

# **4. Jahrestagung der Wissenschaftlichen Kommission Dienstleistungsmanagement des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.**

12.-13. September 2019

Freie Universität Berlin  
Gründerhaus in der Altensteinstraße 40  
14195 Berlin

Prof. Dr. Martin Gersch / Prof. Dr. Dr. h.c. Michael Kleinaltenkamp:

## **Abstracts**



Altenburger, Otto

Otto A. Altenburger, Prof. Dr., Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien, Oskar-Morgenstern-Platz 1, 1090 Wien

[otto.altenburger@univie.ac.at](mailto:otto.altenburger@univie.ac.at), +43/1/4277/38130, 38122 bzw. +43/2243/25160

## **Die Einbeziehung von Finanzdienstleistungen in ein Mehrwertsteuersystem: Ist die neue „Mobile-Ratio Method“ für Versicherungsdienstleistungen geeignet?**

### **Abstract**

Die Einbeziehung von Finanzdienstleistungen in ein Mehrwertsteuersystem ist schwierig. Da dafür bisher keine systemgerechte *und* einfach anwendbare Methode entwickelt worden ist, sind Finanzdienstleistungen, zumindest zum Großteil, grundsätzlich von der Umsatzsteuer befreit, wo diese als Mehrwertsteuer ausgestaltet ist. Diese Befreiung ist mit schwerwiegenden Nachteilen verbunden, vor allem mit einer teilweise sehr hohen kumulativen Steuerbelastung wegen des fehlenden Vorsteuerabzugs.

Die Liste der bisher vorliegenden Vorschläge zur Lösung des Problems der Einbeziehung von Finanzdienstleistungen in ein Mehrwertsteuersystem ist voriges Jahr durch eine Veröffentlichung von Julio López-Laborda und Guillermo Peña (vgl. das Literaturverzeichnis) ergänzt worden. Die Autoren erheben den Anspruch, dass ihre „Mobile-Ratio Method“ systemgerecht, einfacher anwendbar als die anderen vorgeschlagenen Methoden und zur gleichen Besteuerung aller Finanzdienstleistungen – unabhängig davon, von wem sie erbracht werden – geeignet ist (S. 165). Demzufolge beziehen die Autoren auch Versicherungsdienstleistungen in ihre Überlegungen ein, wenngleich ihr Hauptaugenmerk offensichtlich jenen Finanzdienstleistungen gilt, die üblicherweise von Banken erbracht werden.

Der vorliegende Beitrag untersucht, inwieweit die neue Methode für Versicherungsdienstleistungen geeignet ist. Die Untersuchung ergibt, dass die auf den ersten Blick frappierende Analogie zwischen Versicherungs- und anderen Finanzdienstleistungen nicht so weit reicht, dass die „Mobile-Ratio Method“ sinnvollerweise auf Versicherungsdienstleistungen angewendet werden kann.

Abschließend wird aufgezeigt, welche Richtung ein erfolgversprechender Lösungsweg für die Einbeziehung von Versicherungsdienstleistungen in ein Mehrwertsteuersystem einschlagen muss, um die beiden Zielsetzungen Systemadäquanz und einfache Anwendbarkeit gemeinsam erreichen zu können.

### **Literatur (Auswahl)**

- Barham, Vicky / Poddar, S. N. / Whalley, John, The Tax Treatment of Insurance under a Consumption Type, Destination Basis VAT. *National Tax Journal* 40 (1987), pp. 171–182.
- Crossen, Sijbren, A proposal to apply the Kiwi-VAT to insurance services in the European Union. *International Tax and Public Finance* 20 (2013), pp. 867–883.

- Edgar, Tim, The Search for Alternatives to the Exempt Treatment of Financial Services under a Value Added Tax. In: Krever, Richard / White, David (eds.), *GST in Retrospect and Prospect*, Wellington : Thomson Brookers 2007, pp. 131–161.
- Friedrich-Vache, Heidi, *Verbrauchssteuerkonforme Umsatzbesteuerung von Finanzdienstleistungen, Plädoyer für die Abschaffung unechter Steuerbefreiungen*, Köln : Dr. Otto Schmidt 2005.
- Holzheu, Thomas, *Die Einbeziehung der Schaden-/Unfallversicherung in das Umsatzsteuersystem*, Karlsruhe : VVW 2000.
- López-Laborda, Julio / Peña, Guillermo, A New Method for Applying VAT to Financial Services. *National Tax Journal* 71 (2018), pp. 155–181.
- Papis-Almansa, Marta, *Insurance in European VAT, Current and Preferred Treatment in the Light of the New Zealand and Australian GST Systems*, Alphen aan den Rijn : Kluwer Law International 2017.
- Poddar, Satya, VAT on Financial Services – Searching for a Workable Compromise. In: Krever, Richard / White, David (eds.), *GST in Retrospect and Prospect*, Wellington : Thomson Brookers 2007, pp. 179–204.
- Schenk, Alan / Zee, Howell H., *Financial Services and the Value-Added Tax*. In: Zee, Howell H. (ed.), *Taxing the Financial Sector, Concepts, Issues, and Practices*, Washington : International Monetary Fund 2004, pp. 60–74.

Gersch, Martin; Sydow, Jörg; Spies, Claudia

Korrespondierender Autor:

Univ.-Prof. Dr. Martin Gersch, Freie Universität Berlin, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft,  
Department Wirtschaftsinformatik, Professur für Betriebswirtschaftslehre,  
Garystr. 21, Raum 307/308, 14195 Berlin, Tel.;  
[martin.gersch@fu-berlin.de](mailto:martin.gersch@fu-berlin.de), +49 (0)30 838 53609

## Digitale Transformation durch Service-Innovationen im Gesundheitswesen – Vorschläge zur konzeptionellen Rahmung

### Abstract

Der vorliegende Beitrag identifiziert relevante konzeptionelle Eckpunkte zur Transformationsforschung, verdeutlicht diese beispielhaft an einer aktuellen Studie zu Service-Innovationen im Gesundheitswesen und leitet hieraus eine denkbare Rahmung zukünftiger Forschung im Sinne eines „gemäßigten Pluralismus“ (Chmielewicz 1994) ab. Gesucht wird eine angemessene Balance zwischen Vergleichbarkeit und synergetischem Erkenntnisgewinn einerseits, aber auch hinreichender Freiheit zur konzeptionell-theoretischen Ausgestaltung und Differenzierung andererseits. Die entsprechende Forschungsfrage lautet:

*Wie könnte eine angemessene konzeptionelle Rahmung aussehen um zu untersuchen, wie Digitale Transformationsprozesse (des Gesundheitswesens) verlaufen und welche Mechanismen diese Prozesse befördern oder behindern?*

### Mehrebenen-Analyse von Transformationsprozessen

longitudinal · prozessorientiert · co-evolutionär

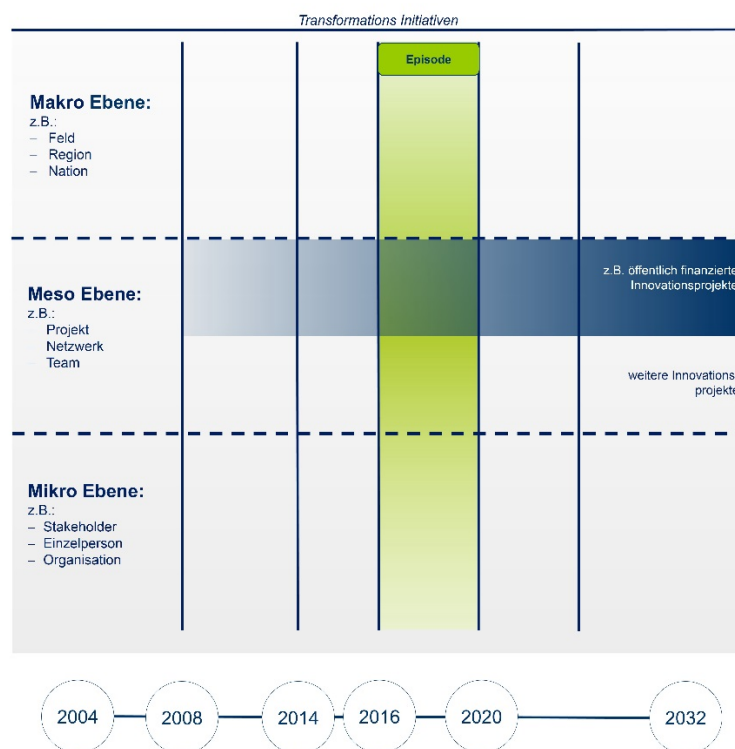


Abb. 1: Eckpunkte einer konzeptionellen Rahmung zur Analyse von Transformationsprozessen

## **Einführung – Forschung zur Digitalen Transformation**

Mit dem Begriff der „Digitalen Transformation“ wird in der wissenschaftlichen Literatur versucht, u.a. die Ursachen, den Verlauf und/oder die Folgen von Veränderungsprozessen im Kontext des Realphänomens „Digitalisierung“ (Hess 2019) in einer manchmal impliziten, zumeist jedoch explizierten konzeptionell-theoretischen Rahmung zu erfassen, zu beschreiben und im Hinblick auf bestimmte Fragestellungen zu analysieren (Gersch/Sundermeier 2019). Eine systematische Literaturrecherche unter besonderer Berücksichtigung organisationaler Transformationsprozesse in Folge der Digitalisierung ergab beispielsweise in den führenden 14 Journals der Wirtschaftsinformatik sowie der Organisations- und Managementforschung in 15 Jahren (2003-2017) sowie 4 IS-Konferenzen in drei Jahren (2015-2017) 175 Beiträge von nicht weniger als 12 differenzierbaren Denkschulen (Riasanow et al. 2019). Neben etablierten Forschungskonzeptionen, wie Dynamic Capabilities und Service-dominant Logic, wurden hier auch aktuell noch entstehende Denkschulen identifiziert, die u.a. auf die Besonderheiten Digitaler Innovationen sowie entstehender und sich im Zeitablauf verändernder Ökosysteme abstellen.

## **Konzeptionelle Rahmung – Eckpunkte und beispielhafte Anwendung**

### *Eckpunkte einer konzeptionellen Rahmung*

Trotz aller Unterschiedlichkeiten fallen bei den identifizierten Arbeiten zur Digitalen Transformation Gemeinsamkeiten auf, die in drei aufeinander folgenden Expertenworkshops in den Jahren 2016 bis 2018 zu Eckpunkten einer konzeptionellen Rahmung (Abb. 1) verdichtet wurden:

- Longitudinale Datengrundlagen:  
Transformation verläuft über zu identifizierende Zeiträume. Erst Daten aus mindestens drei, häufig aber mehreren Zeitpunkten ermöglichen eine longitudinale Erfassung und Analyse von Veränderung.
- Prozesssensitive Perspektive:  
Bei der Frage nach Kausalzusammenhängen in Bezug auf Transformation reichen regelmäßig keine varianzbezogenen Betrachtungen von Unterschieden zweier Zeitpunkte („komparativ statisch“) aus. Der überwiegende Teil der Studien adressiert die im Zeitverlauf als relevant erachteten Prozesse, die zu den Unterschieden im Vergleich mindestens zweier Zeitpunkte maßgeblich beitragen.
- Episoden und Parallelität von Transformationsprozessen:  
Typischerweise ist Transformation durch z.T. sequenzielle, z.T. aber auch parallel verlaufende Abfolgen von Ereignissen, Entscheidungen/Handlungen und Prozessen gekennzeichnet, die zu jeweils kontext- und analysespezifisch relevanten Episoden verdichtet werden können (u.a. Langley 1999; Yin 2018).
- Differenzierung z.T. interdependenter Analyseebenen:  
Transformationsprozesse verlaufen typischerweise auch auf verschiedenen, zumeist interdependenten Ebenen, die zunächst allgemein in Mikro-, Meso- und Makro-Ebene differenziert werden können. Kontext- und analysespezifisch sind diese Ebenen je Forschungsprojekt zu konkretisieren.

### *Beispielhafte Anwendung*

Die jeweils notwendige Adaption der konzeptionellen Rahmung wird nachfolgend an einem konkreten Beispiel für interdisziplinäre Studien im Gesundheitswesen verdeutlicht: Singh et al. 2015 (Abb. 2 & Abb. 3).

# Organizational Path Constitution in Technological Innovation: Evidence from Rural Telehealth I

Singh / Matthiassen / Mishra (2015) – Rahmung (institutioneller Fokus)

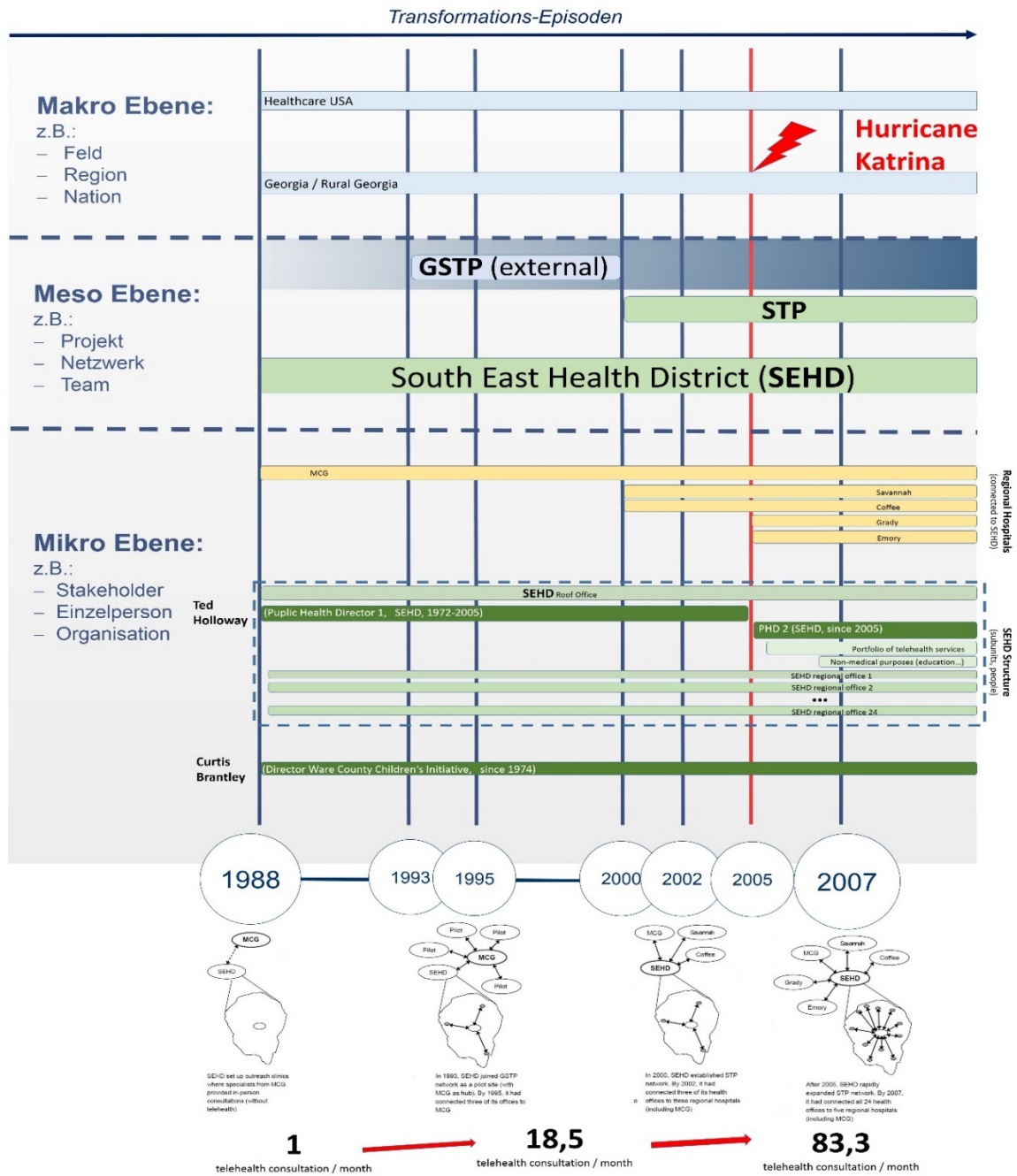


Abb. 2: Das Beispiel Singh et al. 2015 I (Institutionelle Perspektive und Hurricane Katrina)

## Organizational Path Constitution in Technological Innovation: Evidence from Rural Telehealth II

Singh / Matthiassen / Mishra (2015) – Path Constitution (lock-in; path creation)

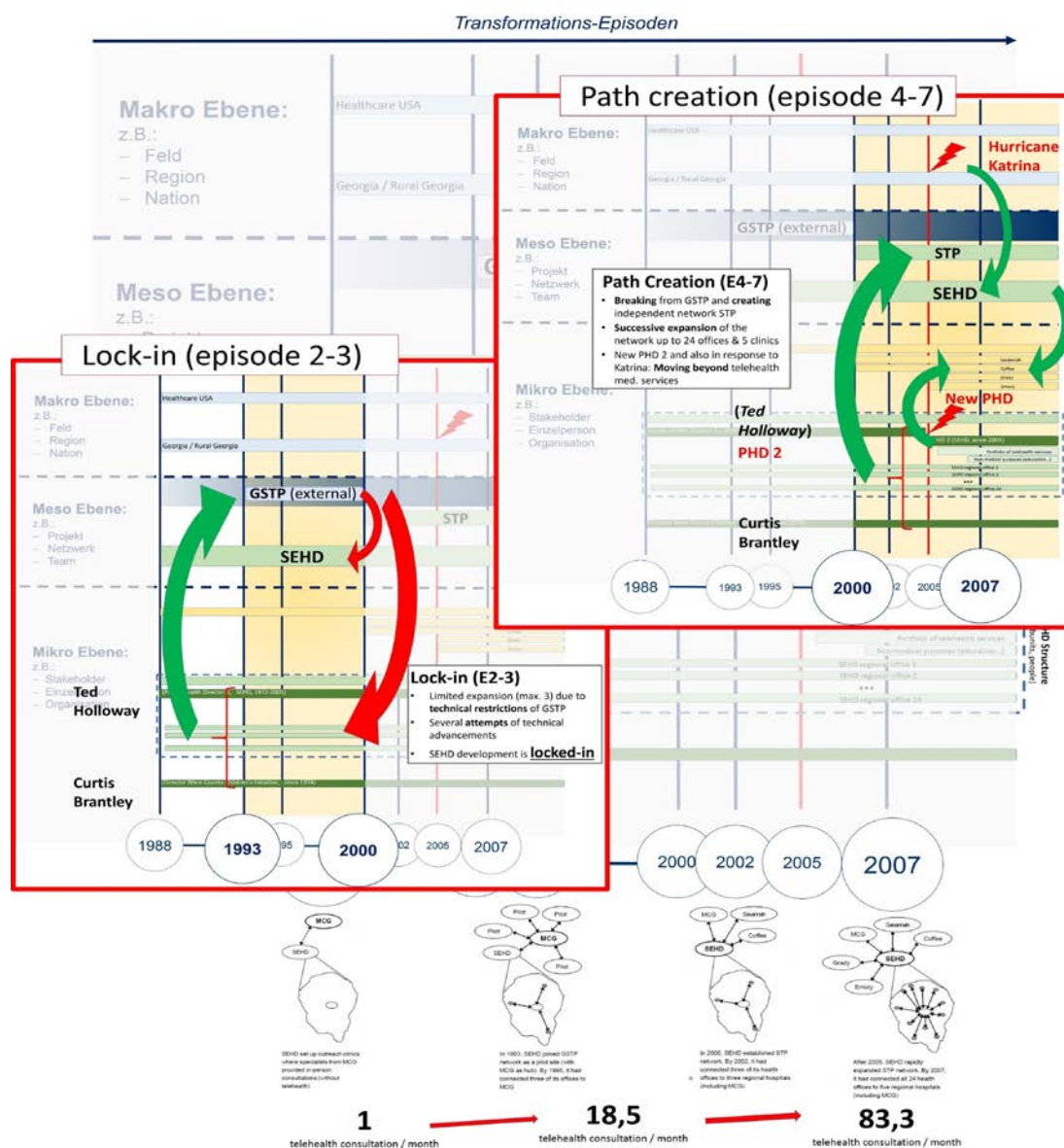


Abb. 3: Das Beispiel Singh et al. 2015 II  
(Beispiele für Episoden mit Lock-in und Pfadkreation)

### Fazit und Ausblick

Zukünftige Forschung zur Digitalen Transformation in einem bestimmten empirischen Feld, hier am Beispiel des Gesundheitswesens, kann sich an den identifizierten vier Eckpunkten (1) longitudinal, 2) prozesssensitiv, 3) episodenstrukturiert, 4) ebenen-differenziert) orientieren, die in einer konzeptionellen Rahmung kondensiert wurden. Dies bildet eine mögliche Grundlage für die koordinierte Durchführung mehrerer Teilprojekte zur Digitalen Transformation, die einerseits jeweils eine klare Forschungsfrage auf Grundlage einer explizierten theoretisch-konzeptionellen sowie empirischen Grundlage adressieren, andererseits aber auch durch eine übergeordnete Rahmung von Beginn an eine gewisse Komplementarität und Synergie im Erkenntnisgewinn versprechen. Dies ermöglicht neben der Problematisierung, Überprüfung und Weiterentwicklung bisheriger Theorien ggf. auch die Identifikation und Exploration von Forschungslücken.

## Literatur

- Aristidou, A., Barrett, M. (2018). Coordination Service provision in Dynamic Service Settings: A Position-Practice Relations Perspective. *Academy of Management Journal (AMJ)*, 61(2), 685-714.
- Böhm, T., Leimeister, J. M., Möslin, K. (2014). Service-Systems-Engineering. Ein zukünftiges Forschungsgebiet der Wirtschaftsinformatik. *Business & Information Systems Engineering (BISE)*, 6(2), 73-79.
- Chmielewicz, K. (1994). *Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft*, 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Engelhardt, W.H. (1966). Grundprobleme der Leistungslehre, dargestellt am Beispiel der Warenhandelsbetriebe, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF)*, 18, 158 – 178.
- Gersch, M. (2019). Electronic Business. In: Gronau, N. et al. (Hrsg.): *Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik*. 11. Auflage. Berlin: GITO. <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de> (Abruf: 12.03.2019).
- Gersch, M., Adler, H., Dreher, C., Biedermann, A. (2014). *Innovationen aus einer ressourcen- und kompetenzorientierten Perspektive*. In: W. Burr (Hrsg.), *Innovation*, Stuttgart: Kohlhammer, S. 163–219.
- Gersch, M., Rüsike, T. (2011). *Diffusionshemmnisse innovativer E-Health Anwendungen im deutschen Gesundheitswesen*, E-Health@Home Arbeitsbericht, Berlin 2011 (<https://perma.cc/4MF6-HC5L>)
- Gersch, M., Sundermeier, J. (2019). Understanding (Digital) Transformation. *Journal of Competences, Management and Strategy (JCSM)*, Vol. 10, 1-4.
- Gersch, M., Sydow, J. (2017). *Der Innovationsfonds aus Sicht der Innovationsforschung*. In: V. Amelung et al. (Eds.): *Innovationsfonds: Impulse für das deutsche Gesundheitssystem*. Berlin: MWV, 58-65.
- Gersch, M., Wessel, L. (2019). *E-Health und Health-IT*. In: Gronau, N. et al. (Hrsg.): *Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik*. 11. Auflage. Berlin: GITO. <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de> (Abruf: 12.03.2019).
- Hess, T. (2019). *Digitalisierung*. In: Gronau, N. et al. (Hrsg.): *Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik*. 11. Auflage. Berlin: GITO. <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de> (Abruf: 12.03.2019).
- Kastrup, M., Spies, C., Gersch, M. et al. (2017). Transition from in-hospital ventilation to home ventilation: process description and quality indicators. *German Medical Science (GMS)*, 15, DOC 18/20171219/
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review* 24(4), 691–710.
- Orlikowski, W., Iacono, S. (2001). Research Commentary: Desperately Seeking the “IT” in IT Research—A Call to Theorizing the IT Artifact. *Information Systems Research*, 12(2), 121-134.
- Riasanow, T., Setzke, D., Böhm, M., Krcmar, H. (2019). Clarifying the Notion of Digital Transformation: A Transdisciplinary Review of Literature. *Journal of Competences, Management and Strategy (JCSM)*, Vol. 10, 5-32.
- Singh, R., Matthiassen, L., Mishra, A. (2015). Organizational Path Constitution in Technological Innovation: Evidence from Rural Telehealth. *MIS-Quarterly (MISQ)*, 39(3), 643-665.
- Vargo, S., Lusch, R. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 5-23.
- Vargo, S., Lusch, R. (2017). Service-dominant Logic 2025. *Int. Journal of Research in Marketing*, 34, 46-67.
- Vogt, C., Gersch, M., Spies, C. (2017). E-Health und die digitale Transformation des deutschen Gesundheitswesens: Kooperative Ressourcen- und Kompetenzentwicklung als Teil einer (De-) Spezifizierungsstrategie in frühen Marktphasen. *10. Konferenz Strategisches Kompetenzmanagement (SKM)*. Berlin, Germany.
- Wessel, L., Gersch, M., Harloff, E. (2017). Talking Past Each Other: A Discursive Approach to the Formation of Societal-Level Information Pathologies in the Context of the Electronic Health Card in Germany. *Business & Information Systems Engineering (BISE)*, 59(1), 23-40.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research: Design and methods*, 6th ed., Los Angeles: Sage.



Haase, Michaela

PD. Dr. Michaela Haase, Freie Universität Berlin, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Marketing-Department, Arnimallee 11, 14195 Berlin, [michaela.haase@fu-berlin.de](mailto:michaela.haase@fu-berlin.de), +49 30 83852493

## Expanding the concept of economic value creation: using perspectives of marketing studies and social enterprise studies

### Abstract

This research has two objectives: First, in light of the discussion of the social mission or the ecological mission of social enterprises in social enterprise studies (SES), it asks if this discussion can enrich the understanding of value creation in marketing studies. Second, given the long-lasting research tradition in the study of value creation in various strands of marketing studies such as services marketing or service-dominant logic, it investigates potential impulses SES could gain from considering marketing knowledge about value creation.

The paper refers to two strands of SES expressing different understandings of social and ecological value. The first approach, originating from neoclassical economics, considers SES as a kind of repair shop for market and government failures (Trivedi and Stokols 2011; Fayolle and Matlay 2010). The second approach, underlying this paper, puts rebalancing individual/societal/ecosystem interest or well-being into the foreground (Saebi, Foss and Lindner 2019; Phan 2014).

In marketing studies, especially in the service-dominant logic, it is rather seldom explicitly mentioned that value creation is *economic* value creation. Karababa and Kjeldgaard (2014) see the origin of the concept of economic value in classical and political economy. According to Layton's (2011) definition of the concept of marketing system, value creation is economic value creation by definition. Thus, in terms of SES, social enterprises have an "economic mission" to fulfill. Making the economic aspect of value creation a definitional issue means that researchers do not need to empirically confirm that *there is* economic value creation. This does not mean, however, that the economic (and other) aspects of value creation cannot be empirically studied. Layton (2011) considers the creation of social value as optional, that is, socially embedded economic actors are able to strive for social-value creation. Following up this idea gives rise to a number of questions regarding an extension or adaptation of the extant value-creation framework. How does economic value creation relate to the creation of other kinds of value (Kokko 2018, Sigala 2018)? What can marketing studies' research on service exchange and value creation contribute to the understanding of what is called the "social mission" and the relationship of, particularly, "social mission" and "economic mission"? While many authors (and this paper as well) refer to social and ecological value, the list is by no means complete thereby. Furthermore, what does it mean to "use a business logic" (Saebi, Foss, and Linder 2019, p. 70) in the "social enterprise way"? Who are potential beneficiaries of service exchange and are there values other than economic ones in play?

Though quite seldom made explicit, value creation is always values-based value creation. Values affect actors' reasons for their engagement in value-creation processes. In marketing studies economic values dominate the discussion, in particular efficiency and effectiveness. An extended framework would have to include additional values of importance such as sustainability, justice, and responsibility. A sustainable business model, for instance, is supposed to refer to the values of sustainability or sufficiency; individual actors, communities, and service-ecosystems are among the potential beneficiaries of this type of service exchange.

According to Drucker (1958, p. 253) “marketing ... has its focus on ... the individual making decisions within a social structure and within a personal and social value system.” The idea that what individuals consider valuable is not independent from societal influences underlies Drucker’s insight. In the same vein, the institutional economist John Maurice Clark (1936 [1967]) distinguished “value-in-society” from “value-to-society.” All economic value is perhaps value-in-society, but not necessarily also value-to-society. As Edvardsson, Bard and Gruber (2011, p. 334) have argued, “the value of products (as well as of any other resource or outcome, author) depends on the social consensus about such value.” What holds true for economic value, might apply to other kinds of value as well, calling for research addressing the interaction of individual and societal values with regard to social value.

The paper connects marketing studies with SES’ research, tries to identify academic voids and promising research directions.

## References

- Clark, J. M. (1936 [1967]): *Preface to Social Economics: Essays on Economic Theory and Social Problems*. New York, Kelley.
- Drucker, P. (1958): Marketing and Economic Development. *Journal of Marketing*, 22 (3), 252–259.
- Edvardsson, B., B. Tronvoll, and T. Gruber (2011): Expanding Understanding of Service Exchange and Value Co-Creation: A Social Construction Approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (2), 327-339.
- Fayolle, A. and Matlay, H. (2010): Social Entrepreneurship: a Multicultural and Multidimensional Perspective. In: Fayolle, A. & Matlay, H. (eds.) *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*. Cheltenham, Edward Elgar, pp. 1–11.
- Karababa, E. and D. Kjeldgaard (2014): Value in Marketing: Toward Sociocultural Perspectives, *Marketing Theory*, 14 (1), 119-127.
- Kokko, S. (2018): Social Entrepreneurship: Creating Social Value when Bridging Holes. *Social Enterprise Journal*, 14 (4), 410-428.
- Layton, R. A. (2011): Towards a Theory of Marketing Systems. *European Journal of Marketing*, 45 (1/2), 259-276.
- Phan, P. H. (2014): Introduction. In: Phan, P. H., J. Kikull, S. Bacq and M. Nordqvist (eds.): *Theory and Empirical Research in Social Entrepreneurship*. Cheltenham, Edward Elgar, pp. 1–7.
- Saebi, T., N.J. Foss, and S. Linder (2019): Social Entrepreneurship Research: Past Achievement and Future Promises. *Journal of Management*, 45 (1), 70–95.
- Sigala, M. (2018): A Market Approach to Social Value Co-creation: Findings and Implications from “Mageires” the Social Restaurant. To be published in *Marketing Theory*. [Preprint] Available from: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1470593118772208>. [Accessed: 15<sup>th</sup> February 2019].
- Trivedi, C. and D. Stokols. (2011) Social Enterprises and Corporate Enterprises: Fundamental Differences and Defining Features. *The Journal of Entrepreneurship*, 20 (1), 1–32.

Kleinaltenkamp, Michael; Elgeti, Laura; Prohl, Katharina

Korrespondierender Autor:

Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Michael Kleinaltenkamp, Freie Universität Berlin, Fachbereich  
Wirtschaftswissenschaft, Marketing-Department, Arnimallee 11, 14195 Berlin  
[michael.kleinaltenkamp@fu-berlin.de](mailto:michael.kleinaltenkamp@fu-berlin.de), +49 30 83852493

## Value in use in solution business

### Abstract

Suppliers in business-to-business settings increasingly offer solutions to promote long-term relationships with their customers and to stay competitive (Macdonald et al. 2016; Nordin & Kowalkowski, 2010; Storbacka, 2011; Tuli et al. 2007; Ulaga & Reinartz, 2011). Such solutions are characterized by “end-to-end offers around customer activities and/or processes” through which “solutions providers take on the responsibility to achieve specific outcomes defined by the customer” (Worm et al. 2017, p. 491). Solutions thus comprise customer-supplier relational processes and are more than the sum of their product and service components (Tuli et al. 2007). Accordingly, the value of a solution is not provided at the moment when customers and suppliers agree on the specifications, terms and conditions of the delivery of a solution but rather throughout the entire relational processes of the very solution (Macdonald et al. 2016). This implies that not only the supplier but also the customer firm is at least partly responsible for value creation during solution delivery and therefore has to contribute certain capabilities.

While extant research delineates the capabilities, suppliers necessitate in providing solutions (e.g., Shepherd and Ahmed 2000), little emphasis has been given to the question which capabilities customers need to successfully design and use solutions in ways that will primarily improve their (and not the supplier’s) businesses. This is especially important, as recent empirical research highlights that not only supplier resources but also customer’ resources as well as their activities within joint resource integrating efforts crucially determine the value in use customers perceive from solution offerings (Macdonald et al. 2016).

Within the solution context, value in use refers to “all customer-perceived consequences arising from a solution that facilitate or hinder achievement of the customer’s goals” (Macdonald et al. 2016, 98). From a supplier’s perspective, this value in use, as perceived by the customer, is especially important because of its impact on relational outcomes like customer satisfaction and trust (Lemke et al. 2011, Jaakkola et al. 2015, Bruns and Jacob 2016) and as a result on customer’s rebuy decisions. Consequently, to be successful in the long term, solution providers must not only focus on selling solutions, but also and maybe even more, on the delivery and post-deployment activities that make up a solution as well as the accompanying activities of monitoring and enhancing value throughout the solution lifecycle. These activities aim, first, at verifying that the promised value of a solution has been delivered (Storbacka 2011), and second, at searching for opportunities to enhance the solution quality (Macdonald et al. 2016). We refer to the entirety of these processes as value-in-use management.

Up to today, value-related research in solution business has largely focused on value propositions and value selling from a supplier perspective, thus given limited attention to the phase of solution delivery. Therefore, only little is known about the interactions between

suppliers and customers during the actual value cocreation that takes place throughout the entire relational processes of the very solution. To overcome this research gap, our presentation will focus on usage processes in solution business and their special requirements for successful solution delivery, that is (1) customers' capabilities and contributions to solution processes and (2) suppliers' activities of value-in-use management.

## References

- Bruns, K. and Jacob, F. (2016). Value-in-Use: Antecedents, Dimensions, and Consequences. *Marketing ZFP – Journal of Research and Management*, 38 (3), 135-149.
- Jaakkola, E., Helkkula, A. & Aarikka-Stenroos, L. (2015). Service experience co-creation: conceptualization, implications, and future research directions. *Journal of Service Management*, 26 (2), 182-205.
- Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (6), 846–869.
- Macdonald, E. K., Kleinaltenkamp, M., & Wilson, H. N. (2016). How business customers judge solutions: Solution quality and value in use. *Journal of Marketing*, 80(3), 96–120.
- Nordin, F. & Kowalkowski, C. (2010). Solutions offerings: a critical review and reconceptualization. *Journal of Service Management*, 21 (4), 441 – 459.
- Shepherd, C., & Ahmed, P. K. (2000). From product innovation to solutions innovation: A new paradigm for competitive advantage. *European Journal of Innovation Management*, 3(2), 100–106.
- Storbacka, K. (2011). A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management*, 40, 699–711.
- Tuli, K. R., Kohli, A. K., & Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, 71, 1–17.
- Ulaga, W. & Reinartz, W. (2011). Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully. *Journal of Marketing*, 75(6), 5–23.
- Worm, S., Bharadwaj, S. G., Ulaga, W., & Reinartz, W. J. (2017). When and why do customer solutions pay off in business markets?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 490–512.

Leyer, Michael; Mathiesen, Paul

Korrespondierender Autor:

Prof. Dr. Michael Leyer, Universität Rostock, Ulmenstraße 69, 18057 Rostock  
[michael.leyer@uni-rostock.de](mailto:michael.leyer@uni-rostock.de), +49 3814984100

## **Algorithms detecting emotions: Reactions of individuals in service settings**

### **Abstract**

Digital devices produce increasing amounts of accessible data and computing capacity is also growing at unprecedented pace. The resulting (big) data is now more effectively processed by algorithms to support our everyday activities (Newell and Marabelli, 2015). Using the possibilities of having more data available, companies try to provide more pro-active offers using algorithms, i.e. offering services without customers requesting a service (Leyer et al., 2017). A highly relevant aspect in this regard is, when and how individuals accept algorithm based interventions as this experience is different to traditional human interaction. It is thought that customer emotions play an important role as algorithms may be perceived as overly analytic (while trying to be human or trying not to be perceived as algorithms) (Leyer and Schneider, 2019). There is however little known regarding the relation of human emotions and algorithms. Hence, our research question is how do individuals react to pro-active service offers based on algorithms detecting their emotional state.

We conduct policy-capturing experiments (Webster and Trevino, 1995) in different settings in which emotions (e.g. sadness) are brought up among participants. They are then confronted with either a human, an algorithm or a robot incorporating an algorithm. We adopt attachment theory (Bowlby, 1973, 1980, 1982), suggesting that humans innately search for proximity to attachment figures that they perceive to be supportive. Hence, humans should be perceived as more welcome than a robot or even a faceless algorithm when being confronted with a pro-active service. First analyses of quantitative results show that for simple pro-active services, there is no difference in accepting such services. Qualitative reactions of participants however show a wide range of perceptions from „I don't think a non-sentient being can really intrude.“ to „A random robot just come out of nowhere and talks to me is ...SCARY as hell!! It's intruding because, one who comes out of the blue robot or not and starts telling you how you feel. Who gave that robot permission to read my emotions anyway?“.

The results are contributing to service science from an information systems perspective extending prior research on decision support systems (DSS) by expanding the role of an AI-based DSS from an advisory function to a decision-making one. Furthermore, we provide novel insights to the emerging field of emotions and algorithms in the context of pro-active services. Companies can use the results to design adequate pro-active services while policy makers have a foundation to set the rules for regulations of service offers. Future research should be conducted with regard to emotions and algorithms to explore the interactions and reactions to algorithms compared to human beings.

**References**

- Leyer, M. and Schneider, S. (2019). "ME, YOU or AI? Who we trust to have the last word and how we feel about it", in *Proceedings of the European Conference of Information System 2019*, Stockholm, pp. forthcoming.
- Leyer, M., Tate, M., Bär, F., Kowalkiewicz, M. and Rosemann, M. (2017), "Customer acceptance of pro-active services. A scenario-based empirical study", *Proceedings of the European Conference of Information Systems 2017*, Guimares.
- Newell, S. and Marabelli, M. (2015), "Strategic opportunities (and challenges) of algorithmic decisionmaking. A call for action on the long-term societal effects of 'datification'", *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 24 No. 1, pp. 3-14.
- Webster, J. and Trevino, L.K. (1995), "Rational and social theories as complementary explanations of communication media choices. Two policy-capturing studies", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 6, pp. 1544-1572.

Löbler, Helge

Univ.-Prof. Dr. Helge Löbler, Universität Leipzig, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Professur für Betriebswirtschaftslehre, insb. Marketing, Grimmaische Straße 12, 04109 Leipzig  
[loebler@wifa.uni-leipzig.de](mailto:loebler@wifa.uni-leipzig.de), +49 341 97 33 750

## Comparing the adaptive capacity of service ecosystem

### Abstract

Service-ecosystems are self-adapting systems. Therefore, they need a self-adapting capacity. The paper compares the adaptive capacity of two service ecosystems and thereby shows how the adaptive capacity can be evaluated.

### Design and methodology

The paper applies the concept of adaptive capacity which was introduced to capture the ability of a system to adapt to environmental changes (Engle, 2011; Lockwood *et al.*, 2015). „[...] [T]he basic role of adaptive capacity is generally accepted as a desirable property, or positive attribute of a system“ (Engle, 2011, p. 649).

Adaptation is distinct from adaptive capacity. “Adjustment in natural or human systems in response to actual or expected ... stimuli or their effects, which moderates harm or exploits beneficial opportunities” (IPCC, 2001, p. 982, cf. IPCC, 2007). The concept of adaptive capacity, influenced by social–ecological systems research (Holling, 1986), has been defined by the Millennium Ecosystem Assessment (2006, Glossary, 599) and IPCC (2001, p. 6; IPCC, 2007) as: “The ability of a system to adjust to change to moderate potential damages, to take advantage of opportunities, or to cope with the consequences”.

### Findings

The paper will assess the adaptive capacity of two service ecosystems by using the adaptive capacity concept. The adaptive capacity will be presented by using the “adaptive capacity wheel” as shown in (Gupta *et al.*, 2010) for Delft and Zaandam.

### Research limitations and implications

The concept of adaptive capacity is only applied to two service ecosystems. By that it show the viability of the two systems. More systems can be analyzed in a similar way to get new insights about managing service ecosystems.

### Practical implications

The more S-D logic resonates in practice the more there is a need to offer usable measures for managing service ecosystems. The paper offers a tool for managers to evaluate the adaptive capacity of their service ecosystems.

### Social implications

S-D logic is not limited to business. Therefore non-business systems can also use the concept of adaptive capacity for evaluating their viability strength. It can even be used by politicians for assessing their work in terms of adaptive capacity as shown in figure 1.

### Originality/value

This is (to my knowledge) the first paper evaluating the adaptive capacity of service-ecosystems. It has been argued that service ecosystems are self-adjusting systems (Vargo and Lusch, 2016, pp. 10–11). To be self-adjusting the system needs a capacity to adopt or to adjust. The paper shows how to assess the adaptive capacity of a service ecosystem.

## References

- Engle, N.L. (2011), "Adaptive capacity and its assessment", *Global Environmental Change*, Vol. 21 No. 2, pp. 647–656.
- Gupta, J., Termeer, C., Klostermann, J., Meijerink, S., van den Brink, M., Jong, P., Nootboom, S. and Bergsma, E. (2010), "The Adaptive Capacity Wheel: a method to assess the inherent characteristics of institutions to enable the adaptive capacity of society", *Environmental Science & Policy*, Vol. 13 No. 6, pp. 459–471.
- Holling, C.S. (1986), "The resilience of terrestrial ecosystems; local surprise and global change", in Clark, W.C. and Munn, R.E. (Eds.), *Sustainable Development of the Biosphere*. Cambridge University Press,, Cambridge University Press, Cambridge, U.K., pp. 292–317.
- Lockwood, M., Raymond, C.M., Oczkowski, E. and Morrison, M. (2015), "Measuring the dimensions of adaptive capacity: a psychometric approach", *Ecology and Society*, Vol. 20 No. 1.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2016), "Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 44 No. 1, pp. 5–23.



Schmitz, Gertrud; Schwipper, Stephanie; Peche, Severine

Korrespondierende Autorin:

Univ.-Prof. Dr. Gertrud Schmitz, Universität Duisburg-Essen, Mercator School of Management – Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement und Handel, Lotharstr. 65, 47057 Duisburg  
[gertrud.schmitz@uni-due.de](mailto:gertrud.schmitz@uni-due.de), +49 203 37-91427

## **Value in Use standortbasierter Dienstleistungen in Innenstädten: Empirische Analyse der Einflussgrößen und Wirkungen**

### **Abstract**

Die Veränderung des kundenseitigen Einkaufsverhaltens aufgrund der voranschreitenden digitalen Transformation und der steigenden Nutzung mobiler Endgeräte (Faulds et al. 2018, Hagberg et al. 2016) stellt den innerstädtischen Einzelhandel hinsichtlich der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen vor neue Herausforderungen. Zur Bewältigung dieser Herausforderungen werden standortbasierte Dienstleistungen (Location Based Services, (LBS)) vom innerstädtischen Einzelhandel zunehmend als Chance zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen betrachtet (Kang et al. 2015). Durch den Einsatz von LBS werden neue, digitale Kundenkontaktpunkte geschaffen und somit eine aktivere Gestaltung und Unterstützung der gesamten Customer Journey seitens des innerstädtischen Handels ermöglicht (Faulds et al. 2018, Kang et al. 2015). Die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen setzt jedoch voraus, dass LBS während ihrer Inanspruchnahme einen Wert, (Value in Use (ViU)), für den Kunden entfalten. Der ViU ist ein kontextspezifisches Konstrukt, da er vom Kunden selbst, innerhalb seines jeweiligen Nutzungsprozesse, generiert wird (Fang 2019, Gummerus/Pihlström 2011, Vargo/Lusch 2008). Im vorliegenden Kontext ist daher zu klären, inwieweit sich der ViU von LBS in Abhängigkeit von unterschiedlichen Nutzungsprozessen, d.h. kundenseitiger Verhaltensmuster in Innenstädten unterscheidet. Zudem stellt sich die Frage, inwieweit Kunden die vom Anbieter zur Verfügung gestellten LBS überhaupt als geeignet bewerten, um durch ihre Inanspruchnahme ihre Ziele zu erreichen und einen hohen ViU zu generieren. Daher gilt es LBS-bezogene Einflussgrößen des ViU zu identifizieren und zu analysieren. Trotz vorliegender Erkenntnisse zu positiven Konsequenzen des ViU (Bruns/Jacob 2016) liegt noch eine Forschungslücke hinsichtlich der Wirkungen des ViU von LBS auf für den innerstädtischen Einzelhandel relevante Kundeneinstellungen und -verhalten(sabsichten) vor. Ausgehend von dem aufgezeigten Forschungsbedarf besteht das erste Forschungsziel darin, zu zeigen, inwieweit sich der ViU von LBS in Innenstädten in Abhängigkeit von kundenseitigen Verhaltensmustern unterscheidet. Dies erfordert zunächst die Offenlegung relevanter ViU-Komponenten. Die Identifikation und empirische Validierung von Einflussgrößen sowie Wirkungen des ViU von LBS in Innenstädten stellen weitere Forschungsziele dar.

Ausgangspunkt des Forschungsprozesses zur Identifikation relevanter ViU-Komponenten, kundenseitiger Verhaltensmuster, Einflussgrößen und Wirkungen war eine umfassende Literaturrecherche. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden durch die Ergebnisse leitfadengestützter Kundeninterviews und deren inhaltsanalytischen Auswertung untermauert und ergänzt. Es konnten folgende ViU-Komponenten identifiziert werden: Monetärer Wert, Unterstützungswert, Bequemlichkeitswert, Spaßwert, epistemischer Wert, sozialer Wert und

Irritation. Darüber hinaus zeigten sich folgende innerstädtische Verhaltensmuster als relevante Nutzungssituationen: Innenstadtbummel (kein konkretes Einkaufsziel), Situationstransaktion (zielgerichteter Einkauf zur Deckung eines bestimmten Bedarfs), Preisorientierung (Einkauf mit Fokus auf Preise und Angebote), Servicefokus (Besuch von Gastronomie, Dienstleistern und Freizeitstätten).

Im Rahmen der anschließenden quantitativen Studie erfolgte die Messung des ViU bei verschiedenen Innenstadtbesuchen mittels einer In-App-Befragung, die während eines zweimonatigen Feldtests einer LBS mit Studierenden in einer deutschen Innenstadt eingesetzt wurde. Die getestete Innenstadt-App ermöglicht die Kommunikation zwischen den teilnehmenden Anbietern der Innenstadt und den Nutzern über das Smartphone mittels Beacon-Technologie. So kann ein Nutzer während seines Innenstadtbesuchs, basierend auf seinem Standort in der Innenstadt, Angebote und Empfehlungen erhalten. Insgesamt konnten Daten von 827 Innenstadtbesuchen aufgezeichnet werden.

Zur Analyse der ViU-Konstrukts wurde eine varianzbasierte Strukturgleichungsanalyse (PLS-SEM) auf Basis anerkannter Gütekriterien durchgeführt (Hair et al. (2017)). Die Ergebnisse belegen die Signifikanz aller sieben Wertkomponenten. Um die Kontextabhängigkeit in der Wertwahrnehmung der vier kundenseitigen Verhaltensmuster aufzudecken, wurde die Qualitative Comparative Analysis (QCA) angewendet (Schneider/Wagemann 2012, Ragin 1989). Die Ergebnisse der QCA zeigen, dass der monetäre Wert besonders bei einkaufsbezogenen Verhaltensmustern bedeutsam ist, während eine Kombination von Unterstützung, Bequemlichkeit, Spaß und epistemischem Wert beim Servicefokus relevant ist. Bei der Gestaltung von LBS in Innenstädten ist darüber hinaus zu beachten, dass Spaß, Bequemlichkeit und ein epistemischer Wert vorhanden sein müssen, da das Fehlen einer positiven Wahrnehmung dieser Komponenten zu einer negativen ViU-Wahrnehmung über alle Verhaltensmuster hinweg führt.

Zum Abschluss des Feldtests wurden die Teilnehmer gebeten, an einer weiteren Online-Befragung teilzunehmen, die die Erhebung von Daten zum ViU sowie zu den Einflussgrößen und Wirkungen beinhaltet. Hierbei konnten 180 vollständig ausgefüllte Fragebögen generiert werden. Die Ergebnisse der varianzbasierten Strukturgleichungsanalyse des entwickelten Untersuchungsmodells belegen, dass die wahrgenommene Relevanz der Angebote sowie die wahrgenommene Kontrolle über den Erhalt der Angebote relevante Einflussgrößen des ViU darstellen, da sie den wahrgenommenen Nutzen der LBS-Nutzung positiv und deren wahrgenommene Kosten negativ beeinflussen. Darüber hinaus kann gezeigt werden, dass der ViU der LBS die wahrgenommene Attraktivität der Innenstadt als Einkaufsort erhöht und sich positiv auf die Nutzungshäufigkeit der dort ansässigen inhabergeführten Fachgeschäfte sowie die LBS-Weiternutzungsabsicht auswirkt.

## References

- Bruns, K. & Jacob, F. (2016). Value-in-Use: Antecedents, Dimensions, and Consequences, *Marketing ZFP*, 38(3), 135-149.
- Fang, Y. H. (2019). An app a day keeps a customer connected: Explicating loyalty to brands and branded applications through the lens of affordance and service-dominant logic. *Information & Management*, 56(3), 377-391.
- Faulds, D. J., Mangold, W. G., Raju, P. S., & Valsalan, S. (2018). The mobile shopping revolution: Redefining the consumer decision process. *Business Horizons*, 61(2), 323-338.
- Gummerus, J., & Pihlström, M. (2011). Context and mobile services' value-in-use. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(6), 521-533.
- Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694-712.

- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Kang, J. Y. M., Mun, J. M., & Johnson, K. K. P. (2015). In-store mobile usage: Downloading and usage intention toward mobile location-based retail apps. *Computers in Human Behavior*, 46, 210-217.
- Ragin, C. C. (1989). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Univ of California Press.
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2012). *Set-theoretic methods for the social sciences: A guide to qualitative comparative analysis*. Cambridge University Press.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.

Volkers, Maarten

Maarten Volkers, Fern-Universität Hagen, Douglas-Stiftungslehrstuhl für  
Dienstleistungsmanagement, Universitätsstr. 41, 58097 Hagen  
[maarten.volkers@fernuni-hagen.de](mailto:maarten.volkers@fernuni-hagen.de), +49 2331 987-4395

## **Fostering ‚Mango-Moments‘ – Developing and evaluating a health care management tool to improve patients’ experiences through small gestures**

### **Abstract**

*A journalist asked Viviane, an enervated cancer patient, if she could do anything to make her feel better. Viviane answered: „I would like to taste a mango again.“ The journalist brought a mango, and Viviane said: „I will never forget this“ (Vanhaecht, 2018).*

Based on this story, researchers adopted the term ‘mango-moments’ to describe small and unexpected gestures by health care workers towards a patient. Such gestures go beyond general medical care but cost little time and resources. Mango-moments are performed spontaneously during normal day-to-day care activities, which distinguishes them from external care programs such as ‘make a wish’ (Vanhaecht 2018).

Mango-moments performed by health care workers can have a positive impact on multiple levels:

- *First*, mango-moments increase patients’ psychological well-being by giving them hope, joy and warmth (KU Leuven 2018).
- *Second*, mango-moments increase a patient’s trust in health care staff, which is crucial for patients to participate effectively in the health care process (Berry et al. 2017; Hall et al. 2001).
- *Third*, enabling a mango-moment is likely to increase employee job satisfaction (Vanhaecht 2018). Being able to bring back some joy in a patients’ life is likely to feel rewarding.

Mango-moments are viewed as a type of extra-role customer service, which refers to employee efforts to delight the customer with spontaneous “little extra’s” or extra attention that extends beyond formal role requirements (Bettencourt und Brown 1997; Moliner et al. 2008; Rust and Oliver 2000). To do this, employees require skills such as empathy, creativity and improvisation abilities (Daly et al. 2009; Grove et al. 2004; Lovelock 1994; Wilder et al. 2014). Most people do not readily possess such skills at a high enough level and therefore require training in order to develop them (Grove et al. 2004; Zhou and Shalley 2003). However, research regarding how service providers should foster and train such skills is in its infancy (e.g. Coelho and Augusto 2010; Daly et al. 2009; Dong et al. 2015). More research is required “to assess ways to train employees to see exchanges from the customer’s perspective, identify verbal and nonverbal cues, and think critically about alternative ways to deliver a service to best suit customer needs” (Wilder et al. 2014, p. 456).

The health care literature provides some insights regarding how employees can be educated to improve their communication skills and apply general values such as kindness and empathy during their medical work with patients (Arveklev et al. 2015; Ekebergh et al. 2004; Haidet et al. 2009). However, because little knowledge is shared between health care disciplines and service research (McColl-Kennedy et al. 2017), not much is known about how employees can be supported to improve patient experiences through *non-medical* interactions (i.e. mango-moments).

Therefore, this study aims to answer the following research question: *How can mango-moments be fostered within health care organizations?*

To this end, a case-study is conducted in various hospital departments, consisting of observations, interviews and focus groups with physicians, nurses, managers and educators as well as interviews with patients. The goal is to harness employees' and patients' experiences as well as experts' knowledge in order to better understand how mango-moments emerge, which contextual factors are important for employees to enable them and how employees can be supported to perform them within time and resource boundaries. This knowledge is used to develop a tool for health care organizations to foster mango-moments.

## Literature

- Arvekle, S. H., Wigert, H., Berg, L., Burton, B., & Lepp, M. (2015). The use and application of drama in nursing education - An integrative review of the literature. *Nurse education today*, 35(7), e12-e17.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of retailing*, 73(1), 39-61.
- Coelho, F., & Augusto, M. (2010). Job characteristics and the creativity of frontline service employees. *Journal of Service Research*, 13(4), 426-438.
- Daly, A., Grove, S. J., Dorsch, M. J., & Fisk, R. P. (2009). The impact of improvisation training on service employees in a European airline: a case study. *European journal of marketing*, 43(3/4), 459-472.
- Dong, Y., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., & Campbell, E. M. (2015). Fostering employee service creativity: Joint effects of customer empowering behaviors and supervisory empowering leadership. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1364.
- Ekebergh, M., Lepp, M., & Dahlberg, K. (2004). Reflective learning with drama in nursing education - a Swedish attempt to overcome the theory praxis gap. *Nurse Education Today*, 24(8), 622-628.
- Grove, S., Fisk, R., & Laforge, M. (2004). Developing the impression management skills of the service worker: an application of Stanislavsky's principles in a services context. *The Service Industries Journal*, 24(2), 1-14.
- Haidet, P., Fecile, M. L., West, H. F., & Teal, C. R. (2009). Reconsidering the team concept: Educational implications for patient-centered cancer care. *Patient education and counseling*, 77(3), 450-455.
- KU Leuven (2018). Op zoek naar mangomomenten, online on: <https://mangomoment.be/>, Date: 17.04.2019.
- Lovelock, Christopher H., 1994, *Product Plus*, New York: McGraw-Hill.
- Maxham III, J. G., & Netemeyer, R. G. (2003). Firms reap what they sow: the effects of shared values and perceived organizational justice on customers' evaluations of complaint handling. *Journal of Marketing*, 67(1), 46-62.
- McCull-Kennedy, J. R., Snyder, H., Elg, M., Witell, L., Helkkula, A., Hogan, S. J., & Anderson, L. (2017). The changing role of the health care customer: review, synthesis and research agenda. *Journal of Service Management*, 28(1), 2-33.
- Moliner, C., Martinez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J. M., & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 327-348.
- Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human resource management*, 35(4), 493-512.
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (2000). Should we delight the customer? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 86-94.

- Vanhaecht, K. (2018). In search of Mangomoments. *The Lancet Oncology*, 19(2), 165.
- Wilder, K. M., Collier, J. E., & Barnes, D. C. (2014). Tailoring to customers' needs: Understanding how to promote an adaptive service experience with frontline employees. *Journal of Service Research*, 17(4), 446-459.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 165-217). Emerald Group Publishing Limited.