



982343



983911

"Brukerstyrte digitale plattformers innvirkning på en bedrifts serviceleveranse"

 Våren 2015

En eksplorativ undersøkelse blant hoteller i Oslo

Mer ▼

Forord

Denne avhandlingen utgjør siste del av vår bachelorstudie i studieretningene markedsføring og reiselivsledelse ved Markedshøyskolen i Oslo. Allerede fra starten av ønsket vi å berøre et tema som omhandlet reiselivsnæringen, da vi begge finner denne meget interessant og spennende. Vi har underveis i prosessen vært innom flere temaer som trigget vår nysgjerrighet, men vi var hele tiden klar på at temaet skulle være relevant og aktuelt, samtidig som det skulle være spennende og morsom å utforske. Problemstillingen i denne avhandlingen er også et resultat av vår felles interesse for den digitale verden og hvordan denne har endret måten vi interagerer på.

Vi vil takke alle våre informanter for å ha avsatt tid til intervjuer i en hektisk arbeidshverdag. Vi takker for rikelig og god innsikt i deres hotelltjenester og for kunnskapsrike ord om bransjen, samspillet med gjester og hotell som næring. En stor takk går til professor Tore Mysen ved Markedshøyskolen, som har gitt oss en solid og god veiledning igjennom våre arbeider med oppgaven. Hans råd og synspunkter har vært til stor hjelp gjennom hele prosessen. Ikke minst vil vi takke hverandre for kunnskap, gode faglige diskusjoner og tålmodighet i vårt arbeid sammen om denne avhandlingen. Vi ser nå tilbake på en krevende og givende periode i våres liv, og er fornøyd med vår innsats i søken etter verdifull erfaring som er nyttig i vår vei videre ut i arbeidslivet. Vi retter også en takk til alle venner og bekjente som har hjulpet oss underveis i prosessen

Oslo 2. Juni 2015

982343, 983911

Sammendrag

I denne avhandlingen ser vi på brukerstyrte digitale plattformers innvirkning på en bedrifts serviceleveranse. Dette har vi gjort ved å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse i form av dybdeintervjuer med fem informanter, som alle er direktører eller ansvarlige for kundekommunikasjon på ulike hoteller i Oslo. Avhandlingens teoretiske grunnlag tar utgangspunkt i Andreassens (2008) servicepyramide som omhandler og beskriver en bedrifts serviceleveranse til kunden. Foruten dette har vi også lagt til grunn teori som beskriver forbrukeratferd, word of mouth og digitale anmeldelser, som alle er faktorer som spiller en sentral rolle i serviceleveransen. Til sist i avhandlingen plasserer vi brukerstyrte digitale plattformer inn servicepyramiden og beskriver deres plass og innvirkning i denne prosessen. Videre viser vi hvordan slike plattformer kan være et verktøy for å forbedre og opprettholde en ønsket serviceleveranse.

Det viser seg at brukerstyrte digitale plattformer, som TripAdvisor, har høy grad av innvirkning på serviceleveransen. Våre funn viser at TripAdvisor kan gi hoteller god innsikt i gjestenes forventninger om, og opplevde kvalitet av, et hotells serviceleveranse. Denne kunnskapen kan være verdifull til utvikling av service og tjenester i tråd med gjestenes preferanser. Informantene er imidlertid også enige om at TripAdvisor alene ikke gir dem tilstrekkelig med informasjon til å kunne gjøre dette og at de i tillegg bruker andre kilder for tilbakemeldinger. Derfor må TripAdvisor sees som en del av et større og mer sammensatt bilde. Avhandlingen konkluderer med at brukerstyrte digitale plattformer, som TripAdvisor, kan ha stor innvirkning på de ulike delene i en bedrifts serviceleveranse i henhold til servicepyramidens fire faktorer. Med tanke på undersøkelsens størrelse og omfang, samt dens teoretiske grunnlag, settes det likevel begrensninger på dens overførbarhet. Derfor foreslår vi vårt resultat som et svært interessant utgangspunkt for videre forskning.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Formål med avhandlingen	6
2.0 Problemstilling	7
2.1 Avgrensninger	7
3.0 Teori	8
3.1 TripAdvisor	8
3.2 Word of mouth	9
3.3 Anmeldelser på digitale plattformer	11
3.3.1 Utfordringen ved digitale anmeldelser	12
3.4 Forbrukeratferd	13
3.5 Servicepyramiden, servicekvalitet og tjenesteproduksjon	14
3.5.1 Gi serviceløftet	15
3.5.2 Muliggjøre serviceløftet	16
3.5.3 Leverer serviceløftet	17
4.0 Metode	19
4.1 Forberedelsesfasen	20
4.1.1 Forskningsdesign	20
4.1.2 Kvalitativ tilnærming.....	21
4.2 Datainnsamlingsmetode	23
4.2.1 Intervjuprosess.....	23
4.3 Utvalgsstrategi	25
4.3.1 Rekruttering	25
4.4 Analyseprosessen	28
4.4.1 Den hermeneutiske sirkel	29
4.4.2 Kvalitetssikring.....	30
4.4.2.1 Legitimering av kvalitativ forskning.....	30
4.4.2.2 Reliabilitet (pålitelighet)	29
4.4.2.3 Troverdighet.....	30
4.4.2.4 Overførbarhet.....	30
5.0 Analyse	32
5.1 Tematisering	32
5.1.1 Digitale brukerstyrte plattformer som verktøy	32

5.1.2 Kommunikasjon.....	34
5.1.3 Servicekvalitet	37
5.1.4 Omdømme	38
5.2 Drøfting	41
5.2.1 Gi serviceløftet	42
5.2.2 Muliggjøre serviceløftet	43
5.2.3 Levere serviceløftet	44
5.2.4 Bruk av teknologi til å gi, muliggjøre og levere serviceløftet	45
6.0 Funn	46
7.0 Konklusjon.....	47
8.0 Implikasjoner	48
8.1 Kommentar til gjennomføringen	48
8.2 Videre forskning og begrensninger	48
Litteraturliste	50

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Analysematrise

Vedlegg 3: Sammendrag av intervjuer

1.0 Innledning

Utviklingen av internett har gjort det mulig for både forbrukere og bedrifter å kommunisere med hverandre på en helt annen måte en tidligere. Internett har også brakt med seg nye muligheter når det gjelder tilgang til informasjon. En undersøkelse gjort av Pew Internett & American Life Project fra 2005 (sitert i O'Connor 2010) viser at søk etter reiserelatert informasjon er en av de mest populære aktiviteten på internett. Undersøkelsen viser også at nesten halvparten av alle som kjøpte en reise brukte en form for bruker generert innhold i planleggingen. Internett er ikke lenger bare en enveis markedsføringskanal for bedrifter men en to veis kilde til informasjonsutveksling der brukeren selv genererer innholdet (O'Connor 2010).

Brukerstyrte digitale plattformer slik som TripAdvisor har brakt med seg store muligheter og fordeler for forbrukere når det kommer til valg av produkter og tjenester. Slike tjenester har også brakt med seg muligheter og utfordringer for bedrifter. På den ene siden er det mye lettere for gjestene å dele en positive opplevelser de har hatt hos et hotell. På den andre siden er det også lettere å dele de negative opplevelsene. I tråd med at stadig flere forbrukere baserer sine avgjørelser på informasjon de finner på disse plattformene skapes hotellenes omdømme ikke lenger bare av hotellene selv, men gjennom aktiv dialog med gjestene (Milan 2007). Derfor har dette vokst til å bli et felt hoteller må følge med for å sørge for at deres omdømme blir fremstilt slik de selv ønsker. Denne avhandlingen tar for seg slike plattformers rolle i en bedrifts serviveleveranse.

1.1 Formål med avhandlingen

Formålet med avhandlingen er å bidra til økt forståelse rundt hva slags innvirkning tjenester som TripAdvisor kan ha på servicen et hotell leverer til sine gjester. Det er interessant å se om TripAdvisor, som i utgangspunktet er en tjeneste for gjestene, også kan være et nyttig verktøy for hotellene. Vi håper våre funn kan øke innsikten i hvor viktig hotellene mener slike tjenester er, og hvordan de kan jobbe ut i fra disse til å utvikle sin serviceleveranse. Våre funn vil også kunne belyse hvilke muligheter og utfordringer som ligger i bruken av slike plattformer. Aktualiteten av et slikt studie kommer av at stadig flere får tilgang til internett, noe som betyr at dens påvirkning vil bli enda større i fremtiden (O'Connor 2010).

2.0 Problemstilling

Ut i fra formålet med avhandlingen har vi utviklet følgende problemstilling:

”Brukerstyrte digitale plattformers innvirkning på en bedrifts serviceleveranse”

Vi håper at våre funn kan bidra til mer kunnskap om hvilken plass slike plattformer har i et hotells serviceleveranseprosess.

2.1 Avgrensninger

Vi velger å avgrense denne avhandlingen til å omfatte hotellnæringen i Norge og da spesifikt Oslo. Dette gjør vi for å kunne måle de virkningene vi har spesifisert i problemstillingen. Hotelldrift er en global næring, derfor er det relevant å avgrense oppgaven til forskningsartikler og teorier som omfatter tematikken i et globalt omfang, da dette kan gi mest informasjon om problemområdet. Vi benytter også teorier innenfor både reiselivsnæringen og markedsføringsfaget. Med hensyn til oppgavens tidsbegrensning, og det faktum at det er for omfattende å trekke inn flere plattformer, sees det dessuten på som nødvendig å avgrense avhandlingen til å omfatte kun en spesifikk forbrukerplattform for å se hvordan fenomenet opptrer her. Videre vil avhandlingen derfor bli avgrenset til å omfatte nettstedet TripAdvisor. Mer spesifikt vil vi også kun fokusere på anmeldelser av hoteller, og ikke andre turistattraksjoner. Dette er gjort fordi TripAdvisor i dag er verdens største digitale anmelderside for forbrukere med 315 millioner brukere (TripAdvisor), og er med det også tenkelig den siden flest kjenner til. Når data skal behandles vil dette bli hentet fra TripAdvisor og utvalgte hoteller. Dette blir gjort for at vi skal kunne sammenlikne teorien med problemområdet oppgaven reiser.

3.0 Teori

Problemstillingen vår omhandler brukerstyrte digitale plattformer og dens innvirkning på en bedrifts serviceleveranse ovenfor sine gjester. I denne delen skal vi derfor først forklare hvordan digitale anmeldelser fungerer og inkludere relevant teori som ligger bak. Innunder dette skal vi forklare hvorfor vi som forbrukere bruker tjenester som TripAdvisor, og hvordan denne tjenesten plasseres inn i teorier relatert til serviceleveranse og de fire hovedområdene til Andreassens (2008) servicepyramide.

3.1 TripAdvisor

"TripAdvisor er verdens største reisenettsted, som gjør det mulig for reisende å planlegge og bestille den perfekte reisen" (Tripadvisor). TripAdvisor er en nettside der en kan lese, skrive og dele anmeldelser fra hoteller, restauranter og attraksjoner en har besøkt, med andre brukere. Tjenesten ble startet i 2000 av blant annet Stephen Kaufer, som i dag også er CEO for selskapet. Under hans lederskap har TripAdvisor vokst til å bli den største reisesiden i verden og har i dag sitt hovedkvarter i Newton, Massachusetts (Tripadvisor). Alle med tilgang til internett kan, uten egen profil, gå inn og lese andres anmeldelser av for eksempel et hotell. Dersom en ønsker å skrive en anmeldelse må en imidlertid registrere seg og lage en profil. Dette gjør det vanskeligere å forbli anonym, en utfordring ved digitale plattformer vi kommer tilbake til senere i avhandlingen. Det finnes i dag over 315 millioner brukere av nettstedet over hele verden, som til sammen har skrevet anmeldelser for over 4.4 millioner hoteller, restauranter og attraksjoner i 45 land. Tjenesten fungerer ved at den hjelper forbrukere til å finne de "beste" hotellene i det området en søker etter. En kan for eksempel søke på "Oslo" og får så en oversikt over alle hotellene i Oslo som er registrert på TripAdvisor. I skrivende stund er det registrert 85 hoteller i Oslo, for disse er det skrevet 28 075 anmeldelser. Listen kan sorteres ut i fra en rekke forskjellige kriterier, den mest brukte er kriteriet "ranking". Da lister TripAdvisor hotellene etter hvor høyt de er rangert. Denne rangeringen fungerer på den måten at hver gang noen legger igjen en anmeldelse av hotellet, gir de også hotellet en rangering på en skala fra 1-5 (der 1 er *forferdelig* og 5 er *ypperlig*). Når nok personer har anmeldt hotellet blir disse gjort om til en samlet rangering av hotellet. TripAdvisor er det som kalles en brukergenerert plattform; der det er brukeren, i dette tilfellet gjestene, som genererer innholdet. Hotellene har mulighet til å se alle anmeldelsene og svare på dem, men de

har ingen kontroll over hva brukerne skriver i sine anmeldelser. Dersom et hotell kan dokumentere at en anmeldelse ikke medfører riktighet kan de få den fjernet, og anmeldelsen vil ikke lenger påvirke hotellets totale rangering.

TripAdvisor kan altså ha stor påvirkning på forbrukeratferd da det styrer de forventningene vi har til ett hotell, men det forklarer ikke hvorfor det er slik. Det kan være mange grunner til at forbrukere vil lese anmeldelser før de kjøper et produkt. I følge Samuelsen, Peretz og Olsen (2010, 51) er risikoreduksjon en viktig faktor ved kjøp av varer og tjenester. Hva er det som gjør at vi som forbrukere lar meningene til personer vi aldri har møtt og ikke har noe forhold til, påvirke hvilke produkter og tjenester vi kjøper? Vi vil belyse deler av denne logikken gjennom fenomenet word of mouth, som står sentralt i vår avhandling.

3.2 Word of mouth

TripAdvisor er på mange måter en digitalisert form for Word of Mouth. Word of mouth er den eldste formen for markedsføring vi kjenner til, og strekker seg tilbake så langt som til middelalderen. Da var næringsdrivende, for eksempel skredderen på torget, avhengig av fornøyde kunder og sin egen stemme for å skaffe seg nye kunder. Tradisjonelt sett betegner vi word of mouth som muntlig kommunikasjon og informasjonsutveksling mellom mennesker. I dagens samfunn der internett blir en stadig større og viktigere kommunikasjonskanal er ikke denne definisjonen lenger dekkende. Selv i dag er det få andre måter å spre informasjon på som er så effektive og koster så lite som word of mouth (Barsky 2007; Grönroos 2007, 308). Grunnen til at denne typen kommunikasjon er så effektiv er at den anses som mer troverdig enn reklame. Forbrukeren oppfatter det som blir kommunisert som informasjonsdeling fremfor reklame eller markedsføring. Dersom forbrukeren oppfatter budskapet kun som et salgsverktøy vil han føle seg truet (Dichter 1966, 147). Når en person bruker seg selv som referanse for en bedrift gjør vedkommende mer enn å bare antyde at han er fornøyd - personen setter sitt eget rykte på spill. Dette gjør han kun dersom han er svært lojal mot bedriften (Reichheld 2003, 48). En potensiell kjøper vil anse en person som har personlig erfaring med tjenesten som en objektiv kilde. Dersom det er en konflikt mellom word of mouth og reklame fra selger veier word of mouth tyngre i beslutningsprosessen (Grönroos 2007, 308). Dette viser hvor viktig word of mouth er på kundelojalitet og fremtidig kjøpsadferd, og hvordan det dermed også påvirker

oppfatningen forbrukerne har av serviceleveransen, samt hvordan det kan ha innvirkning på en bedrifts markedsandel og lønnsomhet.

Som nevnt ovenfor er ikke word of mouth i dag lenger begrenset til det vi sier til hverandre ansikt til ansikt. Utviklingen av internett har gjort det mulig for forbrukere å kommunisere med hverandre på en helt ny måte enn tidligere. Selv om prinsippet er det samme er det en del nye muligheter og utfordringer knyttet til word of mouth på digitale plattformer. Det er særlig tre ting som skiller tradisjonell word of mouth fra hvordan dette fungerer på internett (O'Connor 2010). Det første er at en når ut til mange flere digitalt enn tidligere, og dermed får et større nettverk. Det andre er at både bedrifter og forbrukere har mulighet til å overvåke og kontrollere informasjonen som blir delt, og selv om et hotell ikke har mulighet til å fjerne dårlige anmeldelser fra sin TripAdvisor profil kan de bruke informasjonen de får om kundene og deres opplevelser proaktivt. De kan bruke tilbakemeldingene de får internt i bedriften, og ved å studere og analysere disse kan de forebygge fremtidig misnøye og forbedre seg (Milan 2007). Det siste skillet fra tradisjonell word of mouth er at på internett er det enklere å forbli anonym eller bruke en falsk identitet. Dette gjør at enkelte jukser og skriver falske anmeldelser. Noe som er en utfordring og kan sette troverdigheten til sider som TripAdvisor på prøve dersom det blir et utbredt fenomen (Luca og Zervas 2013).

Våren 2012 ble det gjort en undersøkelse blant hoteller i Stockholm av to studenter ved Uppsala Universitet (Eidetjärn og Löwenhielm 2012) med tittelen "Kommentarerna får sista ordet". Hensikten med oppgaven var å kartlegge hotellenes kunnskap om word of mouth. Deres studie fokuserte i likhet med vår avhandling på TripAdvisor og hvordan hotellene bruker anmeldelsene derfra i sitt arbeid. (Eidetjärn og Löwenhielm 2012, 47). Det ble gjennomført dybdeintervjuer med tre hoteller i Stockholm-området. Blant hotellene som ble intervjuet var det både hoteller med og uten kjedetilhørighet. Intervjuene viste at det er stor enighet om at anmeldelser på digitale plattformer slik som TripAdvisor har stor innvirkning på forbrukernes kjøps- og beslutningsprosess. Selv om flestparten av hotellene var enige om at kundenes forventninger måtte overgå for å bidra til positiv og effektiv utnyttelse av word of mouth, savnet forfatterne kunnskap om hvordan dette skal gjennomføres i praksis. Undersøkelsen viste at de hotellene med høyere kunnskap om fenomenet også jobbet mer aktivt og hadde flere konkrete tiltak for å øke word of mouth på digitale plattformer. De

hotellene med lite kunnskap om fenomenet ga som regel lite tilbakemeldinger til sine kunder på TripAdvisor og andre digitale plattformer. Med bakgrunn i at anmeldelser på digitale plattformer spiller en stadig større rolle i forbrukernes kjøps- og beslutningsprosess, konkluderer oppgaven med at kommentarene har siste ordet. Med dette mener de at forbrukerne har fått mer makt gjennom digitale plattformer som TripAdvisor.

3.3 Anmeldelser på digitale plattformer

Muligheten til å dele sine erfaringer om et produkt eller tjeneste har alltid eksistert, men måten dette gjøres på har endret seg betydelig de siste tiår. Utviklingen av internett har gjort det mulig for både forbrukere og bedrifter å kommunisere med hverandre på en helt ny måte. Nødvendigheten av et godt omdømme har gjort tjenesteleverandører sårbare, og forbrukernes egen påvirkning og makt over en leverandør har også gjort at de fleste er opptatt av å levere et så godt produkt som mulig. Godt etablerte anmeldelsesplattformer, som TripAdvisor, reiser en ny årvåkenhet over muligheten til å dele sine synspunkter og opplevelser av en tjeneste. Begrensningene for hvem vi kan kommunisere med blir stadig færre, og i prinsippet kan vi i dag kommunisere med alle som har tilgang til internett. I dag lever mange av oss i et informasjonssamfunn med store krav til kunnskap og effektivitet, og like mye i en digital tidsalder der den digitale kommunikasjonen etter hvert blitt en naturlig del av vår verden og måte å kommunisere på (O'Connor 2010).

Med digital kommunikasjon menes i avhandlingen all kommunikasjon som foregår mellom mennesker over internett. Dette innebærer også kommunikasjon mellom bedrifter og forbrukere, eksempelvis kommunikasjon mellom et hotell og sine tidligere gjester på TripAdvisor. I dag stiller forbrukere både større krav til informasjon om varer og tjenester, den leverte tjenesten og til servicen i etterkant (Clark, Johnston og Shulver 2012, 26). I søken etter informasjon som kan hjelpe forbrukeren i beslutningsprosesser har særlig brukerstyrte sider blitt populære (O'Connor 2010), TripAdvisor er et eksempel på en slik side. I situasjoner der vi tidligere måtte forhøre oss med familie, venner og bekjente kan vi i dag med få tastetrykk finne ut hva flere hundre mennesker synes om et hotell vi vurderer å bestille hos. Denne måten å søke etter informasjon på har vokst til å bli en viktig del av forbrukeres bedømming av varer og tjenester (Zhu & Xiaoquan 2010, 133).

Tidligere forskning har vist at det er store forskjeller i hvordan og i hvilken grad ulike hoteller bruker TripAdvisor. I artikkelen "Managing a Hotel's Image on TripAdvisor" (O'Connor, 2010) gjennomfører forfatteren en undersøkelse blant 100 tilfeldige hoteller i London. Hensikten var å kartlegge vanlige kilder til tilfredshet og misnøye blant anmeldere. Artikkelen hadde også som mål å finne ut hvor mange av hotellene som aktivt bruker TripAdvisor til å bygge opp sitt omdømme. O'Connor (2010) skriver at gitt hvor stor innflytelse slike anmeldelser har virker det logisk at hoteller bruker tid på hvordan de fremstår på brukerstyrte sider som TripAdvisor. Undersøkelsen viser derimot at kun 0,5% av anmeldelsene hadde fått svar fra hotellet, noe forfatteren peker på som særlig urovekkende. Selv om en bedrift ikke kan kontrollere hva som skrives om dem, kan de bruke anmeldelsene til å styre omdømmet i form av at de kan respondere på tilbakemeldingene, slike anmeldelser må derfor ikke bli ignorert. Med dagens internett blir en bedrifts omdømme ikke lenger skapt av bedriften selv, men gjennom aktiv dialog med forbrukerne. Forfatteren påpeker hvor viktig tjenester som TripAdvisor er i dag. Han viser til at 60% av europeiske internettbrukere på en eller annen måte har delt informasjon med andre på internett. Likeså bruker de informasjon fra andre i form av anmeldelser før de selv kjøper et nytt produkt eller tjeneste. Det kommer også frem at 80% av respondentene sier slike anmeldelser har påvirket beslutningen deres (O'Connor 2010, 758).

3.3.1 utfordringer ved digitale anmeldelser

Artikkelen til O'Connor (2010) peker også på et av de største utfordringene til sider som TripAdvisor; tap av kredibilitet. Etersom populariteten på slike sider har økt er det også grunn til å være bekymret over at flere og flere utnytter dette og skriver falske anmeldelser. I løpet av de siste årene har juks med online anmeldelser blitt en overhengende trussel for bærekraften av brukerstyrte plattformer slik som TripAdvisor (Luca og Zervas 2013, 2). Falske anmeldelser kan komme fra både hotellene selv eller gjester. Dersom omdømmet til et hotell har blitt svekket kan dette motivere til at de skriver falske positive anmeldelser om seg selv. Dersom omdømmet til en konkurrent har blitt sterkere kan dette motivere til å skrive negative anmeldelser om konkurrenten (Luca og Zervas 2013, 14-15). En undersøkelse gjennomført i 2013 viser at så mange som 1 av 5 anmeldelser på nettstedet Yelp er falske (Luca og Zervas 2013). Selv om Yelp og TripAdvisor fokuserer på forskjellige bransjer, i hovedsak restauranter og hoteller, er det også store likheter mellom hvordan tjenestene fungerer.

En annen utfordring med digitale anmeldelser er at det er lettere å være anonym på internett enn ansikt til ansikt. Dette gjør det enklere for personer å publisere anmeldelser under falsk navn. Her ser vi at det oppstår en kontrast mellom tradisjonell og digital kommunikasjon da troverdigheten kan bli satt på prøve slik vi har nevnt tidligere. Det er publisert forskning på om hvor ofte falske anmeldelser forekommer på TripAdvisor (Mayzlin, Dover og Chevalier 2014). Imidlertid sammenligner artikkelen kun antall falske anmeldelser på TripAdvisor med antallet funnet på nettstedet Expedia.com. Selv om det viser seg at antallet falske anmeldelser er høyere på TripAdvisor sier artikkelen lite om dette er betydningsfullt problem for hotellene eller ikke.

3.4 Forbrukeratferd

TripAdvisor er på mange måter et eksempel på hvordan et gammelt prinsipp settes inn i en moderne setting (Delarocas 2003, 1409). Det er med andre ord ikke noe nytt at vi deler våre opplevelser med andre. Det er det flere grunner til at folk gjør; en følelse av plikt og at alle har et felles ansvar til å dele, gleden av å dele noe med andre, behov for å hjelpe andre, et ønske om å være del av en sosial interaksjon, medfølelse for andre forbrukere og selvtilfredsstillelse (O'Connor 2010, 758).

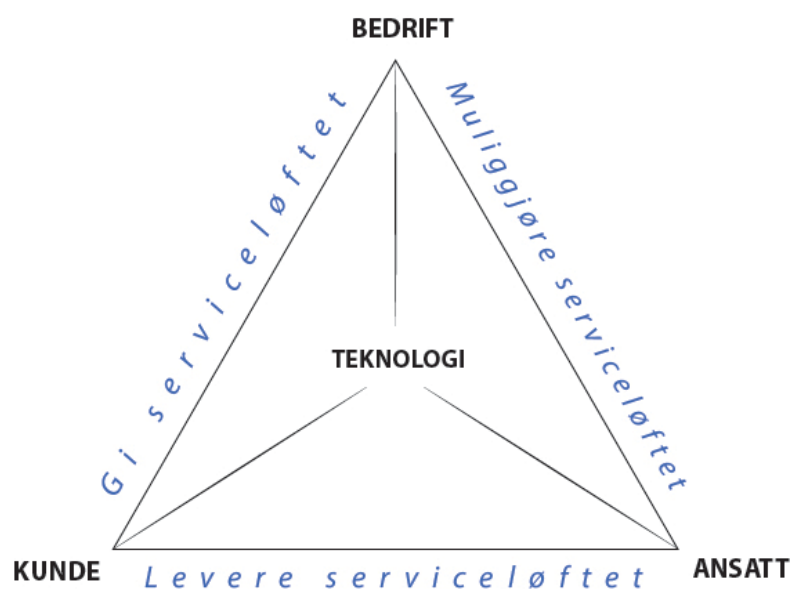
For å bedre forstå hvorfor så mange bruker tjenester som TripAdvisor og lar seg påvirke av disse, trenger vi mer kunnskap om hvordan vi som forbrukere tenker. En grundig forståelse for målgruppens motivasjon, behov, ønsker og atferd danner grunnlaget for en bedrifts tjenesteutvikling, og uten denne kunnskapen vil bedriften være henvist til en ”prøve-og-feile”-strategi (Andreassen 2008, 187). Sagt på en annen måte er du nødt til å vite hva målgruppen din driver med for å kunne si at du selv vet hva du driver med. Som Andreassen (2008) argumenterer videre er bedriften avhengig av å treffe på første forsøk grunnet dagens konkurransesituasjon. Kunnskap om forbrukeratferd innebærer kunnskap om forbrukerens beslutningsprosess. Dette er prosessen vi som forbrukere går gjennom fra det oppstår et behov til vi velger et produkt eller en tjeneste vi mener dekker dette behovet. Beslutningsprosessen består videre av fem faser: 1. Problemerkjenning; 2. Søkeprosess; 3. Evaluering av alternativer; 4. Valg av alternativer; 5. Resultat av valget (Andreassen 2008, 188).

Det er i søkeprosessen og under evaluering og valg av alternativer at TripAdvisor sin rolle blir tydelig. I søkefasen innhentes informasjon fra interne og eksterne kilder. Den interne kilden er vår egen hukommelse, altså det vi vet fra før. De eksterne kildene kan være personlige kilder (venner, familie eller eksperter) eller ikke-personlige kilder (massemedia eller leverandørinformasjon) (Andreassen 2008, 193). TripAdvisor er i utgangspunktet et eksempel på en ikke-personlig kilde da det er et massemedium. Allikevel kan man også velge å kun lese anmeldelser fra venner dersom en er innlogget gjennom facebook eller har registrert en egen TripAdvisor-profil. På denne måten blir det også en form for personlig kilde. Mye tyder på at forbrukere opplever kjøp av tjenester som mer risikofylt enn kjøp av varer (Andreassen 2008, 193) og som nevnt tidligere er risikoreduksjon en viktig faktor ved kjøp av varer og tjenester (Samuelsen, Peretz og Olsen 2010, 197). Dette er fordi det er vanskeligere å teste ut en tjeneste i forkant av et kjøp. Vi har altså få konkrete holdepunkter i søkefasen som grunnlag for valg av tjenesteleverandør. Beslutningen om hvilken tilbyder vi velger er som regel basert på løfter om behovstilfredstillelse, tilbyderens omdømme, egne inntrykk og andres erfaringer (Andreassen 2008, 193-194). Her blir TripAdvisor sin rolle mer fremtredende da tjenesten gir forbrukeren informasjon om flere av de overnevnte faktorene. I artikkelen til Davide Proserpio og Georgios Zervas "online reputation management" (2015) diskuterer de hva hoteller effektivt kan gjøre for å forbedre sitt omdømme på digitale plattformer som TripAdvisor. Det mest åpenlyse ved å svare på tilbakemeldinger fra gjester vil være å åpne for en dialog med tidligere gjester og samtidig vise nye gjester hva de gjør for å forbedre seg. Dette er viktige faktorer som blir belyst da digitale anmeldelser har blitt identifisert til å være en faktor i kundens kjøps- og beslutningsprosess. Andreassen (2008, 194) konkluderer med at word of mouth kommunikasjon mellom konsumenter ikke må undervurderes.

3.5 Servicepyramiden, servicekvalitet og tjenesteproduksjon

Hotellnæringen, som avhandlingen tar utgangspunkt i, er en tjenesteytende næring. Hotellene leverer mer enn bare en seng til sine gjester, de leverer en service og en tjeneste. I dette avsnittet skal vi derfor se nærmere på hva service, servicekvalitet og en tjeneste egentlig er og hvordan disse påvirkes av hvordan hotellene kommuniserer med sine kunder digitalt.

De første forskningsbidragene rundt temaet service og serviceledelse dukket opp på 1970-tallet. Siden da har service gått fra å være noe få brydde seg om til å være noe alle er opptatt av. Opplevd servicekvalitet er i dag identifisert som en nøkkelfaktor og en sentral variabel for kundetilfredshet, kundelojalitet, lønnsomhet og verdiskapning (Andreassen 2008, 12). Service som en del av produktet er i dag anerkjent som en viktig, i mange tilfeller den viktigste, delen av det kunden kjøper og kan derfor være et stort konkurransefortrinn (Andreassen 2008, 32-33). Service handler om mennesker som innenfor et rammeverk anvender sin kunnskap og sine ferdigheter til å utføre et sett av aktiviteter som i sum oppleves som verdifullt av kundene. Men verdiopplevelsen til kunden er ikke bare møte med de ansatte, det er flere forhold som spiller sammen (Andreassen 2008, 21). Her snakker han om fire hovedområder; gi serviceløftet til markedet; muliggjøre serviceløftet; levere serviceløftet og bruken av teknologi for levering og muliggjøring av tjenesteproduksjonen. Andreassen illustrerer dette samspillet med en modell han kaller servicepyramiden.



Figur 1 Vår gjenskapelse av servicepyramiden (Andreassen 2008, 22).

3.5.1 Gi serviceløftet

En bedrift gir, bevisst eller ubevisst, et sett med løfter til kundene. Disse løftene kan bla. fremkomme gjennom forventinger fra tidligere kontakt mellom bedrift og kunde. Sagt på en annen måte er dette også en del av en bedrifts omdømme. Gjennom tidligere kontakt blir kundenes forventinger mer presise (Andreassen 2008, 22).

Usikkerheten reduseres gjennom bruk, argumenterer Andreassen (2008, 22) videre, dette stemmer også med det Samuelsen, Peretz og Olsen (2010, 51) argumenterer for om at risikoreduksjon er en viktig faktor ved kjøp av varer og tjenester. I praksis tenker stadig flere tjenesteytende bedrifter på merkevarestrategi. I merket ligger hva bedriften ønsker at markedet skal assosiere dem med. Disse assosiasjonene blir skapt gjennom kommunikasjon med kundene (Andreassen 2008, 22). Som vi nevner innledningsvis i oppgaven blir omdømmet i dag ikke lenger skapt av bedriften selv, men gjennom dialog med forbrukerne (Milan 2007). Her ser vi hvordan TripAdvisor ikke bare kan være en måte å kommunisere med kundene på, men også hvordan det kundene skriver om et hotell er med på å påvirke de assosiasjonene og forventningene andre får til hotellet.

3.5.2 Muliggjøre serviceløftet

Med bakgrunn i de forventningene og assosiasjonene kundene har, er det opp til bedriftene å sørge for at de kan innfri disse (Andreassen 2008, 22). Her ser vi igjen hvor viktig det er å ha kunnskap om hvordan forbrukerne tenker slik vi har forklart i 3.4 om forbrukeratferd, og hvordan denne kunnskapen styrer bedriftens tjenesteutvikling. Altså er det kundene som i stor grad er med på å påvirke tjenestene bedriften leverer. I tillegg til å tenke på utformingen av tjenestene er det også viktig å tenke på hvilken type medarbeidere en trenger og hvordan man kan videreutvikle de ansatte. En god serviceytende virksomhet kjennetegnes ved et serviceklima som oppfordrer og foster innsats fra alle ansatte. Andreassen (2008, 22) mener et godt serviceklima er en forutsetning for god opplevd servicekvalitet. TripAdvisor kan gi hotellene en fordel ved at de skaper mer realistiske forventninger hos kundene da kundene skriver tilbakemeldinger basert på egne opplevelser. Det er også et eksempel på hvordan informasjon fra TripAdvisor kan brukes av hotellet både eksternt og internt i utviklingen av sine tjenester.

Mens et produkt ofte kan beskrives som noe fysisk og noe vi eier etter transaksjonen er det annerledes med en tjeneste. En tjeneste er noe immaterielt som kan tilbys fra en part til en annen, og som ikke nødvendigvis innebærer eierskap over noe.

Produksjonen av en tjeneste trenger ikke å innebære et fysisk element (Andreassen 2008, 28). Det er nettopp her forskjellen mellom produksjonen av en vare og en tjeneste blir tydelig. En vare blir først produsert, så markedsført og så solgt og

konsumert. Den kan også lagres dersom behovet og etterspørselen ikke er stor nok. En tjeneste derimot kan ikke lagres og blir derfor først markedsført før den blir produsert og konsumert. En viktig forskjell er at forbrukeren selv er en del av tjenesteproduksjonen (Andreassen 2008, 17).

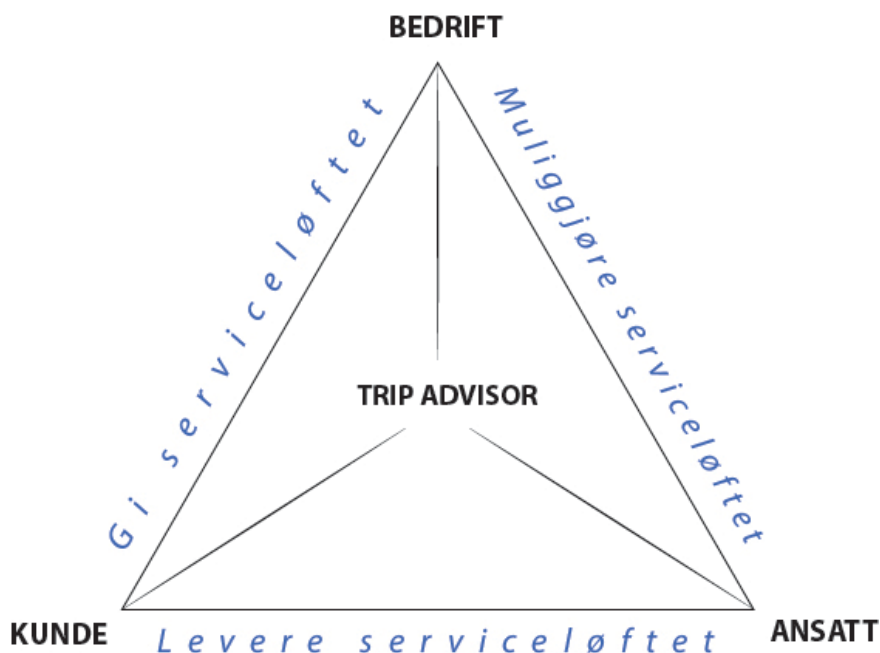
3.5.3 Levere serviceløftet

Samspill mellom de som står på scenen og bak scenen er avgjørende for å kunne innfri serviceløftet skriver Andreassen (2008, 23). Det han mener med dette er at det er ledelsen som må tilrettelegge for sine ansatte slik at alle er i best mulig stand til å levere sin del av servicen til kunden. Det er når de ansatte leverer serviceløftet at beviset på god organisering blir synliggjort. Videre er det når kundene gir uttrykk for tilfredshet, for eksempel via TripAdvisor, at beviset for en god tjenesteproduserende virksomhet foreligger fortsetter Andreassen. Ingen bedrift, uansett hvor god den er, klarer å levere feilfrie tjenester hele tiden. Hva bedriften gjør for å få misfornøyde kunder til å klage på en slik måte at de kan rydde opp i forholdet er også utrolig viktig (Andreassen 2008, 23). Her hjelper TripAdvisor hotellene i den forstand at de tillater dem å svare kundene tilbake.

Måten en måler servicekvalitet på er annerledes enn måten en måler kvalitet av et produkt. Mens produktkvalitet ofte måles ut i fra faktorer som produksjonskvalitet, kvaliteten på råvarer og komponenter måles servicekvalitet og kvalitet i reiselivsnæringen ofte i grad av forventningsinnfrielse (Baker og Crompton 2000, 785 sitert i Jacobsen og Viken 2008, 77). ”Det er kundens totale og subjektive vurdering av kvalitet slik det har fortont seg for henne gjennom alle opplevelser og kontaktpunkter med den tjenesteytende bedriften” (Andreassen 2008, 71). Hovedtanken er altså at en må overgå, eller i det minste møte, kundenes forventninger i alle ledd for at de skal oppfatte servicekvaliteten som god.

Servicepyramiden viser altså sammenhengen mellom en bedrifts kommunikasjon med kundene, tjenesteproduksjon, opplevd servicekvalitet og omdømme. Modellen viser også veldig tydelig hva TripAdvisor sin rolle er i denne prosessen. Den viser hvor viktig det er for hotellene at kundene har de rette forventningene og assosiasjonene. Like viktig er det at hotellet klarer å kommunisere det de ønsker kundene skal tenke om dem, altså omdømme. Til slutt viser den hvordan bedriften må gå frem for å levere

den servicen som forventes. Vi kan tenke oss at internett og TripAdvisor står i midten av pyramiden, som en del av teknologien hotellene bruker for å gi, muliggjøre og levere sitt serviceløfte til kundene sine.



Figur 2 TripAdvisor som teknologi i vår gjenskapelse av servicepyramiden (Andreassen 2008, 22).

Milan (2007) beskriver i sin artikkel 10 ting et hotell kan gjøre med digitale anmeldelser som på mange måter beskriver servicepyramiden i praksis. Milans 10 punkter går ut på hvordan en kan gå frem for å dra nytte av det kundene skriver og den forklarer også hvorfor dette er viktig. Milan (2007) skriver at det er viktig å lese, studere, sammenligne og analysere anmeldelsene for å se om det er temaer som går igjen. Videre argumenterer Milan (2007) at man bør feire de gode anmeldelsene, og dele anmeldelsene med alle ledd i organisasjonen. En bør også integrere dem med andre tilbakemeldingskilder slik at de ikke blir isolert. Til slutt nevner han som det aller viktigste at hotellene må svare på anmeldelsene de får, da det er gjort studier på at de hotellene som svarer på anmeldelser blir sett på som mer attraktive av kundene (Milan 2007). Han argumenterer også at det å oppmuntre fornøyde gjester til å skrive anmeldelser på Trip Advisor er et meget effektivt tiltak med tanke på at hotellet på denne måten får frem de positive assosiasjonene og forventningene de ønsker kundene

skal ha. Interessant er det å se at TripAdvisor har fått en så sentral rolle i et hotells kundekommunikasjon, selv om hotellene i praksis ikke har noen kontroll over hva kundene skriver på slike plattformer.

4.0 Metode

Metode er enkelt fortalt de verktøy som kan benyttes for å samle inn informasjon. Metod delen gir selve grunnlaget for fremgangsmåten vi bruker for å innhente vår data og ny kunnskap. Samtidig forteller den hvordan metodens design ser ut og hvilken strategi vi bruker for å besvare vårt forskningsspørsmål. De empiriske undersøkelsene har til hensikt å framskaffe kunnskap, og metoden vi velger skal sørge for at vi på en systematisk og planmessig måte kommer frem til ny kunnskap ved hjelp av undersøkelsene våre og annen teori (Askheim og Grenness 2008, 65-68). Et vesentlig kjennetegn ved kvalitativ metode er også at fremgangsmåten inviterer til å være åpen ovenfor det materialet forteller oss. Ikke sjeldent vil derfor også problemstilling og undersøkelsesprosessen ha en tendens til å endre seg etter hvert som vi samler inn data, og får større kunnskap om det vi forsker på. På den måten blir det kvalitative designet ofte karakterisert som en runddans mellom teori, metode og data. Denne måten vil, som all metode, søke etter å legge til rette for å kunne gjøre en seriøs undersøkelse og et seriøst forskningsarbeid (Askheim og Grenness 2008, 65).

I dette kapitlet skal vi fremlegge og begrunne vårt valg av metode, samt gi et innblikk i fremgangsmåten vi har brukt for å komme frem til våre data. Her vil vi gå gjennom utformingen av undersøkelsen, også kalt forskningsdesignet, og fremlegge valg av datainnsamlingsmetode, som i vårt tilfelle er kvalitativ metode med dybdeintervju. Vi vil også beskrive hvordan vi har gått frem for å finne og kontakte våre valgte informanter, altså vår utvalgsstrategi, samt beskrive vår fremgangsmåte for analysen og vår metode for å trekke ut temaer fra våre dybdeintervju. Resultatene av intervjuene er med på å danne et utgangspunkt for å besvare vår problemstilling og gir grunnlag for vår analyse. Avslutningsvis i dette kapitlet vil vi også gi noen refleksjoner om undersøkelsens kvalitet.

4.1 Forberedelsesfasen

I forberedelsesfasen til denne oppgaven, og undersøkelsene vi ønsket å gjennomføre, var det viktig for oss å ta noen valg. Dette innebar å velge forskningstilnærming, finne et egnet forskningsdesign og utvikle en strategi vi ville bruke for å finne frem til de kandidatene som egnet seg best til å kunne gi informasjon om problemområdet vi ønsket å se nærmere på. Dette kapittelet vil gi nærmere innsikt i disse aspektene ved oppgaven, før vi videre vil gå inn på selve datainnsamlingsmetoden.

4.1.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign, også kalt prosjektutformingsstadiet, omfatter en beskrivelse av hvordan hele forskningsprosessen skal legges opp for at en best mulig skal kunne svare på oppgaven (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2007, 38). Forskningsdesignet inneholder alle deler av forskningsprosessen etter at problemområde, problemstilling og formål med oppgaven er definert.

Et casestudie egner seg best når en ønsker en dypere forståelse av et fenomen (Jacobssen 2005, 92). Casestudier er, i følge Askheim og Grenness (2008), vanlig innen organisasjonsforskningen men også innenfor markedsforskning. Videre kjennetegnes de ved et undersøkelsesopplegg som er rettet mot å innhente mye informasjon fra få enheter, og er nyttig når forskningsspørsmålet er lite kjent. Det er også enighet om at casestudier omhandler en empirisk avgrenset enhet, som for eksempel en gruppe individer eller en organisasjon. Det hevdes også at om en går i dybden kan en finne meninger og synspunkter en ikke var klar over på forhånd, noe som videre kan føre til teoriutvikling innenfor valgt område. Det å utvikle teori er også et av målene ved casestudier og det egner seg best til et "hvordan"- og "hvorfor"-spørsmål (Johannessen, 2011, 221) En kan med fordel dele casedesign inn under to begreper "instrumental case studies" og "intrinsic case studies". Det instrumentelle casedesignet sin funksjon er å hjelpe forskerne til å bedre forstå det teoretiske problemet eller spørsmålet caset belyser. Caset i seg selv er her av sekundær interesse (Berg og Lune 2012, 335). Ved det andre tilfellet er det caset i seg selv som er poenget ved at en ønsker å forstå mer av dette spesifikke caset. Her er det individene med bestemte kjennetegn som er sentrale (Askheim og Grenness 2008, 71).

Vi har valgt et casesdesign til vår oppgave fordi vi ønsker å få en grundig og detaljert undersøkelse rundt vårt avgrensede fenomen, som er brukerstyrte digitale plattformers innvirkningen på serviceleveransen. Dette kan gi oss ny og interessant kunnskap om fenomenet. Vi velger å gjennomføre dette ved bruk av dybdeintervjuer med informanter som vi ser har erfaring med bruk av plattformene innenfor sin bransje. Vi ser det også hensiktsmessig å velge et casesdesign når våre undersøkelser omhandler en empirisk avgrenset enhet, som i dette tilfellet er hoteller i Oslo. Fordelen ved et casesdesign er anskaffelsen av mye informasjon om et avgrenset område i sin naturlige sammenheng. Svakheten ved bruk av dette kan være at en ikke kan overføre informasjonen fra en case til en annen. Det finnes dog flere forskjellige typer casesdesign. Stake (1994, 2000 sitert i Berg 2012, 335) peker på at forskerne ofte har flere interesser, derfor er det ikke et klart skille mellom ”instrumental case studies” og ”intrinsic case studies”. I noen sammenhenger blir det derfor nødvendig å bruke flere typer casesdesign. Vi ønsker i våre studier å forstå sammenhengen mellom brukerstyrte digitale plattformer og et hotellers serviceleveranse, samtidig er det ønskelig å gå i dybden og se på aspekter ved tematikken for å forstå teoretiske perspektiver ved vårt fenomen, og hvordan de fungerer. Derfor vil vi bruke en ”instrumental case studie” med innslag fra en ”intrinsic case studie”

4.1.2 Kvalitativ tilnærming

På bakgrunn av problemstilling og undersøkelsesopplegget må det tas et valg av metodisktilnærming. Det skilles her mellom kvalitativ og kvantitativ tilnærming (Jacobsen 2005, 125). Den kvalitative tilnærmingen er mest hensiktsmessig når man ønsker å avklare nærmere hva som ligger bak et begrep eller fenomen, og er knyttet til hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon. Når en har et uavklart tema og ønsker å få frem en nyansert beskrivelse av temaet, egner det seg med en kvalitativ metode (Jacobsen 2005, 131).

I kvalitativt design benyttes en fenomenologisk tilnærming for å utforske og beskrive mennesker og deres forståelse av, og erfaringer med et fenomen.

”Fenomenologisk filosofi er læren om ”det som viser seg”, det vil si tingene eller begivenhetene slik de ”viser seg” eller ”framstår” for oss, slik de umiddelbart oppfattes av samfunnet” (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2010, 82). Den

kvalitative tilnærmingen krever datainnsamling basert på dybdeintervjuer, gruppeintervjuer, observasjon eller case. Dette medfører dybde istedenfor bredde, og derfor har kvalitative tilnærminger som oftest et intensivt design. Her kan ofte resultatene gjengis i ord, fremfor i tall slik som ved den kvantitative tilnærmingen (Jacobsen 2005, 125). Basert på problemstillingen har vi valgt en kvalitativ tilnærming i forskningen vår.

Kvalitativ metode dreier seg om mer enn bare å samle inn data; det er en måte å tilnærme seg virkeligheten på som gjerne ender opp med beskrivende data - som kan være ulike menneskers egne uttalte eller nedskrivende ord (Askheim og Grenness 2008, 12). Den kvalitative forskningsprosessen beskrives som en runddans mellom teori, metode og data (Askheim og Grenness 2008, 65). Et vesentlig poeng er at kvalitativ forskning er overveiende induktiv. Det betyr at forskere utleder begreper, meninger og forståelse ut i fra datamaterialet de selv samler inn, heller enn å samle inn data for å prøve å teste ut allerede foreliggende teori, hypoteser eller modeller. Kvalitative metoder er heller ikke standardisert på samme måte som kvantitativ forskning ofte er. Dette betyr at kvalitative metoder har større grad av fleksibilitet. Det er retningslinjer som skal følges, men ingen "riktig eller feil" fremgangsmåte (Askheim og Grenness 2008, 13).

Askheim og Grenness (2008, 68) skiller mellom tre ulike tilnærminger av forskningsdesign i kvalitativ metode. Disse er: den kausale, den beskrivende og den eksplorative. Hvilket forskningsdesign som passer best avgjøres ut i fra hvilket problemområde og hvilken problemstilling undersøkelsen har. Dette valget har stor innflytelse på undersøkelsens gyldighet og pålitelighet. Vi velger å benytte en eksplorativ tilnærming i denne oppgaven. Eksplorerende undersøkelser er et utforskende design, og kan ha som mål å finne frem til interessante problemstillinger en kan forske mer på i fremtiden. Det eksplorative går i dybden i forsøk på å få frem så mange nyanser og detaljer som mulig om fenomenet for å få en helhetlig forståelse (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 62).

Kvalitativ forskning er som sagt induktiv, det betyr at forskeren utarbeider teorier basert på empirisk data. Begrensningen ved denne fremgangsmåten er at vi aldri kan være helt sikre på at utsagnene vi baserer funnene på er helt sanne (Askheim og Grenness 2008, 18). Dette på grunn av utvalget resultatene er basert på. Askheim og

Grenness bruker det de kaller svaneeksempelet for å forklare dette: "selv om vi har observert 1000 svaner som alle er hvite, kan vi aldri være sikre på at det ett eller annet sted der ute likevel finnes et svart eksemplar av arten". "Det skal bare ett eneste svart eksemplar til for å velte teorien". Derfor er det mange som mener at et kriterium for at noe kan kalles et vitenskapelig utsagt er at det skal være "falsiferbare" - at forskerne må fremlegge påstandene sine på en måte slik at det er mulig for andre å avkrefte dem (Askheim og Grenness 2008, 18).

4.2 Datainnsamlingsmetode

Forskning er forskjellig fra hverdagslige vurderinger på den måten at en må samle inn dokumentasjon, eller data, som gjenspeiler den virkeligheten en undersøker. Ved innsamlingen av dokumentasjon er det viktig å bestemme seg for hvem som skal delta i undersøkelsen hvor en også må ta et valg med tanke på størrelsen på utvalget, hvilke prinsipper som ligger til grunn for utvelgelsesprosessen og hvordan en skal rekruttere informantene. Det er viktig å forsøke å samle inn mest mulig relevante og pålitelige data ut i fra problemstillingen (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2010, 37). Det finnes ulike fremgangsmåter for innsamling av data. Mens det ved kvantitative undersøkelser er vanlig å bruke spørreskjemaer i denne prosessen, gjøres dette vanligvis gjennom dybdeintervju, gruppeintervju eller fokusgrupper ved kvalitativ datainnsamling. Dette blir valgt ut i fra hva som er mest hensiktsmessig i forhold til problemstilling og designet på forskningsprosjektet (Askheim og Grenness 2008, 87).

4.2.1 Intervjuprosess

I denne oppgaven har vi gjennomført dybdeintervjuer. Vi velger dette da det gir informantene større frihet til å uttrykke seg om de temaene vi ønsker å vite mer om. Videre gir intervjuer oss en mulighet til å fange opp erfaringer og oppfatninger rundt fenomener og praktisk bruk av TripAdvisor. I tillegg ser vi det som nyttig at informantene kan gi flere eksempler på hendelser og bruken av de sentrale fenomenene. Da vi ønsker å få mye informasjon rundt dette, gir intervjuer oss muligheten til å fange opp interessant informasjon som går utenfor det som blir spurt om (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2010, 144-145). Dybdeintervjuer lar oss også komme tett på informanten, og vi kan danne oss et nært og intimt bilde av til dels godt skjulte holdninger. I tillegg åpner det for at informanten avdekker mer sensitiv

informasjon (Askheim og Grenness 2008, 90). I et dybdeintervju vil en som regel møte en mer konsentrert informant, fremfor gjennomføringen av fokusgrupper eller gruppeintervjuer. Dybdeintervjuer har også færre begrensninger når det kommer til probing, noe som betyr å følge opp et spørsmål for å uthente mer informasjon i form av et oppfølgingsspørsmål. Forskerne har dermed langt mer fleksible muligheter når det kommer til hvilke og hva slags spørsmål som kan stilles (Askheim og Grenness 2008, 88 - 91).

Det finnes imidlertid også noen ulemper ved bruk av dybdeintervjuer. De er mer kostbare og tidkrevende enn gruppeintervjuer og fokusgrupper. Dette fordi et dybdeintervju kan ta like lang tid som et gruppeintervju (Askheim og Grenness 2008, 90). Som vi nevnte i 4.1.2 kvalitativ tilnærming, er en annen begrensning ved denne fremgangsmåten at vi aldri kan være helt sikre på at utsagnene vi baserer funnene på er helt sanne. Dette er fordi opplysningene som oppgis er personlige (Askheim og Grenness 2008, 18).

All innsamling av kvalitativ data må dokumenteres. Dette gjøres ofte ved hjelp av tekst, bilde eller lydopptak. Lydopptakene blir ofte fremstilt som tekst, og denne prosessen kalles for transkribering (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2011, 37). I forkant av intervjurundene utarbeidet vi en semi-strukturert intervjuguide. Vi fant dette mest hensiktsmessig da dette ga oss størst valgfrihet i forhold til probing i løpet av intervjuene. Dette så vi på som vesentlig for å sikre at vi fikk all den informasjonen vi trengte omkring spørsmålenes tematikk. Vi gjennomførte våre intervjuer hos de ulike hotellene vi har tatt utgangspunkt i. Disse foregikk uten forstyrrelser, og intervjuene ble tatt opp digitalt. Alle informantene ble i forkant informert om at intervjuet ble tatt opp, og opplyst om at de kunne fremstå anonymt dersom de ønsket det. Samtlige informanter ga muntlig samtykke om ikke å fremstå anonyme. Det var et sterkt preg av tillit hos informantene, og vi opplevde de som villige til å åpne seg og dele den informasjonen de kunne angående vårt tema. Størsteparten av intervjuenes lengde var på en time, hvor det korteste intervjuet varte i om lag en halv time, og det lengste totalt varte i om lag to timer.

Ved transkribering av intervjuene i etterkant har vi i størst mulig grad skrevet i en formell skriftstil. Dette vil si at vi utelot visse ord og elementer som ikke hadde betydning for innholdet. Eksempler på dette er latter, tenkepauser, følelsesuttrykk og tonefall. Dette gjorde vi for at transkriberingsprosessen skulle bli enklere, og for at det

i analyseprosessen skulle bli enklere å forstå mening og sammenheng bak innholdet i intervjuene. Dette er også med på å øke kvaliteten i den grad at vi ikke går glipp av viktig informasjon. Underveis i intervjuene ble det i tillegg tatt notater for å berike transkriberingen, og ved oppsiktsvekkende kommentarer eller utsagn ble det notert oppfølgingsspørsmål for å utdype sammenhengen.

4.3 Utvalgsstrategi

Det er som regel lite aktuelt å rekruttere informantene tilfeldig når man foretar kvalitative undersøkelser. Dette da hensikten med slike undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om fenomenet og ikke foreta statistiske generaliseringer slik som i kvantitativ tilnærming. En har som regel et klart mål ved rekrutteringen av informanter til kvalitative undersøkelser, dette kalles for *strategisk utvelgelse*. Strategisk utvelgelse vil si at forskerne velger informanter ut i fra hvilken målgruppe de må tilhøre for å kunne gi de nødvendige data. Videre velges individer fra denne målgruppen som skal delta i undersøkelsen. Utgangspunktet for utvelgelse av informanter i kvalitative studier er altså ikke at de skal være representative, men hensiktsmessige (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 110).

Det finnes ulike måter å foreta strategiske utvalg på. I denne oppgaven ble det innledningsvis benyttet det som kalles *kriteriebasert utvelgelse*. Kriteriebasert utvelgelse innebærer at informantene velges ut i fra at de oppfyller visse kriterier. Det ble også benyttet elementer fra det som kalles *snøballmetoden*. Dette innebærer at informantene rekrutteres ved at forskerne forhører seg om personer vet mye om det temaet som undersøkes, og som forskerne bør komme i kontakt med.

4.3.1 Rekruttering

Informantene, altså hotellene vi kontaktet, ble valgt ut ved å bruke TripAdvisor's liste over hoteller i Oslo for å finne hvilke hoteller som var rangert på topp. Vi søkte primært etter de som var rangert som topp 10. Videre ble det sett på som nødvendig å finne hoteller som aktivt svarte på tilbakemeldinger. Dette fordi det viser at hotellene er aktive brukere av tjeneste. Dette er som beskrevet en kriteriebasert utvelgelse.

Hotellene ble så kontaktet per e-post, i de tilfellene vi hadde tilstrekkelig kontaktinformasjon henvendte vi oss direkte til hotelldirektøren. I andre tilfeller ble

det sendt en e-post til den adressen hotellet oppga i sin kontaktinformasjon. Det ble kontaktet flere hoteller enn de som er med i oppgaven, men disse valgte enten ikke å delta, eller responderte ikke på våre henvendelser. Vi kontaktet i hovedsak hotelldirektørene da vi så på TripAdvisor at det som regel er de selv som er svarer på tilbakemeldingene, og at det derfor er de som har mest erfaring med bruk av tjenesten. I ett tilfelle var det imidlertid en person i en annen stilling som hadde ansvaret for dette. Dette viser også hvordan snøballmetoden ble brukt til å komme i kontakt med de endelige informantene.

Informant	Navn	Stilling	Arbeidssted	Hotellets ranking på TripAdvisor*
1	Ronny Wilhelm	Hotellsjef	Saga Hotell Oslo	5/85
2	Lars Petter Mathisen	Hotelldirektør	Thon hotell Rosenkrantz	1/85
3	Dominic Gorham	Guest relations manager	The Thief	2/85
4	Robert Holan	Hotelldirektør	Comfort Grand Central	14/85
5	Wilhelm Hartwig	Hotelldirektør	Clarion Hotell Folketeateret	5/85**

Under følger en oversikt over informantene, deres stilling og arbeidssted:

*Ranking i tidspunktet intervjuet fant sted. Totalt er det registrert 85 hoteller i Oslo på TripAdvisor.

** Folketeateret overtok femteplassen fra Saga i tiden mellom de to intervjuene fant sted.

Informant 1

Intervjudato 08.04.15, sted: Saga Hotell Oslo.

Ronny Wilhelm er hotellsjef på Saga Hotell Oslo. Han har jobbet der siden juni 2014 men har jobbet i hotellbransjen i nesten 25 år. Saga Hotell ligger på Frogner og er et boutiquehotell med 47 rom. Det er også et av få hoteller i Oslo som er helt selvstendig og ikke hører til en hotellkjede. Saga slik det står i dag har eksistert siden 2011 da det ble tatt over av Ragde eiendom, som også eier Saga Apartments på Majorstuen.

Informant 2

Intervjudato 17.04.15, sted: Thon Hotell Rosenkrantz.

Lars Petter Mathisen er hotelldirektør på Thon Hotel Rosenkrantz. Han har jobbet som direktør siden hotellets åpning i oktober 2014. Han har vært i bransjen i 20 år og i Thon-kjeden i 10 år. Thon Hotel Rosenkrantz er et veldig nytt hotell og var rangert som nr. 1 i Oslo i tidspunktet intervjuet fant sted.

Informant 3

Intervjudato 05.04.15, sted: The Thief.

Dominic Gorham er guest relations manager hos The Thief. Der har han jobbet siden hotellet åpnet i januar 2013. Han har tidligere jobbet som konsulent for Grand Hotel i Oslo og åpnet en rekke restauranter og utesteder i både Oslo og Paris. Han er opprinnelig fra London og intervjuet foregikk på engelsk. Hotellet ligger på Tjuvholmen og er et av Oslos mest omtalte hoteller. Det har 119 rom og eget spa. Hotellet eies av Petter Stordalen og er en del av Nordic Hotels & Resorts.

Informant 4

Intervjudato 06.04.15, sted: Comfort Hotel Grand Central.

Robert Holan er hotelldirektør på Comfort Hotel Gran Central, og har vært i stillingen siden desember 2014. Han har tidligere jobbet i Radisson i både inn- og utland og flyttet tilbake til Oslo i 2014 etter flere års opphold i utlandet. Comfort Hotel Grand Central er en del av Comfort-segmentet til Nordic Choice Hotels. Hotellet er et designhotell med 117 rom.

Informant 5

Intervjudato 08.04.15, sted: Clarion Collection Hotell Folketeateret.

Wilhelm Hartwig er hotelldirektør på Clarion Collection Hotell Folketeateret. Han har vært i bransjen i ti år og har utdannelse i hotelledelse fra Markedshøyskolen i Oslo. Han har jobbet på hotellet siden august 2014. Hotellet har 160 rom og er med det et av de største hotellene i Nordic Choice kjeden og ligger i Folketeaterpassasjen i Oslo. Hotellet er en del av Clarion Collection segmentet som i Nordic Choice kjeden er det med høyest gjestetilfredshet (i følge deres egen undersøkelse).

Kommentar til utvalget

Vi ser at flere av informantene er relativt nye i sine stillinger, noe som kan være en påvirkende faktor for kvaliteten på informasjonen. De har imidlertid lang erfaring fra bransjen - noe vi mener er en klar styrke når det kommer til kvaliteten på svarene.

Blant hotellene vi besøkte for intervju var samtlige nyere hoteller. Folketeateret åpnet i 2009, Saga i 2011, The Thief i 2013, Rosenkrantz i 2014, og Comfort Grand Central i 2011 med nyåpning etter oppussing i 2015. Hotellene er alle rangert fra nr 14 til nummer 1 i Oslo på TripAdvisor. Det er ikke gjort noen undersøkelser på om disse to faktorene har noen sammenheng, men det kan være en interessant vinkling for fremtidig forskning.

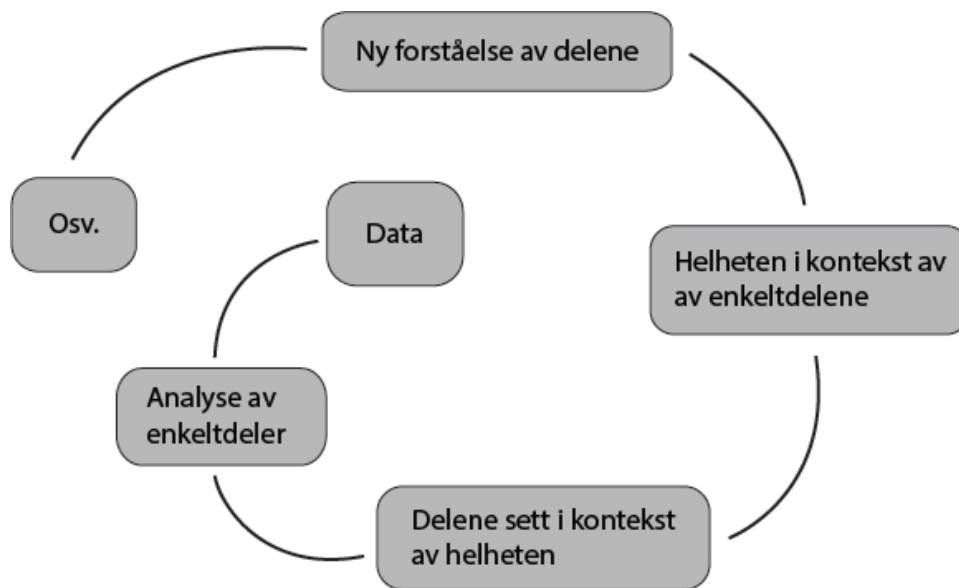
4.4 Analyseprosessen

Etter at den nødvendige informasjonen er samlet inn er det viktig å avgjøre hvordan en skal trekke ut det viktigste innholdet, og det som er mest relevant for å besvare problemområdet. En hensikt med kvalitative tilnærminger er å få et mangfold av ulike perspektiver, nyanser og synspunkter. Men grunnet den innsamlede informasjonens omfang og kompleksitet er det likevel, ifølge Jacobsen (2005), hensiktsmessig å strukturere innholdet slik at det blir lettere å forholde seg til. I følge Johannessen finnes det ulike måter å organisere det innsamlede innholdet. For vår analyse vil den beste måten å strukturere informasjonen på være gjennom kategoribasert inndeling (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 189). Vi har valgt å strukturere dette under fire ulike tematiseringer, som alle er tett koblet opp til vår problemstilling. Dette har vi gjort ved å trekke ut viktig og relevant data fra våre transkriberinger.

Ved å sammenstille de ulike dybdeintervjuene på denne måten har vi en større mulighet til å påpeke mønstre, regulariteter, spesielle avvik eller underliggende årsaker. Det er altså de sentrale detaljene som skal trekkes frem, og derfor vil det gjennom den kvantitative analysen hele tiden være en veksling mellom de enkelte detaljer og helhet. Dette kalles ofte for hermeneutisk metode (Jacobsen 2005, 185). Det finnes også svakheter med denne måten å analysere informasjonen på. En ting vi vil trekke frem er at forskerne kan risikere at nyttig data falle utenfor det strukturen fanger opp, og risikerer å ikke bli med. For å avverge dette har vi i tillegg til å kategorisere intervjuene etter temaer valgt å fortolke innholdet i temaene. Slik forsøker vi å se hvordan informantene tolker og forstår fenomenet vi undersøker. På denne måten fanger vi opp informasjon som ligger bak det som sies (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 189-190).

4.4.1 Den hermeneutiske sirkel

Den hermeneutiske sirkel er nyttig å bruke for å forstå hvordan fortolkninger av meningsfulle fenomener må begrunnes. Når en skal begrunne en fortolkning i form av for eksempel et avsnitt eller en formulering, må en vise til fortolkningen av hele teksten. Likeså må en vise til en fortolkning av tekstens deler (for eksempel et avsnitt), når en fortolker hele teksten. Den hermeneutiske sirkelen illustrerer også hvordan begrunnelser for fortolkninger ser ut, hvilken struktur de har, og hva de baseres på. Dette betyr altså at fortolkninger alltid blir begrunnet ved å henvise til andre fortolkninger, og slik fortsetter det i en sirkel (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 419). Johannessen sier at "å fortolke innebærer å sette ting i en sammenheng som gjør at man forstår hvilken betydning som kan tillegges det som undersøkes". Siden fortolkning også er et vesentlig trekk i kvalitativ analyse, er det viktig at en ser de ulike delene i materialet i lys av andre deler og i lys av helheten som kommer til uttrykk i datamaterialet (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 420). Dette må gjøres for å få en helhetlig og meningsfull analyse. Poenget er at både detaljer og helheten til sammen skaper en meningsfull fortolkning. Dette vises i figur 3.



Figur 3 Vår gjenskapelse av den hermeneutiske spiral (Jacobsen 2005).

4.4.2 Kvalitetssikring

4.4.2.1 Legitimering av kvalitativ forskning

Legitimering av kvalitativ forskning innebærer en nytenkning omkring begrepene reliabilitet og validitet som blir brukt som kvalitetssikring innen kvantitativ forskning. Etter hvert har begrepene "troverdighet" og "bekreftbarhet" blitt innarbeidet som en del av kvantitative lærebøker. Troverdigheten har med gjennomføringen av forskningen å gjøre, og at dette er gjort på en tillitsvekkende måte. Bekreftbarheten omhandler kvaliteten på tolkningen av det innsamlede datamaterialet (Askheim og Grenness 2008, 68).

4.4.2.2 Reliabilitet (pålitelighet)

I motsetning til kvantitativ forskning er det innenfor kvalitativ forskning lite hensiktsmessig med krav til reliabilitet. Dette skyldes, for det første at det ofte er samtalen mellom den som intervjuer og intervjuobjektet som styrer datainnsamlingen. For det andre er det veldig vanskelig for andre forskere å duplisere resultatene i en kvalitativ forskning, da disse er både verdiladet og avhengig av kontekst. Den siste grunnen er at en forsker i denne sammenhengen bruker seg selv som instrument ved å tilføre egen erfaringsbakgrunn, og på den måten tilføre unik fortolkning av

forskningen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 243). En forsker kan likevel styrke påliteligheten ved å gi leseren en grundig beskrivelse av konteksten og samtidig gjøre det mulig å spore dokumentasjonen av data gjennom prosjektet (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 244).

4.4.2.3 Troverdighet

Ved spørsmål om troverdighet innenfor kvalitative undersøkelser er det vanlig å snakke om undersøkelsens validitet. En definisjon på dette er spørsmålet om en måler det en tror en måler. Dette vil si at en spør om det er en sammenheng mellom det fenomenet som undersøkes, og de dataene som er samlet inn. En vil ofte finne ut om i hvilken grad ens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien, og samtidig hvordan den representerer virkeligheten. Når en skal redegjøre for validiteten i kvalitative studier må en opplyse om de metodene som er brukt i datainnsamlingen, intervjumetodene og analyse av transkripsjoner (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 244).

Intervjuene ble gjennomført ved at begge de undersøkende forskerne var tilstede sammen med informanten. Rollene ble fordelt slik at det var én som var hovedintervjuer og en observatør/sekundærintervjuer. På denne måten minskes risikoen for feiltolkning og styrker dermed undersøkelsens troverdighet. Dersom det ble gjort fortolkninger av noe informanten sa underveis ble det også bedt om bekreftelse fra informanten (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011).

4.4.2.4 Overførbarhet

En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes en å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 248). Denne oppgaven fokuserer på digitale anmeldelser og innvirkningen disse har på en bedrifts serviceleveranse. Digitale anmeldelser er et fenomen som strekker seg langt utover hotellnæringen som denne oppgaven fokuserer på. Det samme gjør begrepet serviceleveranse, som i grunn er gjeldene for enhver service- og tjenesteytende bedrift. Servicepyramiden, som presentert tidligere i oppgaven, er dekkende for alle bedrifter som utfører en tjeneste ovenfor sine kunder. Det er derfor ikke grunnlag for å hevde at resultatene i denne oppgaven ikke kan overføres til andre tjenesteytende næringer.

Allikevel må det tas hensyn til at funnene i oppgaven i stor grad er basert på meninger, holdninger og forklaringer fra våre informanter. Derfor er det ikke sikkert at en vil få samme informasjon fra en gruppe andre informanter et annet sted, noe som igjen vil påvirke eventuelle funn. Hotellene vi har tatt for oss i denne oppgaven var også alle relativt nye på markedet, da det eldste åpnet i 2009. Derfor skal man være forsiktig med å overføre funnene og resultatene fra disse nye hotellene til gamle etablerte kjente varemerkenavn som f.eks Grand Hotel.

5.0 Analyse

Vi har valgt å dele opp vår analysedel i to deler:

Tematisering

Vi har valgt å dele svarene fra våre informanter inn i fire temaer, som til sammen skal beskrive de fenomenene vår problemstilling dreier seg om. I denne delen ser vi kun på de temaene fra dybdeintervjuene som er relevante, og vil i denne delen ikke drøfte hvorvidt disse stemmer overens med teorien på temaene. Utformingen av våre tematiseringer tar utgangspunkt i intervjuguiden. Vi har delt inn informasjonen fra informantene i fire kategorier; digitale brukerstyrte plattformer som verktøy, kommunikasjon, servicekvalitet og omdømme. Dette gjorde vi da det var disse temaene som gjennomgående ble fokusert på i intervjuene.

Drøfting

I denne delen veier vi temaene vi har kommet frem til opp mot teorien vi har lagt frem tidligere i oppgaven. Her vil det bli drøftet om temaene stemmer overens med teorien, og vi vil påpeke steder hvor det ikke er samstemmelse.

5.1 Tematisering

5.1.1 Digitale brukerstyrte plattformer som verktøy

Alle informantene vi pratet med sier de har et veldig godt forhold til TripAdvisor. De sier at de alle er aktive brukere av tjenesten, av forskjellige grunner. For Saga Hotell Oslo, som er et selvstendig hotell, er det utrolig viktig å være synlig i ”suppa” blant alle de store kjedene. ”Hadde vi hatt en veldig lav score på TripAdvisor hadde ikke

Saga greid å overleve, fordi majoriteten av gjestene, både nasjonale og internasjonale er inne og sjekker” – forteller Ronny fra Saga. Dominic fra The Thief peker på at det gir ”instantaneous feedback” fra gjestene, altså gir det han mulighet til å få momentane tilbakemeldinger fra gjestene. Før kunne dette ta tre uker, i dag tar det tre sekunder. Han peker imidlertid også på at en misfornøyd gjest ved et enkelt tastetrykk kan legge ut en dårlig anmeldelse. Robert fra Comfort Grand Central går så langt som å si at det ”er faktabasert at det er et viktig verktøy for hotellbransjen”. ”Det er et viktig verktøy for å sørge for at vi blir oppfattet slik vi ønsker på nett. Det er en super viktig kommunikasjonsplattform mot et veldig stort marked, og TripAdvisor har fått en sterk posisjon i markedet” sier Wilhelm på Clarion Collection Folketeateret.

Selv om det er enighet om at TripAdvisor er et godt verktøy for dem, bruker også alle hotellene, i tillegg til TripAdvisor, andre systemer for tilbakemeldinger fra gjestene. Bortsett fra Thon Hotell Rosenkrantz, som buker et eget system, bruker alle hotellene et program som heter Loopon. ”Loopon samler alle kundemålingene både fra booking.com, TripAdvisor, etc., og fra våre egne hjemmesider slik at jeg får alle tilbakemeldingene inn der slik at jeg kan ha dialog med kundene direkte via Loopon” forklarer Ronny fra Saga. Alle informantene som bruker Loopon sier informasjonen herfra er mer detaljert enn den de får fra TripAdvisor. Detaljert i den forstand at informasjonen fra TripAdvisor ofte går mer på helheten av hvordan gjestene oppfattet hotellet og opplevelsen. På Loopon får de mer detaljert informasjon om ulike faktorer slik som frokosten, rommene, navngitte personer etc. Dette får de også fra TripAdvisor men ikke i like stor grad. ”På enkelte av de andre plattformene (hotels.com etc.) er det jo heller ikke mulig å svare gjestenes tilbakemeldinger, det er jo litt dumt da..” mener Robert fra Comfort Grand Central. Flere av de andre peker også på dette som en fordel med TripAdvisor, muligheten det gir dem til å svare på tilbakemeldingene de får. ”Ved å kunne bruke forskjellige verktøy blir det et mer sammensatt bilde. Jeg er glad for de verktøyene, jeg synes det (TripAdvisor) er helt fantastiske verktøy (..) det hjelper oss virkelig til å være mye tettere på gjestene våre. Så jeg er glad jeg slipper å velge mellom de for å si det sånn” avslutter Wilhelm fra Clarion Collection Folketeateret. De andre er også enige at det er ”miksen” av de ulike kildene som til sammen gir dem den informasjonen de trenger. Det er derfor litt uenighet rundt spørsmålet om informasjon fra TripAdvisor er mer anvendbar enn informasjon fra andre kilder.

Informantene nevner ulike utfordringer ved bruk av TripAdvisor. Ronny på Saga ser at det kan ta mye tid dersom man gjør det virkelig bra. ”Slik at det faktisk er en heldagsjobb å gå gjennom alt og besvare”. Lars Petter fra Rosenkrantz forklarer at TripAdvisor har fått stor makt, og Dominic fra The Thief sier at utfordringen er “allowing the property to get a little too vulnerable in a sense” – altså at hotellene blir veldig sårbare.

Informantene er også enige om at det er økonomisk gunstig å være rangert på topp på TripAdvisor, ”det er markedsføring, og ligger vi på toppen der vi skal ligge så er det penger inn i kassa” sier Lars Petter på Rosenkrantz. ”It’s worth a lot of money, the number one spot” forteller Dominic hos The Thief. “Ja absolutt, helt klart! Jeg skjønner ikke de som ikke er aktive på TripAdvisor” sier Wilhelm hos Folketeateret.

Forbedringspotensial hos TripAdvisor

Både informant fra Saga Hotell, Rosenkrantz og Comfort Grand Central nevner at det tar for lang tid å få svar fra TripAdvisor i tilfeller der de har måtte henvende seg til dem, enten det er for å fjerne en anmeldelse som ikke medfører riktighet, legge ut nye bilder av hotellet eller av andre grunner. ”Det er jo som å kontakte en vegg” sier Lars Petter fra Thon Hotel Rosenkrantz. ”De vil at vi skal være på, de vil at gjestene skal være på, da burde også de være like serviceminded ovenfor oss” avslutter han med.

”Jeg kunne tenkt meg enda bedre analyseverktøy, det kan være interessant. Slik at informasjonen blir tydeligere for meg som operatør. Kanskje opp mot et konkurranse-sett. Si vi er ti hoteller i området her, da kan vi se hvordan vi presterer i forhold til de hotellene” sier Wilhelm fra Folketeateret.

5.1.2 Kommunikasjon

Når det gjelder den kommunikasjonen hotellene har med gjestene sine svarer alle hotellene, med unntak av Saga Hotel, på alle anmeldelser de får på TripAdvisor. Dominic fra The Thief påpeker videre at det er de negative som er viktigst ”The most important ones to answer are the negative ones. Don’t ever hide from a negative review. Answer it straight away”. Men alle hotellene er enige om at en er nødt til å svare både de positive og negative tilbakemeldingene. Unntaket er Saga Hotel Oslo, hvor Ronny trekker frem en viktig faktor mange hoteller misforstår i sin kommunikasjon via TripAdvisor. Hvis et hotell ikke har noe mer enn en liten

kommentar å svare en gjest, er det ikke nødvendig å svare. Dette kan føre til mange like svar, og unødvendig lange sider for gjestene å orientere seg i. Lars Petter fra Hotell Rosenkrantz trekker frem at deres kommunikasjon med brukere av TripAdvisor har ført til at de stadig får flere henvendelser fra utenlandske gjester, og understreker plattformens posisjon som en god markedsføringskanal. Dette viser at en kan nå ut til mange potensielle kunde, og TripAdvisor er faktisk et sted reisende orienterer seg. ”Vi er nok kanskje blant de mest aktive...” påpeker Ronny fra Saga Hotell Oslo, som merker de tjener mye på å være aktive på TripAdvisor, siden de selv er et lite enkeltstående hotell. Selv et omtalt hotell som The Thief er tjent med å være aktive i sin kommunikasjon sier Guest Relations Manager Dominic. Men han påpeker at han gjerne tar arbeidet med å svare gjestene i etapper hvor han lar det komme fem eller seks anmeldelser før han svarer alle. Det at alle tilbakemeldinger på TripAdvisor er unike gjør det enda viktigere å svare alle tilbakemeldinger individuelt. De fleste hotellene svarer derfor tilbakemeldingene ut i fra brukerens henvendelse, altså blir sjeldent en standardmal for svar benyttet. Dette viser at hotellene tar henvendelser på TripAdvisor på alvor. Robert fra Comfort Hotel trekker også frem: ”Hvis det dreier seg om en klage, eller noe stort har skjedd, så vil vi gjerne ta det via direktekommunikasjon med den personen det gjelder for å be dem utdype mer”. Hotellet tar seg altså god tid om det skulle skje en svikt, og vil gjerne søke etter å rette opp feilen for kunden. Gjennom våre samtaler med hotellene har vi også fått inntrykk av en felles forståelse blant hotellene om at det å være aktiv på TripAdvisor tar mye tid. Om dette sier derimot Wilhelm fra Folketeateret: ”Mange tror det tar mye tid men det gjør det ikke, og her får vi ganske mange tilbakemeldinger. Det handler litt om å lage seg gode verktøy for å følge det opp”. Her ser vi at om en bruker TripAdvisor som et verktøy, er det mulig å implementere det i sine daglige kommunikasjonsrutiner for å få en nytteverdi av det: ”Gjestene fortjener det (...) for meg er det en fin måte å vise at vi tar tilbakemeldinger alvorlig”

TripAdvisor er en av flere tilbakemeldingssystemer hotellene bruker. Likevel tenker mange av informantene at om en ikke svarer alle henvendelser på TripAdvisor, er det imidlertid veldig lurt å være tilstede og lese hva gjestene dine skriver om deg.

Wilhelm fra Folketeateret nevner her at dette er uhyre viktig nettopp fordi informasjonen om deg (hotellet) ligger ute på internett, og alle kan se det. Flere av hotellene trekker også frem at i noen tilfeller blir dialogen med gjestene avsluttet etter et par meldinger. En tilbakemelding fra en gjest får et svar fra hotellet, men fortsatt er

det løse tråder og usikkerhet i om henvendelsen ble avsluttet. Dette kan være et problem for noen. Her virker det som de fleste hotellene er flinke med å oppgi sin egen e-postadresse synlig for kunden, og andre brukere av TripAdvisor, slik at de kan kontakte dem direkte om det skulle være noe de ville si fra om. Dette gjøres hyppig, og er en måte å vise at en tar henvendelser seriøst. Flere sier altså at de ofte prøver å ta dialogen de har hatt med en gjest ut fra TripAdvisor og heller fortsette den per e-post. ”Jeg er da heller sånn at jeg skriver, her er e-postadressen min, kan du vær så snill og kontakte meg her, for dette må vi finne ut av ikke sant. Og 90% av gangene så får du en e-post fra den kunden. For man vil jo gjerne ha den dialogen” forteller Ronny fra Saga. Grunnen til dette er hvis de for eksempel har mottatt en dårlig anmeldelse ønsker de å høre hva denne gjesten har å si. ”Det er et veldig godt signal å sende ut” avslutter Ronny. Når det kommer til dialog med gjestene sier Dominic fra The Thief at ”It’s just a question of being very open and actually throwing questions at people.”. Han trekker her opp TripAdvisors rolle som en slags målepinne for å se om de tingene en gjør på hotellet faktisk fungerer for gjestene. Lars Petter fra Hotell Rosenkrantz følger opp dette, og mener at om en ikke følger med på TripAdvisor sier en nei takk til å vite hva gjestene dine mener om deg.

Som nevnt tidligere er ikke TripAdvisor det eneste kommunikasjonsverktøyet hotellene bruker i sine arbeider med dialog med kunden. For våre informanter er også Loopon et sentralt verktøy, og bruken av dette fungerer litt annerledes enn TripAdvisor. Ved bruk av TripAdvisor er det spesielt tre ting hotellene trekker frem som gjør det både bra og annerledes: På TripAdvisor er gjester ofte mer ærlige i sine tilbakemeldinger, de digitale anmeldelsene er tilgjengelig for alle og gjesten kan skrive en fritekst som åpner for at de kan skrive akkurat hva de vil, ikke nødvendigvis det hotellene spør dem om. Om det sistnevnte sier Wilhelm fra Folketeateret: ”Jeg føler det er ganske åpent på TripAdvisor, det at du kan skrive en tekst, og det er helt opp til den som er inne og skriver. Så gjesten har jo mulighet til å gi de tilbakemeldingene de vil”. Ved gjesters ærlighet i sine tilbakemeldinger nevner Ronny fra Saga Hotell Oslo at, ”det er nesten som om de (gjestene) tror at siden det fra Loopon sendes direkte til hotellet må vi skåne de litt, men det er jo direkte til hotellet på TripAdvisor i tillegg til at det er direkte til alle andre”. Robert fra Comfort Hotel legger også til at det er mest fritidssegmentet som legger mest tid i å skrive anmeldelser på TripAdvisor, og i forhold til liknende tjenester som er tilgjengelige for gjestene er TripAdvisor klarest det stedet gjester legger igjen mest detaljerte

anmeldelser. Wilhelm fra Folketeateret forklarer dette med: ”TripAdvisor har en sterk posisjon, det har så høy gjenkjennelsesfaktor, det er mange som orienterer seg der, da blir det mer troverdig”.

5.1.3 Servicekvalitet

Vi spør om TripAdvisor gjør det enklere å gi god service til gjesten, og hvorfor/hvordan? ”Vi har det på alle avdelingsmøter og viser tilbakemeldinger. For å skape en stolthet blant de ansatte men også som en motivasjon for at de skal tenke at nå skal jeg få gode TripAdvisor tilbakemeldinger. Så det kan brukes på mange forskjellige måter sånn sett (...) her så er det et verktøy som vi kan bruke, både mot gjester og mot ansatte. Så vi anser det som et veldig sterkt verktøy og kommer til å jobbe tett med det fremover” sier Robert. De bruker det altså mye internt i bedriften.

”Du (gjesten) har allerede gjort deg opp en oppfatning (av hotellet) før du kommer til resepsjonen, og da er det jo vår jobb å sørge for at forventningen blir innfridd, og gjerne overgått (...) det er klart at det er lett hvis du ligger på syv åttehundre kroner (pr natt), men det er klart at når du betaler nittenhundre kroner så er det litt vanskeligere. Da må vi strekke oss enda litt lenger. Da må vi ha bedre folk på jobb. Det er litt sånn det er” forteller Robert på Comfort Grand Central. Vi spør om det er lettere å overgå forventningene om en er rangert litt lavere enn om en er helt på topp? ”Ja da skal du levere hver gang. Ja så sånn sett så er det jo en fordel å ikke ligge helt på toppen det er klart det. Men det er klart folk ser på rankingen, men de ser også på kommentarene fra andre gjester, og gjør seg en oppfatning om hvordan hotellet er. Med service og hvordan frokosten er og sånne ting. Så ja, det er lettere å innfri om en ligger litt lavere ned, det er klart det, men samtidig må en jo se hvilken pris en har på produktet også da” sier Robert.

Dominic er også enig i at det gir dem en klar fordel “Does it help? Without a doubt. But again, TripAdvisor is more about the property and not the people. It may say I went to the bar but it won't say so much about the bartender. Here Loopon is better. On TripAdvisor, if it is a negative review you have to look at the date and try to find out when and where was this and what exactly happened. When Loopon is a little bit more specific” forteller Dominic.

Wilhelm på Folketeateret svarer ”det er litt vanskelig å si, det er litt opp til den enkelte. Jeg vet at de som jobber på hotellet, og spesielt de som jobber i resepsjonen, følger med på TripAdvisor, og ofte blir de jo også nevnt der med navn, så det er jo interessant for dem. Men om det kan være en sånn korrigerende faktor for dem? Ja det kan det helt sikkert. For du har det i bakhodet, du vet at den neste gjesten kan være en potensielt TripAdvisor tilbakemelder. Det gjør at vi alle har litt mer puls på hva gjestene mener om oss, mer enn man hadde før”. Her ser vi at informantene svarer litt ulikt med tanke på hva gjestene skriver på TripAdvisor. Men som Robert og Wilhelm begge sier så er alle tilbakemeldinger på TripAdvisor unike.

Alle informantene sier også at det er utrolig viktig å vise gjestene og andre at de tar anmeldelsene de mottar seriøst. De sier også at det er relativt lav terskel for å gjøre endringer/utbedringer ut i fra de tilbakemeldingene de får. ”Det er jo veldig individuelt da. Men det vi alltid gjør er å svare, og ber om mer detaljerte kommentarer der vi føler at vi ikke helt forstå hva gjesten vil” sier Robert på Grand Central. ”Den (terskelen) kan være veldig lav. Det er hele tiden et kost/nytte spørsmål. Men er det sånne ting som er lett å implementere uten noen stor kostnadsmessig konsekvens så gjør vi det” sier Wilhelm på Folketeateret. ”But you have to put it in perspective. Find out where is this person coming from. What kind of day they had etc.. So that is the advantage when you hear so much, you can really get into things and figure out why they happened and you can really try to actually stay one step ahead. But, there’s always a reason. Generally people write genuine complaints” mener Dominic hos The Thief. Dette stemmer også med det Dominic sa tidligere om at TripAdvisor har gjort at hotellene er mer sårbare – altså at de blir påvirket av det forbrukeren sier på sider som TripAdvisor.

5.1.4 Omdømme

Vi la i løpet av intervjurundene merke til at flere av informantene bruker ord som omdømme, image og brand når de pratet om TripAdvisor. Ronny fra Saga nevner som tidligere fortalt innledningsvis at det er viktig for dem å være synlige på TripAdvisor fordi de er et lite selvstendig hotell i suppa blant de store kjedene. Han forklarer dette ytterligere ved at dersom du velger et Quality hotell kan du forvente den samme standarden hele veien. Quality Oslo er det samme som Quality Stockholm. ”Det er også et omdømme og branding (et verktøy) det er ingen tvil om det” sier Robert hos

Comfort Gran Central. Det han mener her er at en kjede ofte har et rykte eller omdømme fra før, og at de da ikke blir like påvirket av det gjester skriver på TripAdvisor.

Dominic hos The Thief sier også at førsteinntrykket gjestene får av hotellet skjer allerede før de kommer dit. Med det mener han at gjestene leser om hotellet på TripAdvisor og allerede der danner seg et inntrykk av hotellet. Her har også rangeringen, eller ratingen, stor betydning. Særlig blant fritidsreisene sier Robert hos Comfort Grand Central. Dominic sier "If 80 percent actually view the property on TripAdvisor before they actually come and stay or making the choice through TripAdvisor, then you wanna make sure things are smelling of roses". Det han mener er at siden det er så mange som sjekker TripAdvisor før de bestiller må du virkelig sørge for at hotellet dit presenteres på en ordentlig måte. "En har jo også statistikk på det at hoteller som svarer sine gjester, får en bedre rangering." forteller Robert. Grunnen til at så mange bruker TripAdvisor er fordi det gir et veldig oppriktig bilde av hotellet forteller Dominic.

Vi spør om det er viktig for hotellene å ha en god rating på TripAdvisor, dette er alle enige om at er veldig viktig. "super important", sier Dominic. Videre spør vi hvordan de ser på rating i forhold til tradisjonell stjernemerking. Her er det enighet om at disse ikke har så mye å si. "I don't ever use stars. I don't ever call myself a five star property. Ever. People do say it "oh you are a five star hotel". What I do is after you've slept a night in our bed and eaten a meal at our restaurant, then I ask you how many stars you will give me". Han sier altså at det er bedre om kundene gir han fem stjerner på TripAdvisor enn at han selv kaller seg for et femstjerners hotell.

Viktigheten med å ha en god plassering på TripAdvisor forsterkes ytterligere når vi spør informantene om de har noen mål med tanke på plasseringene. De fleste hotellene har som mål å enten ligge som nr. èn, eller ligge blant de fem beste hotellene i Oslo. Ronny fra Saga Hotell svarer raskt at deres mål er å gjenerobre førsteplassen de lenge lå på, men han innrømmer også at det kan være vanskelig siden det har dukket opp nye spennende hotellprodukter som nå ligger helt i topp. Mens Lars Petter fra Rosenkrantz naturligvis har et mål om å fortette å være nr. en, synes Dominic fra The Thief, som nå er nr. to, det er dumt å miste førsteplassen fremfor Rosenkrantz "I want to be there because I deserved it. Because it's worth a lot of money, the number one spot" Dominic mener det er viktig å fortsette å oppfordre gjester til å skrive på

TripAdvisor, da det er deres tilbakemeldinger som styrer plasseringen. ”Vi har satt oss et mål her på hotellet om å være topp tre i Oslo i 2015 (...) Jeg tror at med The Thief og Rosenkrantz, er det tøft å forvente at vi skal være topp to, sånn vi står i dag. Vi får se, nr. tre er målet vårt” sier Wilhelm fra Folketeateret.

Digitale anmeldelser kan ha stor innvirkning på et hotells omdømme. Det er summen av alle tilbakemeldingene som skaper det totale inntrykket. Da vi så spurte hotellene om hvor stor rolle de tror hver enkel anmeldelse har, fikk vi mer innsikt i denne teorien. For det første sier samtlige hoteller at det er viktig å ta de negative anmeldelsene på alvor fordi de ligger synlig. Men det virker som de fleste informantene er klar over hvordan TripAdvisor fungerer på dette området. Lars Petter fra Hotell Rosenkrantz trekker her frem at en dårlig anmeldelse blant ti gode nok ikke har så mye innvirkning på de som orienterer seg på TripAdvisor (...) men den ene dårlige anmeldelsen kan ha innvirkning på din plassering på TripAdvisor. Den er med på å trekke snittet ned og kan gjøre at en mister topplasseringen sin. Dominic snakker om dette fra egen erfaring: ”You know, the margin on TripAdvisor is so fine, one bad review can take you from first spot to second. And I speak from personal experience. Because we are now the second best hotel, not the first”. Her følger Lars Petter opp med å kommentere at: ”Hva som gjør at du får poeng vet ingen, det kortet holder TripAdvisor tett til brystet. En kan ha lik stjernerangering men likevel ha forskjellig plassering”. Robert fra Comfort Hotell bemerker samtidig at det er totaliteten som til sist spiller den største rollen: ”Jeg tror folk ser på helheten. Folk ser ganske mange tilbakemeldinger før de skaper seg et inntrykk av hotellet (...) er det en eller to dårlige og resten bra så leser jeg hvorfor de synes det var dårlig og det er ofte svarene fra hotellet som gir den totale oppfatningen”.

Den generelle oppfatningen fra hotellene om hvorfor det er så mange som orienterer seg på TripAdvisor før et hotellopphold har å gjøre med tiden vi lever i, ”vi mennesker i dag deler jo alt vi gjør”, sier Ronny fra Saga Hotell Oslo ”slik er vi moderne mennesker, rett og slett. Vi har alltid delt, men tidligere måtte vi gå bort til hekken med kaffekoppen og fortelle fru Olsen om hotellet vi bodde på mens i dag når vi ut til veldig mange samtidig”. Dette viser at lysten til å dele med omverden og samtidig hjelpe andre kan være en motiverende faktor for å bruke TripAdvisor. Dominic trekker frem at ved å bruke TripAdvisor før en reise får en et veldig oppriktig bilde av hotellet. Wilhelm fra Folketeateret mener det er feriereisende som bruker

mest tid på TripAdvisor før en reise, ”det er de TripAdvisor er viktigst for. Hvis en er ute og reiser, så baserer en jo avgjørelser på egen erfaring”.

Slik Dominic legger det frem er brukerstyrte digitale plattformer som TripAdvisor basert på gjesters ærlige tilbakemeldinger gjennom anmeldelser. Dette er med på å gi et oppriktig inntrykk av hotellene slik gjestene oppfatter det. Vi la gjennom intervjurundene merke til at alle våre informanter er opptatt av troverdigheten til disse tilbakemeldingene. Derfor vil falske eller urimelige anmeldelser være naturlig å stille et spørsmålsteget ved. Den generelle oppfatningen er at det sjeldent forekommer direkte falske anmeldelser hvor det er konkurrenter som skriver anmeldelser skjult bak en falsk gjest. Det kan virke som dette ikke er en trend blant hotellene vi intervjuet. Likevel opplever flere hoteller å få trusler fra gjester som melder fra at de vil gi dårlige tilbakemeldinger på TripAdvisor om de ikke får det som de vil. Ofte kan dette være skremmende for et hotell som ligger høyt oppe på rangeringslisten. De vet hvor mye det kan si for deres eget omdømme. Hvordan de forskjellige hotellene takler dette er noe forskjellig, men de fleste har gode rutiner for å ordne opp. Her blir det fra flere av hotellene trukket frem viktigheten med å kunne ha en dialog også direkte med TripAdvisor for å rydde opp om det skulle forekomme former for falske tilbakemeldinger. ”TripAdvisor tar det alvorlig, at det ikke skal bli lagt ut falske anmeldelser, og det er jo derfor de er inne og leser alle tilbakemeldinger også, så jeg er ikke så bekymret for det”, sier Wilhelm fra Folketeateret og følger opp med at det er basert på litt tillit, og støtter seg på at så lenge en får opp anmeldelsene i et volum vil det jevne seg ut. det er helheten som teller. Lars Petter fra Rosenkrantz sier han tror det vil komme til å skje flere slike tilfeller i fremtiden når TripAdvisor også får mer fotfeste her i Norge.

5.2 Drøfting

I denne delen skal vi se hvordan informasjonen vi har fått fra våre informanter, stemmer overens med teori vi har lagt frem tidligere i oppgaven. Som nevnt har vi delt inn informasjonen fra informantene i fire kategorier; digitale brukerstyrte plattformer som verktøy; kommunikasjon; servicekvalitet og omdømme. Dette gjorde vi da det var disse temaene som gjennomgående ble et fokus i intervjuene. I denne delen skal vi se hvordan dette passer inn i servicepyramidens fire hovedområder; gi serviceløftet, muliggjøring av serviceløftet, levering av serviceløftet og bruk av teknologi. Dette

gjør vi for å se hvordan det informantene sier om hvordan de bruker TripAdvisor passer inn i serviceleveranseprosessen.

5.2.1 Gi serviceløftet

En bedrift gir som forklart enten bevisst, eller ubevisst, et serviceløfte til markedet, altså alle potensielle kunder. Dette serviceløftet forteller kundene hva bedriften sier den skal gi til dem i form av service og tjenester. Dette løftet kan blant annet fremkomme av tidligere kontakt mellom bedriften og kunden. Den kan også fremkomme ved at denne kunden deler opplevelsen med andre på for eksempel TripAdvisor. Forventningene vi får til et hotell gjennom TripAdvisor er altså styrt av andres tidligere erfaringer. På denne måten blir forventningene også mer presise skriver Andreassen (2008, 22). Dette stemmer godt overens med det flere av våre informanter sier om at TripAdvisor gir et veldig oppriktig bilde av et hotell, og at gjestene allerede har dannet seg et inntrykk før de har vært på hotellet. Som Dominic og Robert begge sier; gjestenes førsteinntrykk av hotellet skjer allerede før de ankommer resepsjonen. O'Connor (2010) skriver at en bedrifts omdømme ikke lenger blir skapt av bedriften selv, men gjennom dialog med forbrukerne. TripAdvisor er et meget godt eksempel på dette. Informantene sier, i tråd med teori om word of mouth, at anmeldelser fra andre er en mer troverdig kilde til informasjon enn reklame og annen markedsføring fra bedriften. Informantene sier også at det er viktig å ha en god plassering (rating) på TripAdvisor. Ved å ligge på topp kommuniserer det at dette er et hotell mange er fornøyde med. Igjen kan vi se hvordan dette henger sammen med troverdighet. Dominic (The Thief) sier at han aldri selv kaller seg et femstjerners hotell, han lar heller fornøyde kunder fortelle andre om dette på TripAdvisor. "What I do is after you slept a night in our bed and eaten a meal at our restaurant, then I ask you how many stars you will give me".

TripAdvisor er altså et eksempel på en måte hotellet både ubevisst og bevisst kommuniserer sitt serviceløfte til kundene. Ubevisst fordi innholdet på siden er styrt av gjestene og basert på deres egne erfaringer. Bevisst fordi hotellene har mulighet til å svare anmeldelser og på den måten vise kundene hva de mener. Informantene våre er alle enige om at TripAdvisor er en bra markedsføringskanal, noe som viser at det er samhörighet mellom deres erfaringer og teori på området. "Fler og fler ser viktigheten

i å bruke det som en markedsføringskanal. Det er et fantastisk verktøy for å nå ut i verden, til gjester en aldri ville nådd ut til", sier Lars Petter fra Rosenkrantz.

5.2.2 Muliggjøre serviceløftet

Med bakgrunn i de forventningene og assosiasjonene kundene har er det opp til bedriftene å sørge for at de kan innfri disse (Andreassen 2008, 22). Muliggjøringen av serviceløftet handler om å sørge for at bedriften er i stand til å levere den tjenesten og servicen kundene forventer. Ergo at de klarer å innfri kundenes forventninger.

Andreassen (2008, 22) snakker her om tjenesteutvikling og videreutvikling av de ansatte i bedriften. Videre sier han at et godt serviceklima er en forutsetning for god opplevd servicekvalitet. Milan (2007) skriver også at det er viktig å feire de gode tilbakemeldingene for å motivere de ansatte til å gjøre det enda bedre. Flere av informantene våre sier de bruker tilbakemeldingene internt. På Comfort Grand Central sier Robert at de nettopp bruker det for å motivere de ansatte: "Her så er det et verktøy vi kan bruke, både mot gjester og mot ansatte. Så vi anser det som et veldig sterkt verktøy". Her snakker flere av informantene særlig om når gjester skriver positive anmeldelser der de navngir en ansatt. Da er det viktig at den det gjelder får vite om det som Ronny sier, i tråd med det Milan (2007) skriver om å distribuere anmeldelsene i alle ledd av bedriften.

For å muliggjøre serviceløftet er det nødvendig for hotellene å vite hva kundene forventer av dem. Teori om forbrukeratferd forteller oss at en grundig forståelse for målgruppens motivasjon, behov, ønsker og atferd danner grunnlaget for en bedrifts tjenesteutvikling, og uten denne kunnskapen vil bedriften være henvist til en "prøve-og-feile"-strategi (Andreassen 2008, 187). Alle informantene vi pratet med bruker også andre tilbakemeldingssystemer enn TripAdvisor. Dette gjør de da informasjonen fra TripAdvisor ikke er detaljert nok. Wilhelm fra Folketeateret forklarer at "ved å kunne bruke forskjellige verktøy blir det et mer sammensatt bilde". Dette oppsummerer det de andre informantene mener. Dette betyr at TripAdvisor alene ikke gir den nødvendige forståelsen om forbrukeren hotellene trenger for ikke å feile slik Andreassen (2008, 187) beskriver.

I artikkelen til Proserpio og Zervas (2015) diskuterer de hva hoteller effektivt kan gjøre for å forbedre sitt omdømme på digitale plattformer. Det mest åpenlyse er å

svare på tilbakemeldinger fra gjester, da dette vil være å åpne for en dialog med tidligere gjester og samtidig vise nye gjester hva de gjør for å forbedre seg. ”På enkelte av de andre plattformene (hotels.com etc.) er det jo heller ikke mulig å svare gjestenes tilbakemeldinger, det er jo litt dumt da.” mener Robert fra Comfort Grand Central. Flere av de andre peker også på dette som en fordel med TripAdvisor, muligheten det gir dem til å svare på tilbakemeldingene de får.

5.2.3 Levere serviceløftet

Servicekvalitet og kvalitet i reiselivsnæringen generelt måles ofte i grad av forventningsinnfrielse (Baker og Crompton 2000, 785 sitert i Jacobsen og Viken 2008, 77). Et hotell får altså god opplevd servicekvalitet dersom de klarer å innfri eller overgå de forventningene gjestene har. "Du (gjesten) har allerede gjort deg opp en oppfatning (av hotellet) før du kommer til resepsjonen, og da er det jo vår jobb å sørge for at forventningen blir innfridd, og gjerne overgått" forteller Robert på Comfort Grand Central. Det er når kundene gir uttrykk for tilfredshet, for eksempel via TripAdvisor, at beviset for en god tjenesteproduserende virksomhet foreligger. Men ingen bedrift, uansett hvor god den er, klarer å levere feilfrie tjenester hele tiden. Hva bedriften gjør for å få misfornøyde kunder til å klage på en måte slik at hotellet kan rydde opp etter seg er også utrolig viktig (Andreassen 2008, 23). TripAdvisor er en måte hotellene kan bruke klagen fra gjestene konstruktivt. Det gir dem, som Milan (2007) skriver muligheten til å analysere og sammenligne og dermed finne mønstre som går igjen.

"Om det kan være en sånn korrigerende faktor for dem (de ansatte)? Ja det kan det helt sikkert. For du har det i bakhodet, du vet at den neste gjesten kan være en potensielt TripAdvisor tilbakemelder. Det gjør at vi alle har litt mer puls på hva gjestene mener om oss, mer enn man hadde før". I tillegg har de som nevnt tidligere mulighet til å svare og til å fortsette dialogen med gjesten også etter oppholdet på hotellet. Når det kommer til dialog med gjestene sier Dominic fra The Thief at "Its just a question of being very open and actually throwing questions at people.". Han trekker her opp TripAdvisors rolle som en slags målepinne for å se om de tingene en gjør på hotellet faktisk fungerer for gjestene. Dette er også Wilhelm fra Folketeateret enig i: "En klassiker i vår bransje er at design og funksjonalitet ikke henger så godt sammen. Det er sånne ting som gjør at gjestene ikke nødvendigvis får gode gjesteopplevelser. Det

kan være en kul greie på tegnebordet, men det fungerer ikke i praksis. TripAdvisor gir en veldig sånn umiddelbar tilbakemelding på om noe fungerte eller ikke, funksjonaliteten." Lars Petter fra Hotell Rosenkrantz følger opp dette, og mener at om en ikke følger med på TripAdvisor sier en nei takk til å vite hva gjestene dine mener om deg. Dette er eksempler på det Andreassen (2008, 22) skriver om å bruke tilbakemeldinger til styre utviklingen av de ansatte og tjenestene de leverer.

5.2.4 Bruk av teknologi til å gi, muliggjøre og levere serviceløftet

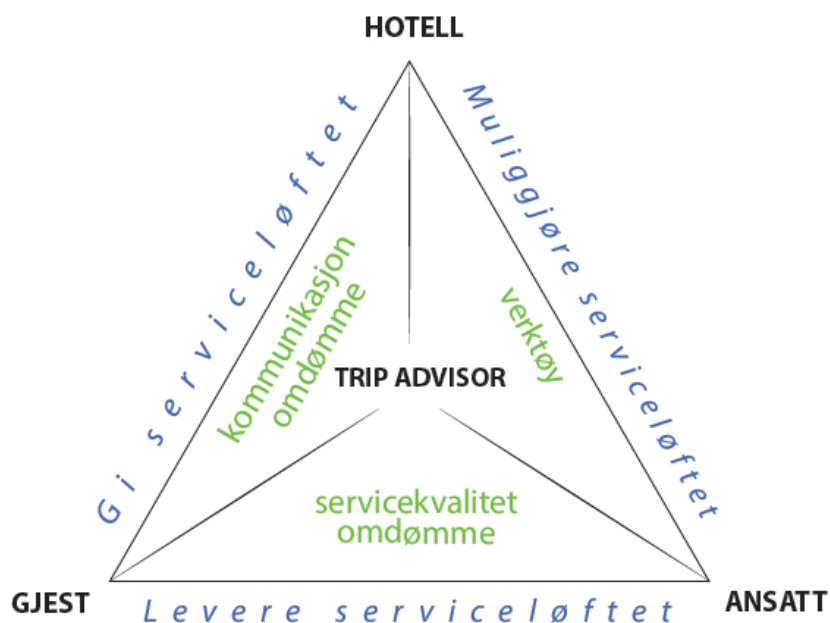
Det er ingen tvil om at TripAdvisor er et viktig verktøy for hotellene vi har pratet med. Robert på Comfort Grand Central og Milan (2007) sier "En har jo også statistikk på det at hoteller som svarer sine gjester, får en bedre rangering" forteller Robert. Lars Petter fra Hotell Rosenkrantz mener at om en ikke følger med på TripAdvisor sier en nei takk til å vite hva gjestene dine mener om deg.

Her er det en ting vi mener er verdt å påpeke ved bruk av anmeldelser på brukerstyrte plattformer. På samme måte som vi ikke kan hevde at alle svaner er hvite selv om vi har observert 1000 hvite svaner (Askheim og Grenness 2008, 18), så kan vi heller aldri vite om det de siste 50 gjestene har vært fornøyde eller misfornøyde med er det samme som hos de neste 50 gjestene. Altså, selv om TripAdvisor gir hotellene momentane tilbakemeldinger fra gjestene akkurat nå, slik som Dominic beskriver, sier ikke dette noe om de gjestene som kommer etterpå. Selv om de fremtidige gjestenes forventinger kan påvirkes av det de nåværende skriver på TripAdvisor, så er servicekvalitet som forklart tidligere "kundens totale og subjektive vurdering av kvalitet slik det har fortont seg for henne gjennom alle opplevelser og kontakt-punkter med den tjenesteytende bedriften" (Andreassen 2008, 71). Altså, ingen mennesker er like, og vurderingen av om servicekvaliteten er god eller dårlig vil alltid være et resultat av en subjektiv vurdering. Dette betyr at selv om hotellene stadig gjør endringer og forbedringer ut i fra de tilbakemeldingene de får, så vet de aldri helt sikkert om denne tjenesteutviklingen vil gagne fremtidige gjester. Dette kan det virke som om Wilhelm fra Folketeateret er klar over når han sier "det er hele tiden et kost/nytte spørsmål. Men er det sånne ting som er lett å implementere uten noen stor kostnadmessig konsekvens så gjør vi det".

6.0 Funn

Innledningsvis i analysedelen forklarte vi hvordan vi hadde kategorisert svarene fra informantene ut ifra temaer som forekom ofte i intervjuene. Disse temaene var digitale anmeldelser som verktøy, kommunikasjon, servicekvalitet og omdømme.

I drøftingsdelen forklarte vi at vi der skulle se hvordan dette passer inn i servicepyramiden. Det viser seg at når informantene prater om kommunikasjon så handler det om at TripAdvisor er en god markedsføringskanal og at det gir dem momentane tilbakemeldinger fra gjestene, altså de får vite om forventingene til gjestene og om disse ble innfridd eller ikke. Her beskriver de innholdet i teorien om det å *gi serviceløftet* basert på kundenes forventinger, da servicekvalitet handler om grad av forventningsinnfrielse. Når de videre forklarer hvordan de bruker informasjon fra TripAdvisor til å motivere ansatte og til utvikling av tjenester beskriver dette prosessen ved å *muliggjøre serviceløftet*. På denne måten ser vi også hvordan TripAdvisor kan hjelpe hotellene med å *levere serviceløftet* da det gir hotellene et godt bilde av gjestenes tidligere opplevelser. Robert fra Grand Central oppsummerer dette godt: ”du (gjesten) har allerede gjort deg opp en oppfatning (av hotellet) før du kommer til resepsjonen, og da er det jo vår jobb å sørge for at forventningen blir innfridd, og gjerne overgått”, noe som igjen viser at forventningsinnfrielse i grunn er det service dreier seg om.



Figur 4 TripAdvisor plassert i vår gjenskapelse av Servicepyramiden (Andreassen 2008, 22).

Modellen viser hvordan TripAdvisor passer inn i serviceleveranseprosessen, som en del av den teknologien et hotell kan benytte for å gi, muliggjøre og levere serviceløftet til sine gjester. Det er viktig å poengtere at TripAdvisor alene ikke gir hotellene den informasjonen de trenger for å gjøre dette, og at andre programmer som for eksempel Loopon også kunne stått i modellen. Da vår oppgave fokuserer på tjenesten TripAdvisor viser modellen derfor kun hvordan man kan se på TripAdvisor som et verktøy. Modellen viser altså hvordan det våre informanter mener er viktig passer inn i servicepyramiden, og hvordan dette forklarer betydningen av TripAdvisor og andre brukerstyrte plattformers i denne prosessen. Vi ser altså at TripAdvisor, som en del av teknologien hotellene bruker, kan hjelpe hoteller med å forbedre serviceleveransen ved å knytte de tre delene sammen, hotell, gjest og ansatt.

7.0 Konklusjon

Problemstillingen for denne oppgaven har vært:

”Brukerstyrte digitale plattformers innvirkning på en bedrifts serviceleveranse”

Videre ønsket vi å foreta en eksplorativ undersøkelse blant hoteller i Oslo, og vi fokuserte oppgaven på tjenesten TripAdvisor. Med andre ord ønsket vi å se hvordan hotellenes bruk av TripAdvisor påvirket deres serviceleveranse, med fokus på de fire hovedområdene i servicepyramiden til Andreassen (2008). Avslutningsvis presenterte vi en modell av servicepyramiden der vi har satt TripAdvisor i sentrum for å vise hvordan tjenesten kan være et verktøy for et hotell til å gi, muliggjøre og levere serviceløftet ovenfor sine gjester. Dette betyr med andre ord at TripAdvisor kan hjelpe hotellene med å få innsikt i gjestenes forventinger og opplevde servicekvalitet av hotellet. Denne kunnskapen kan de videre bruke til å utvikle sin service og sine tjenester i tråd med gjestenes forventninger og tilbakemeldinger. Her er det imidlertid viktig å påpeke at TripAdvisor alene ikke gir hotellene den nødvendige informasjonen til å gjøre dette, og at vi derfor må se på TripAdvisor som en del av et større og mer sammensatt bilde. Modellen viser altså at brukerstyrte digitale plattformer, slik som TripAdvisor, kan ha stor innvirkning på de ulike delene av en bedrifts serviceleveranse i henhold til servicepyramidens fire faktorer.

8.0 Implikasjoner

8.1 Kommentar til gjennomføringen

Etter å ha gjennomført denne avhandlingen ønsker vi å komme med noen avsluttende kommentarer til gjennomføringen. Å arbeide med det valgte temaet og en avsluttende oppgave som denne har, som forventet, vært omfattende. Samspillet mellom mennesker er en sosial prosess som inneholder mange ulike faktorer, noen også usynlige. Disse faktorene har også en plass mellom kunder og bedrifter. Derfor kan deres kommunikasjon over internett virke å være enda mer kompleks, da mange sosiale faktorer blir enda mindre synlige. Underveis i oppgaven har vi derfor fått inntrykk av at også våre informanter finner denne kommunikasjonen utfordrende. I tillegg til dette er digital word of mouth og brukerstyrte digitale plattformer et forholdsvis nytt felt, og selv om det finnes forskning er fenomenenes innvirkninger ikke alltid kartlagt. At vi i vår oppgave har fanget opp alle de nyansene som finnes omkring temaet vil være naivt å tro. Derfor velger vi å sette spørsmålsteget ved om våre funn vil være gyldige i alle sammenhenger. Vi viser til at det vil være flere nyanser som kan være interessant å forske mer på for en bredere forståelse av fenomenene avhandlingen belyser.

8.2 Videre forskning og begrensninger

Da denne undersøkelsen har et eksplorativt design ble mye av oppgaven til underveis i prosessen. Dette har naturlig nok også reist en del spørsmål og innfallsvinkler vi ikke har kunnet svare på i denne oppgaven med tanke på begrensninger i både omfang, relevans, tid og innsamlet data. Dette er temaer som kan være interessante utgangspunkter for fremtidig forskning:

Fenomenene vi ser på i denne oppgaven er også forholdsvis ferske, dette gjør at det i seg selv er behov for videre forskning på området, særlig med tanke på det O'Connor (2010) skriver om at påvirkning fra digitale plattformer vil øke i fremtiden. I tråd med at flere får tilgang til internett. I tillegg har vi kun fem informanter fra hotellbransjen i Norge. Disse informantene sitter med stor kunnskap om bruk av de digitale plattformene, likevel er det rom for tro at resultatene hadde blitt annerledes hvis vi hadde flere informanter med i våre undersøkelser. Her blir det et spørsmål om hvilke

nyanser en ønsker å fange opp, og det er viktig å påpeke at i vår forskning har vi sett på en del av en større bransje.

Det er interessant å se at hotellene vi har fokusert på alle synes TripAdvisor er en god markedsføringskanal, da hotellene i praksis ikke har noen kontroll over hva gjestene skriver på slike sider. De har muligheten til å svare, men det er gjestene som styrer innholdet. Grunnen til at det er slik kan ha en sammenheng med at alle hotellene vi intervjuet var ratet blant de topp 15 av 85 hoteller i Oslo. Dersom vi hadde intervjuet hoteller lenger ned kan det godt tenkes at disse ville sett annerledes på verdien av TripAdvisor om de ikke er like aktive brukere av tjenesten. En undersøkelse som dekker et større spekter av hoteller kan derfor være interessant for å avdekke eventuelle andre holdninger til slike tjenester.

Hotellene vi har tatt for oss i denne oppgaven var også alle relativt nye på markedet, da det eldste åpnet i 2009. Derfor kan det også være interessant å se hvordan eldre etablerte og kjente varemerkenavn som f.eks Grand Hotell stiller seg når det gjelder bruk av slike tjenester. Det kan også være interessant å se om det foreligger en sammenheng mellom plassering på TripAdvisor og alder på hotellet.

Det kan også være rom for å plassere vår problemstilling i en annen teoretisk kontekst. Her kan det være interessant å se på forholdet som går utenfor serviceleveranse. Her ser vi at det kan være interessant å sette våre funn om sammenhengen mellom TripAdvisor og serviceleveranse opp i mot andre faktorer. Dette kan for eksempel være temaer som pris, omdømme eller andre deler av hotellbransjen.

Litteraturliste

- Andreassen, Tor Wallin, 2008. *Serviceledelse: Planlegging og syring av sannhetens øyeblikk*. 5. Utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Barsky, Jonathan, Lenny Nash. 2007. "Word of Mouth should be top-of-mind for hotel operators". *Hotel and Motel Management*, 4(2). Business Source Complete (24714746).
- Berg, Bruce L. og Howard Lune. 2012. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. 8. Utg. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Clark, Graham, Robert Johnston og Michael Shulver. 2012. *Service Operations Management: Improving Service Delivery*. 4. Utg. Essex: Pearson Education Limited.
- Dellarocas, Chrysanthos. 2003. *The Digitization of Word of Mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms*. *Management science*. 49(10):1407- 1424. Business Source Complete (11190957).
- Dichter, Ernest. 1966. *How Word-of-Mouth Advertising Works*. *Harvard Business Review*. 44(6):147-166. Business Source Complete (3866525).
- Eidetjärn, Anna, Micaela Löwenhielm. 2012. *Kommentararne får sista ordet – en studie om word-of-mouth inom hotellindustrin*. Kandidatuppsats, Uppsala Universitet.
- Expedia. Om Expedia. Lesedato 3. Februar 2015: <http://guiden.expedia.no/om-oss>
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson & Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2. Utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Grönroos, Christian. 2007. *Service management and marketing – customer management in service competition*. 3. Utg. Chichester: Wiley & Sons Ltd.

- Jacobsen, Jens Kr. Steen. Arvid Viken. 2008. *Turisme, Fenomen og Næring*. 3.utg. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Jacobssen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?- innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. Utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Luca, Michael og Georgios Zervas. 2013. *Fake It Till You Make It: Reputation, Competition, and Yelp Review Fraud*. Harvard Business School Division of Reasearch. Business Source Complete (92954809).
- Mayzlin, Dina, Yaniv Dover og Judith Chevalier. 2014. *Promotional Reviews: An Empirical Investigation of Online Review Manipulation*. American Economic Review 104(8):2421- 2455. business Source Complete (97369680)
- Milan, Renier. 2007. "10 things you can do in response to online reviews" Hotelmarketing.com. Lesedato 10. Mai 2015.
http://hotelmarketing.com/index.php/content/article/10_things_you_can_do_in_respo_nse_to_traveler_reviews.
- O'Connor, Peter. 2010. *Managing a hotels image on TripAdvisor*. Journal of hospitality marketing and managing. 19(7):554-772. Business Source Complete (53564471).
- Proseripio, Davide og Georgios Zervas. 2015. *Online Reputation management: Estimating the impact of management responses on consumer reviews*. Boston U. School of Management Reasearch Paper No. 2521190.
 Tilgjengelig på: <http://ssrn.com/abstract=2521190>
- Reichheld, Frederick. 2003. *The number you need to grow*. Harward Business Review. 81(12):46-54. Business Source Complete (11587407).
- Samuelson, Bendik M., Adrian Peretz og Lars Erling Olsen. 2010. *Merkevareledelse på norsk 2.0*. 2. utg. Oslo: Cappelen akademisk.
- Tripadvisor. Om oss. Lesedato 03. Februar 2015.
http://no.tripadvisor.com/pages/about_us.html

TripAdvisor. Our Team. Lesedato 03. Febriuar 2015

http://www.tripadvisor.com/PressCenter-c5-Our_Team.html

Zhu, Feng og Xiaoquan (Michael) Zhang. 2010. *Impact of Online Consumer Reviews on Sales: The Moderating Role of Product and Consumer Characteristics*
Journal of Marketing 74(2):133-148. Business Source Complete (47927927)

Vedlegg I: Intervjuguide

Innledende spørsmål

1. Fortell kort om deg selv - hva er din stilling i bedriften? Ansvarsområder?
2. Fortell kort om hotellet du jobber i?
 - a. Hva slags type gjester har dere flest av? Business og pleasure?

TripAdvisor

3. Hva slags forhold har du til nettstedet TripAdvisor?
4. Hvor aktive synes du selv dere er på TripAdvisor? Hva innebærer dette?
 - a. Går dere regelmessig inn og ser hva folk skriver og hvilken rating dere har? Hvorfor?
 - b. Hvis ja, hvorfor er det så viktig for dere å være aktive/tilstede på TA?
 - c. Hva slags informasjon er det dere ser etter? Hvorfor?
 - d. Er det viktig for dere å ha en aktiv dialog med gjestene deres på TA? Hvorfor?
5. Svarer dere på anmeldelser dere får? Hvilke og hvorfor?
 - a. svarer dere på negative eller positive eller begge? Hvorfor?
 - b. Hvor stor rolle spiller de enkelte anmeldelsene dere mottar på TA?
6. Hvor viktig tror du TripAdvisor er for gjestene deres?
 - a. Har du noen formening om hvor mange av gjestene som er innom TA før de booker hos dere?
7. Hvorfor er det så mange som bruker TA før de bestiller reise?
8. Hvor viktig er det for dere å ha en god rating på TA? Hvorfor?
 - a. Vet du hva slags rating dere har på TA i dag?
 - b. Hvor stor rolle tror du rating på TA spiller i forhold til annen stjerneklassifisering?
9. Har dere noen mål mtp. rating? Hvorfor?
 - a. Har dere gjort noen konkrete tiltak for å oppnå dette målet?
 - b. Har dere noen overordnede mål/retningslinjer på kjedenivå?
10. Synes du serviceleveransen deres blir bedre gjennom bruk av TA?
11. Bruker dere noen andre tilbakemeldingssystemer? Hvilke? Hvorfor?
 - a. Følger dere opp disse tilbakemeldingene? Hvordan?
 - b. Hvis nei, hva slags informasjon er det dere ikke får fra TA?
 - c. Ja: vil du da si at dere får den informasjonen dere trenger fra TA?
12. På hvilken måte skiller tilbakemeldingene dere får på TA seg fra de dere får på andre

plattformer? Hvordan?

13. Har dere gjort noen konkrete tiltak etter en anmeldelse på TripAdvisor eller andre kilder? Hva?
 - a. Dersom flere klager på det samme, hvor går terskelen for å gjøre endringer/forbedringer?
14. Synes du at informasjon fra TA er mer anvendbar enn informasjon fra andre kilder? Hvorfor/hvorfor ikke?
15. Hvordan tror du bruken av TripAdvisor vil utvikle seg videre i fremtiden Både for dere og gjestene deres? Hvorfor?
16. Er det noe du mener TA kan bli bedre på? Er det noe som mangler i dag? Hvorfor?
17. Hva ser du på som den største utfordringen med TripAdvisor?
 - a. Hva er den største fordelene?
 - b. Har dere hatt noen problemer med falske anmeldelser?
18. Alt i alt, tror du TA fører til økonomisk gevinst? Sparer/tjener dere penger på å bruke tjenesten fremfor andre systemer?
19. Er det noe du ønsker å legge til?

Vedlegg II: Analysematrise

Spørsmål	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5
Hva slags forhold har du til nettstedet TripAdvisor?	Vi er nok kanskje blant de mest aktive... En av grunnene til det er at når du skal drifte noe som er så lite i suppa blant alle de store gigantene så er det ekstra viktig at vi ikke dummer oss ut synlig og TripAdvisor er ekstremt synlig. Hadde vi hatt en veldig lav score på TripAdvisor hadde ikke Saga greid å overleve, fordi majoriteten av gjestene, både nasjonale og internasjonale er inne og sjekker hva andre synes om et produkt før vi velger å booke det. Og spesielt på standalone hotellene. Fordi der	Sterkt forhold vil jeg si. Vi åpnet jo 28. oktober i fjor. Et halvt år før det satt vi oss et mål i ledergruppa om at vi skulle være topp fem innen jul. Vi ble da topp to, og vi har bevist jobbet hardt systematisk for å klare det.	I love'm! Because it gives us an instantaneous feedback from the guests. Before you had to write letters to the hotel manager. Imagine. And he only got them three weeks later. It's ridiculous. While now it takes me three minutes. It can take three seconds. I can have somebody sitting in a room telling me how crap my place is, push send and it's on social media. I can also have somebody say how wonderful their stay is. And again, press send and it's out	TripAdvisor kan en snakke lenge om, og ha mange formeninger om. Det som er faktabasert er at det er et viktig verktøy for hotellbransjen og for våre kunder og gjester. Det brukes veldig mye når folk skal velge destinasjon, og velge hotell, og derfor er det selvfølgelig et viktig verktøy for oss, for å sørge for at vi blir oppfattet slik vi ønsker på nett. Så bruker det som et viktig verktøy. Vi oppfordrer jo våre gjester til å bruke TA men det er også en omdømme og	Det er vel godt, det synes jeg. Det er supert, TripAdvisor er jo viktig for oss selvfølgelig. Det er en superviktig kommunikasjonsplattform mot selvfølgelig de gjestene som har bodd her som er inne og gir oss en tilbakemelding, men generelt når vi også et veldig stort marked. Jeg opplever TripAdvisor som veldig viktig og det har fått en så sterk posisjon blant reisende, så jeg tror det er mange som orienterer seg der på en eller annen måte enten det er privat eller i en forretningssa

	<p>velger du liksom ikke et Quality hotell og kan da forvente den samme standarden hele veien, det må du nødvendigvis ikke inn å sjekke, fordi Quality Stockholm er nesten det sammen som Quality hermen skal du da velge et lite privateid boutique hotell så er det veldig viktig å lese litte grann om det produktet før du bruker penger på det, og da bruker man TripAdvisor.</p>		<p>there on social media. So my relationship with them is great because it allows me to get an instantaneous feedback how people are experiencing the property.</p> <p>Yeah I have always been a fan. And you know I'm sure, how many people go to TA for advice, that's what it's there for. They will read the reviews, they will read my responses, and they will make their own decision.</p>	<p>branding ... (verktøy?) det er ingen tvil om det. Det har også mye med employerbranding å gjøre. Det skaper en stolthet for teamet også. SÅ man kan også bruke det som motivasjon til til de ansatte. Bruker dere det aktivt internt? Vi gjør det. Vi har det på alle avdelingsmøter og viser tilbakemeldinger. For å skape en stolthet blant til de ansatte men også som en motivasjon for at de skal tenke at nå skal jeg få gode TripAdvisor tilbakemeldinger. Så det kan brukes på mange forskjellige måter sånn sett. Så til tross for at jeg har vært litt negativt til TA her så er. Her så er det et verktøy</p>	<p>ammenheng.</p>
--	--	--	---	--	-------------------

				<p>vi kan bruke, både mot gjester og mot ansatte. Så vi anser det som et veldig sterkt verktøy og kommer til å jobbe tett med det fremover.</p> <p>”Det er et viktig verktøy for å sørge for at vi blir oppfattet slik vi ønsker på nett. Det er en super viktig kommunikasjonsplattform mot et veldig stort marked, og TripAdvisor har fått en sterk posisjon i markedet”</p>	
Hvor aktive synes du selv dere er på TripAdvisor?	<p>Vi er nok kanskje blant de mest aktive, [...] det første jeg gjør på morgenen er å hoppe på TripAdvisor og sjekke om det har kommet noen ting i løpet av natten. Vi har også koblet</p>	<p>Jeg svarer på alle henvisningene selv og vi bruker alle henvisningene internt, og jeg svarer fortløpende. Så vi ser jo på det som nyttig.</p> <p>TripAdvisor har vokst til å bli en veldig stor markedsførings</p>	<p>Very active. I'm on there every day. I tend to do it in block of maybe five or six. I read them on a daily basis but I answer in five or six.</p>	<p>Vi oppfordrer jo folk til å rate oss på TripAdvisor, og vi besvarer samtlige tilbakemeldinger. Ikke bare de negative, men også de positive. Vi har en 100% svare-rate på TripAdvisor.</p>	<p>Vi er veldig aktive. Jeg er personlig inne og svarer på alle tilbakemeldinger. Og det er superviktig for meg, jeg tenker det er en selvfølge. Mange tror at det tar mye tid men det gjør det ikke, og her får vi ganske mange</p>

	<p>TripAdvisor opp mot våres kundemåling s-base som heter Loopon [...], og der er jeg innothvert fall fire ganger per dag og sjekker.</p>	<p>gskanal. Vi ser jo allerede nå at vi får utrolig mange utenlandske gjester fordi vi ligger som nr. 1 på TA. Så jeg tror nok at vi får det gratis fordi vi ligger såppas høyt oppe.</p>		<p>Vi har ingen templates eller standarder på våre svar, for det er jo ingen spørsmål eller tilbakemeldinger derfra som er like, så derfor føler vi at vi også må svare dem individuelt. Vi går inn der ukentlig og leser igjennom. Vi får jo veldig mange, så det er ikke så lett å svare så veldig raskt, men vi gjør det så fort som mulig.</p> <p>Det er jeg som svarer på alle henvendelsene fra TripAdvisor.</p>	<p>tilbakemeldinger, det handler litt om å lage seg gode verktøy for å følge det opp. Gjестene fortjener det, om det er direktøren eller en resepsjonssjef eller en annen avdelingsleder det er ikke vesentlig, for meg er det en fin måte å vise at vi tar tilbakemeldinger alvorlig, helt på toppnivå på hotellet sånn sett.</p>
<p>Er det viktig for dere å ha en aktiv dialog med gjestene deres på TA?</p>	<p>Ja, også det som er med TA er jo, hva skal jeg si, det er en toveiskommunikasjon som stenges etter at part nummer to har svart, da</p>	<p>Ja veldig viktig.</p> <p>Om en ikke henger med sier en jo nei takk til å høre på hva gjestene dine mener om deg. Du sier nei takk til å</p>	<p>It's just a question of being very open and actually throwing questions at people, and lets think about where we are,</p>	<p>Ja, jeg synes det er viktig å kunne svare gjesten og takke de for at de har bodd hos oss, og takke dem for at de har gitt tilbakemeldin</p>	<p>...det er veldig mange som ikke er aktive, eller som ikke er inne å svarer i det heletatt, men det at de er inne og følger med på TripAdvisor,</p>

	<p>er det stopp. Og det ser du at en del hoteller sliter litt med. Det kan komme en litt krass tilbakemelding fra en kunde, også kaster ledelsen seg inn i begynnelsen av en forklaring, også er det nesten som om det burde ha kommet noe tilbake fra gjesten etterpå men du får liksom ikke vite hva som skjedde mer der. Ble dette her avsluttet, ble det noen enighet, Fikk han noe kompensasjon? Så det er veldig mange der som har misforstått litte gran. Jeg er da heller sånn at jeg skriver, her er epostadressen min, kan du vær så snill og kontakte meg her, for dette må vi finne ut av ikke sant. Og</p>	<p>høre hvor en er gode og hvor en er mindre gode. Så hvis en vet best selv, så kan en jo fint la være. Hvis du ikke er interessert i å høre på tilbakemeldinger fra gjester så er det greit, men det er en unik måte å ta det i mot og få det gratis. Så kan en jo velge selv om en vil gjøre noe med det eller ikke, men det er jo et verktøy som jeg vil oppfordre alle til å bruke. Det ligger jo der.</p>	<p>what's the environment like, what are our surroundings like? How do people conceive Oslo, how do people conceive Norway? What's the marked saying, what's the financial situation? It's a million things you throw in the pot. And in the end of the day; this is the result.</p>	<p>g, og deretter svare på de eventuelle tilbakemeldingene de har, enten de er positive eller negative. Men hvis det er en klage for eksempel, eller det er noe stort har skjedd, så vil vi gjerne ta det offline, og ta det med direktekommunikasjon med den personen da. Ofte ber vi også om å utdype mer</p>	<p>det tror jeg ikke det er noe tvil om, og gjør du ikke det i dag så er du dum. Du er nødt til å følge med der, men mange har jo andre typer målinger, slik som vi har Loopon som også er veldig viktig for oss, men den er ikke ekstern på samme måte, den ligger ikke der ute på nett. Vi tar tilbakemeldingene alvorlig og lytter til det gjestene sier til oss, både på Loopon og TripAdvisor.</p>
--	---	--	--	---	---

	<p>90% av gangene så får du en epost fra den kunden. For man vil jo gjerne ha den dialogen. Også forteller det også nye kunder at, se her, de tar det seriøst. Og det er et veldig godt signal å sende ut, istedenfor at den blir en bombe fra kunden og en bombe fra meg, også case closed. Da vil man sitte igjen og lure på hva som egentlig skjedde mellom partene?</p>				
<p>Svarer dere på anmeldelser dere får?</p>	<p>[..] svarer ikke alle på TripAdvisor fordi det synes jeg er rett og slett for mye jobb, og jeg blir noen ganger litt trøtt selv hvis jeg skal ut å reise og kommer inn på de hotellene som besvarer alt som</p>	<p>Ja jeg tror folk i dag forventer en tilbakemelding, og den skal være rask. De ønsker en tilbakemelding, og noen blir positivt overrasket når vi kommer med en tilbakemelding på noe positivt. Vi har egne servicekvalite</p>	<p>Hell yeah! The most important ones to answer are the negative ones. Don't ever hide from a negative review. Answer it straight away. Our last nine reviews were all five stars, every single</p>	<p>...vi besvarer samtlige tilbakemeldinger. Ikke bare de negative, men også de positive. Vi har en 100% svare-rate på TripAdvisor. Hvis det dreier seg om en klage, eller noe stort har skjedd, så vil vi gjerne ta det via</p>	<p>Ja, alle, både de positive og de negative. Det å kunne motsi noe, og vise at her tar vi grep, det er ekstremt viktig. Men samtidig så er det viktig å gi tilbakemelding til de som gir positive feedbacks, det er superviktig for meg. Jeg</p>

	<p>kommer inn, selv om noen bare svarer ”bra!” så kommer det liksom en lang avhandling med vennlig hilsen general manager. Du må liksom scrolle så ufattelig lang ikke sant.</p> <p>[..] og da bruker vi det faktisk konstruktivt.</p>	<p>tssystemer i Thon Hotels, hvis noen kommer med en positiv tilbakemelding til oss, og hvis vi da svarer på det så får vi gjerne et enda mer positivt svar tilbake. Det hadde dem ikke forventet. gjestene svarer tilbake på det vi skriver til dem. Jeg svarer både positive og negative anmeldelser.</p>	<p>one.</p> <p>Do you answer everyone yourself?</p> <p>Every single one.</p>	<p>direktekommunikasjon med den personen det gjelder for å be dem utdype mer.</p>	<p>bruker e-postadressen min ganske aktivt på TripAdvisor og svarer at ikke nøl med å ta kontakt direkte med meg. Og det synes jeg har vært positivt, det gjør jeg både på de negative og de positive. Mange responderer kun på det negative, men jeg tenker at det er det som er så bra da. TripAdvisor har en sterk posisjon, det har så høy gjenkjennelse faktor, det er mange som orienterer seg der, da blir det troverdig.</p>
<p>Hvor stor rolle spiller de enkelte anmeldelsene dere mottar på TA?</p>	<p>Den er ekstremt viktig. Det er derfor vi skrur på alt av alarmer når vi får negative tilbakemeldinger. For de ligger synlig, du kan til nød få de fjernet dersom du kan</p>	<p>Jeg tror det er todelt. De som går inn på TA før de bestemmer seg tar ikke den ene dårlige blant ti så veldig nøye. Det andre er jo at den færlige kan være med på at du ikke blir</p>	<p>You know, the margin on TA is so fine, one bad review can take you from first spot to second. And I speak from personal experience. Because we are now the second best</p>	<p>En vi intervjuet tidligere sa at du er aldri bedre enn den siste anmeldelsen du har fått, hva tenker du om det?</p> <p>Jeg tror folk leser mer enn den siste. Og det vi ikke</p>	<p>... det er ekstra viktig at vi er der og responderer på det på en saklig måte, viser at vi tar det alvorlig, og at vi tar grep der vi evt. bør ta grep. Super viktig, da får vi den tilliten av kunden</p>

	<p>dokumentere at det vedkommende skriver ikke har noe med virkeligheten å gjøre eller er urettmessig skrevet. Men ellers så ligger det jo der til evig og alltid. Så det er markedsføring, det ligger penger i det.</p>	<p>liggende blant de på toppen. Hva som gjør at du får poeng vet ingen, det kortet holder TA tett til brystet. En kan ha lik stjernerangering men likevel ha forskjellig plassering. Jeg svarer ekstra på når noen fremhever servicen hos oss. Hardware er hardware det kan alle kopiere, service er noe vi er stolt av å ta imot hver gang noen bemerker det. Det er ekstra morsomt.</p>	<p>hotel, not the first. Not because our reviews are not good simply because, the margin is so fine. We could have 300 good review and six bad ones and drop down to second. And you're only as good as your last reviews as far as I'm concerned. I'm only as good as the guy checking in right now. If the checkin is bad today, I can't tell him oh but yesterday it was fantastic. The now is important.</p>	<p>skal glemme er at TA varierer også ut i fra hvordan du logger deg inn. Dersom du logger deg inn via facebook eller har en egen profil, så vil også tilbakemeldingene du får opp først forandre seg. Det første du ser kan være en av dine venner fra Facebook som har vært der. Noen har også valg tå kun få de engelske eller kun de norske. Så det er ikke nødvendigvis den siste tilbakemeldingen som dukker opp først når du logger inn. Så jeg tror at folk ser ganske mange tilbakemeldinger før de skaper seg et inntrykk av hotellet. Jeg gjør i alle fall det selv, for å danne meg et eget bilde. er</p>	<p>tror jeg. Men jeg tror det er alfa og omega og få opp antall tilbakemeldinger. Du ser jo det på flyplasser og mange andre steder også, som har sånne knapper en kan trykke på, "hvor fornøyd var du med servicen?", og jo lettere det er for gjestene å svare på sånne ting, jo fler svar får du.</p>
--	--	---	--	---	--

				<p>det en eller to dårlige og resten bra så leser jeg hvorfor de synes det var dårlig og det er ofte svarene fra hotellet som gir den totale oppfatningen (...) Jeg tror folk ser på helheten. Så jeg tror rankingen har mye å si men det er tilbakemeldingene og svarene fra hotellet som betyr noe.</p>	
<p>Hvor viktig tror du TripAdvisor er for gjestene deres?</p>	(...)	<p>Jeg tror det faktisk er kjempeviktig, for vi bruker det i all type kommunikasjon. Når vi prater med gjestene så er vi flinke til å nevne at vi ligger som nr. 1, og da sier ofte gjestene at de vet det. Jeg tror folk er opptatt av det i dag, det på en måte andres meninger og ikke hva vi sier selv som er viktig. Hva andre sier om</p>	<p>If 80 percent actually view the property on TA before they actually come and stay or making the choice through TA, then you</p> <p>wanna make sure things are smelling of roses.</p> <p>Because they sort of already had the first impression of the hotel before actually visited?</p>	<p>feriereisende er jeg helt sikker på at bruker TripAdvisor før de bestemmer seg. Da tror jeg også at den rangeringen en har stor betydning, og de siste anmeldelsene er viktige, men jeg tror også svarene fra hotellet er utrolig viktig. For hvis det er en tilbakemelding som virker litt flåsete, men svaret</p>	(...)

		oss er mer troverdig.	Totally, and that's another expectation, not only the awards, people talking, rates and reviews. And all the reviews staying there, so the expectation is high. And you have got to deliver. You can't sell a bicycle with square wheels.	fra hotellet er profesjonelt så tror jeg faktisk det teller mer for inntrykket, enn selve feedbacken. En har jo også statistikk på det at hoteller som svarer sine gjester, får en bedre rangering.	
Hvorfor er det så mange som bruker TA før de bestiller reise?	Altså, vi mennesker i dag deler jo alt vi gjør. Vi spiser jo ikke knekkebrød til frokost uten at vi tar bildet av det og poster det på minst fire forskjellige sosiale plattformer. Slik er vi moderne mennesker, rett og slett. Vi har alltid delt, men tidligere måtte vi gå bort til hekken med kaffekoppen og fortelle fru Olsen om hotellet vi	...	It gives a very candid (oppriktig) opinion, a very honest and open opinion of your experience of the property.		... det er grunn til å tro å tro at de forretningsreisende ikke er så mye inne og orienterer seg, de har bodd her og er fornøyd med hotellet, og da tror jeg ikke heller den tilbakemeldingen fra andre gjester har så mye å si. Det er nok mest for de som ikke kjenner til hotellet fra tidligere, de som sitter og sonderer liksom ulike hotellmuligheter. Det er de

	bodde på mens i dag når vi ut til veldig mange samtidig.				TripAdvisor er viktig for. Hvis en er ute å reiser, så baserer en jo avgjørelser på egen erfaring.
Hvor viktig er det for dere å ha en god rating på TA?	<p>Ekstremt viktig. Vi bruker det effektivt i alt som heter markedsføring.</p> <p>TA har også begynt å gå litt utover disse og har begynt å kåre de mest romantiske hotellene etc, Så nå bruker vi det konsekvent når vi skal selge våre bryllupspaker eller prøver å få inn et brudepar eller noe sånt no.</p>	...	<p>Super important.</p> <p>Do you think people care more about rating than the classic star-classifications?</p> <p>Although we don't have a national standard for that here in Norway? I don't ever use stars. I don't ever call myself a five star property. Ever. People do say it "oh you are a five star hotel". What I do is after you've slept a night in our bed and eaten a meal at our restaurant, then I ask you how many stars you will give me. So stars I</p>	Jo, altså det er viktig for oss.	Når du for eksempel har en stjeranerangering så er det på en måte du selv du som sier det, ikke nødvendigvis gjestene som sier at du fortjener den stjernen. Så TripAdvisor er kanskje mer virkelighetsnært. Og det er hva man legger vekt på, en har de og de fasilitetene, det er ikke nødvendigvis det gjestene er interessert i.

			<p>don't really dig. But I know many hotels do, and it's almost something they hide behind. They call themselves a five star hotel and think that's what people have to accept. But I don't think so.</p> <p>So the difference is whether you call yourself a five star hotel or other people do? Exactly. We never ever use the stars. And that keeps everybody on their toes. And you got to be.</p>		
Har dere noen mål mtp. rating?	Målet vårt er jo å gjenerobre førsteplassen som vi lå på kjempe lenge. Men det er klart, nå skjer det litt her. Det har kommet flere type tilsvarende produkter. The Thief	Å fortsette å være på topp.	We are the finest hotel in this city I know that without a doubt. We are the best property. We are probably the best property in Norway, and top four in Scandinavia. Without a	Er målet og komme opp på første igjen? Ja en vil jo alltid være på vinnerlaget, men en må jo være realistisk også, vi vet jo hvilke områder vi scorer lavt	Vi har satt oss et mål her på hotellet om å være topp tre i Oslo i 2015. Så det er absolutt et mål, det satt vi på et ledermøte nå før jul, og da var det snakk om hvor kan vi sette det

<p>ligger og konkurrerer med oss, Folketeateret som jo er et gigantisk hotell så de er en stor konkurrent for et lite hotell med 47 rom, vi genererer, også har vi jo fått Thon Hotell Rosenkrantz, og det er klart at når det plutselig dukker opp et helt nytt konsept som er spennende så er det veldig mange som velger det hotellet av nysgjerrighet.</p>		<p>doubt. Now, where the Rosenkrantz have managed to articulate things in a sense that makes the numbers read in their favour that's just life you know.</p> <p>But your goal is to be on top? Oh yeah, without a doubt.</p> <p>I want to be there because I deserved it. Because it's worth a lot of money, the number one spot. I think the only way we ever can get any better is if people give their honest opinion.</p> <p>Encourage people to write. Quite simply. We have signs and displays around the hotel but the most effective way is to do it on</p>	<p>på, sp om det er realistisk å være på første foran The Thief er ikke sikkert. Min personlige erfaring med TripAdvisor er jo at det er veldig sjeldent at det i de store byene, kanskje litt annerledes i Oslo, er de beste hotellene som ligger øverst. Hvis en for eksempel ser på Miami, så ligger kanskje Ritz på sjette syvende plass, og Four Seasons ligger kanskje på tiende, også er det da de bra produktene men som selger for en billig pris, de ligger gjerne øverst. Det er det som er litt av utfordringen vår, vi er som sagt litt mer uformelt, og et litt enklere hotellprodukt</p>	<p>målet. Jeg tror at med The Thief og Rosenkrantz, er det tøft å forvente at vi skal være topp to, sånn vi står i dag. Vi får se, nr. tre er målet vårt.</p>
--	--	--	---	---

			<p>a personal level. Talk to people. Ask if they enjoyed their stay and if so please go onto tripadvisor and tell people about it. Never say</p> <p>“please write a good review”, just say please leave your honest comments there. Never ever tell people what they should write. I want honesty</p>	<p>, men pga. den beliggenheten vi har, så har vi et enormt høyt press og belegg, så vi kan også hente ut ganske dyre priser. Så vi konkurrerer jo mot de aller største og dyreste hotellene i byen, på pris. Så du kan kanskje ha forventning om at hos oss er det kanskje litt billigere enn hos andre hoteller, uten å nevne navn, men så er det jo egentlig ikke det. Vi er egentlig ganske dyre her, så det teller jo litt da, da får du value for money, så da går vi litt ned.</p>	
Synes du det blir enklere å levere god service ved hjelp av TA?	<p>Does it help? Without a doubt. But again, TA is more about the property and not the people. It may say I</p>	<p>Ja for når vi booker hotell i dag så ser vi på beliggenhet, kvalitet og service og sånne ting, for å få en</p>	<p>Det er litt vanskelig å si, det er litt opp til den enkelte. Jeg vet at de som jobber på hotellet, og spesielt de</p>

			<p>went to the bar but it would say so much about the bartender. Here Loopon is better. On TA, if it is a negative review you have to look at the date and try to find out when and where was this and what exactly happened. When Loopon is a littlebit more specific. There it will say what happened where and who was involved. Much easier to trace. TA gives a much more general picture of the stay, the experience for people to read about. Because the questions on loopon are much more specific rather just to ask how did you stay? But if they would ask you on tripadvisor, can you think of any</p>	<p>viss oppfatning av et, også er det jo prisen da. Du har allerede gjort deg opp en oppfatning før du kommer til resepsjonen, og da er det jo vår jobb å sørge for at forventningene blir innfridd, og gjerne overgått. Så det er liksom vår jobb da, og det er klart at det er lett hvis du ligger på syv åttehundre kroner, men det er klart at når du betaler nittenhundre kroner så er det litt vanskeligere. Da må vi strekke oss enda litt lenger. Da må vi ha bedre folk på jobb. Det er litt sånn det er. Det er kanskje lettere å overgå forventningene om en er rangert litt lavere enn om en er</p>	<p>som jobber i resepsjonen, følger med på TripAdvisor, og ofte blir de jo også nevnt der med navn, så det er jo interessant for dem. Men om det kan være en sånn korrigerende faktor for dem? Ja det kan det helt sikkert. For du har det i bakhodet, du vet at den neste gjesten kan være en potensielt TripAdvisor tilbakemelder. Det gjør at vi alle har litt mer puls på hva gjestene mener om oss, mer enn man hadde før.</p>
--	--	--	---	--	---

			<p>positive staff member you met on the property. Where there any positive moments that highlight... then you'd have more specific answers.</p>	<p>helt på topp?</p> <p>Ja da skal du levere hver gang. Ja så sånn sett så er det jo en fordel å ikke ligge helt på toppen det er klart det. Men det er klart folk ser på rankingen, men de ser også på kommentarene fra andre gjester, og gjør seg en oppfatning om hvordan hotellet er. Med service og hvordan frokosten er og sånne ting. Så ja, det er lettere å innfri om en ligger litt lavere ned, det er klarte det, men samtidig må en jo se hvilken pris en har på produktet også da.</p>	
<p>Bruker dere noen andre tilbakemeldingssystemer?</p>	<p>Looon, samler alle kundemålingene både fra booking.com, TripAdvisor, fra våre egne hjemmesider</p>	<p>Ja, Quesback som er vårt eget system.</p>	<p>Looon. What it does it collects all the reviews from the different sites. Looon actually generally</p>	<p>Vi bruker et annet system som heter Looon, som da sender ut da sånne spørreskjemaer på mail til gjestene når</p>	<p>Vi bruker Looon. Ellers følger vi litt med på booking.com, Hotels.com og Expedia. Men vi bruker ikke</p>

	<p>slik at jeg vår alle tilbakemeldingene inn der slik at jeg kan da dialog med kunde direkte via Loopon, og der blir man også målt opp mot compset, altså competition set, våre nærmeste konkurrenter hvordan vi da ligger an på kundemåling er når det kommer til de forskjellige.</p>		<p>goes into more specifics where people are concerned. T A will give a review of the stay, loopon will give you a review of the people. And down to the name of the person. On loopon they might say I met this fantastic person named... That generally doesn't happen on TripAdvisor. There they will give a more general review of their experience. And there you can really see ok this works and this doesn't...</p>	<p>de sjekker ut. Da tar vi de svarene og lager statistikk ut i fra dem da. Også følger vi jo også med på booking.com og Expedia, der det mulig å legge igjen kommentarer da. På enkelte av de andre plattformene er det jo heller ikke mulig å svare gjestenes tilbakemeldinger, det er jo litt dumt da..</p>	<p>noen andre verktøy nei. Jeg er veldig fornøyd med å ha det sånn, ved å kunne bruke forskjellige verktøy blir det et mer sammensatt bilde. Jeg er glad for de verktøyene, jeg synes det er helt fantastiske verktøy. Det hjelper oss virkelig til å være mye tettere på gjestene våre. Så jeg er glad jeg slipper å velge mellom de for å si det sånn.</p>
<p>På hvilken måte skiller tilbakemeldingene dere får på TA seg fra de dere får på andre plattformer?</p>	<p>TripAdvisor er nok det stedet hvor man ofte tørr å være ærligere. Og det har vi klare bevis</p>	<p>Nei det er nesten ingen forskjell, og vi scorer også høyt på vårt interne system og får så og si like</p>	<p>Maybe. Possibly. I've had good and bad on both.</p>	<p>Ja det vil jeg si. TripAdvisor etter vår erfaringer er veldig mye mer fritidsegment</p>	<p>Det er klart i Loopon ser vi jo hvem det er som har skrevet det, og vi ser når de har bodd her og slikt.</p>

	<p>på. Ikke alle gjestene skjønner nødvendigvis at både den tilbakemelding de sender til oss på vår egen nettside og på TA havner sammen. Det er nesten som om de (gjestene) tror at siden det fra Loopon sendes direkte til hotellet må vi skåne de litt, men det er jo direkte til hotellet på TripAdvisor i tillegg til at det er direkte til alle andre.</p>	<p>tilbakemeldinger der også. Jeg tror de fleste gjester som legger igjen en anmeldelse på TA er veldig ærlige, fordi jeg ser at de fleste har en profil som gjør at en ikke kan finne ut hvem det er. Om en sprer noe på nettet i dag når en er anonym tror jeg ikke noen holder igjen.</p>		<p>ert, og de bruker lenger tid på å skrive tilbakemeldinger. De legger mer i det. De bruker lange tilbakemeldinger, med detaljerte skriv. Mens booking.com og Expedia kan være både ferie og forretning, og gir gjerne en score, og en veldig kort kommentar, det er ikke lange utgreiinger på de kanalene der. Så det er ofte litt forskjell altså. Det som jeg kanskje synes er litt interessant da, som er interessant å kunne ta opp er at det viser er at den bussinessgjesten som bor hos oss, det kan være en fast gjest, som betaler bra for å bo her, gir oss bedre score enn de som betaler</p>	<p>En må svare på mer spørsmål der, og det er ikke like mye fritekst som det er på TripAdvisor. Det er et mer klassisk spørreskjema. En har mulighet til å kommentere i Loopon, og det er det også mange som gjør, men TripAdvisor er mer basert på den teksten du skriver. Og de aller fleste på TripAdvisor er anonyme. Jeg føler det er ganske åpent på TripAdvisor, det at du kan skrive en tekst, og det er helt opp til den som er inne å skriver. Så gjesten har jo mulighet til å gi de tilbakemeldingene de vil.</p> <p>En klassiker i vår bransje er at design og funksjonalitet ikke henger så godt</p>
--	--	--	--	--	--

				mindre og som burde ha hatt mindre forventninger også. Men fritidsgjester er som regel mer krevende å please enn en forretningsreisende. Det er jo litt spesielt, det burde jo ha vært motsatt.	sammen. Det er sånne ting som gjør at gjestene ikke nødvendigvis får gode gjesteopplevelser. Det kan være en kul greie på tegnebordet, men det fungerer ikke TripAdvisor gir en veldig sånn umiddelbar tilbakemelding på om noe fungerte eller ikke, funksjonaliteten.
Dersom flere klager på det samme, hvor går terskelen for å gjøre endringer/ forbedringer?	Kommer helt an på hva det er. Det er klart at for vårt lille hotell så er det enklere. Sier noen i en tilbakemelding at lampa på 207 henger skeivt så løper jeg opp på 207 og sjekker. Jeg venter ikke at ti stykker forteller meg det samme. Det ville jeg kanskje gjort hadde jeg vært på Christiania med 600 rom. For dem er det heller	Somregel om jeg ser noe en gang, og det f.eks. er noe vi ikke har tenkt på, og vi synes det er en veldig god idé med et forslag fra en gjest så innfører vi det med en gang. Da er det ikke noe vits å vente på å høre fra ti stk. om det er en som sier fra, tenker vi at det er ti stk. som tenker det samme. Vi gjør bare noe med det med en	Depends on what it is. 1 or 100. If someone told me the barman was rude that is enough for me to react. If someone said they didn't like the drink and to people say it in a month I wont change the drink. But if ten people say the peanuts are bad I would check it out. So every review	Det er jo veldig individuelt da. Men det vi alltid gjør er å svare, og ber om mer detaljerte kommentarer der vi føler at vi ikke helt forstå hva gjesten vil. Men så inviterer vi dem gjerne tilbake.	Den kan være veldig lav. Det er hele tiden et kost/nytte spørsmål. Men er det sånne ting som er lett å implementere uten noen stor kostnadsmessig konsekvens så gjør vi det. Jjeg kan tenke meg til at frokosttider i helgene, kan være en sånn forbedring ...og det er sånne ting en kan gjøre noe med.

	<p>ikke så lett heller å kjenne igjen gjestene, der har vi en fordel. Selv anonyme tilbakemeldinger kan jeg noen ganger med hjelp av resepsjonisten finne ut at aha, det var han på 202 ikke sant. Slik at vi lettere kan oppsøke det rommet og sjekke og gjøre de endingene som skal til da.</p>	gang.	<p>matters? Yes but you have to put it in perspective. Find out where is this person coming from. What kind of day they had etc. So that is the advantage when you hear so much, you can really get into things and figure out why they happened and you can really try to actually stay one step ahead. But, theres always a reason. Generally people write genuine complaints.</p>		
<p>Synes du at informasjon fra TA er mer anvendbar enn informasjon fra andre kilder?</p>	<p>Den er nok den viktigste, det er den nok. Og det er nok den som blir hyppigst lest. Men det er klart booking.com sin kundemåling også, den vokser seg gradvis større og større. Men TA er</p>	...	<p>Well it's rated in the top three, so yes. It's a very good forum, a very good tool and yeah, it's very well put together. And, I like the honesty.</p>	<p>Jeg synes i utgangspunkt et at den som vi sender på mail til gjestene er mer anvendbar, og mer konkret, mer to-the-point, jeg synes ofte at</p> <p>TripAdvisor-tilbakemeldingene</p>	<p>Nei det synes jeg ikke nødvendigvis . å Looon går det ofte avdelingsvis, frokost, housekeeping , renhold, service, in-check, så du kan stykke det mer avdelingsvis, så det er sånn sett et bedre verktøy, når</p>

	<p>nok den som globalt er mest kjent, og da er det jo der man bruker mest tid for å være helt ærlig, det er det jo. Men jeg synes alle er like viktige.</p>			<p>fokuserer på andre ting enn hotellet. Det kan være ting de opplever i Oslo. Det er ikke så konkret på selve hotellet. Det er ikke så mye på produktet men selve opplevelsen rundt. De snakker selvfølgelig litt om produktet også, men de prater mer om selve opplevelsen de hadde med Oslo, eller av selve turen hit. Vi har jo faktisk hatt tilbakemeldinger fra gjester som har vært veldig misfornøyd med den opplevelsen de hadde av Bergen. Og som skrev lite om hotellet, også etterpå mye om hvordan det var i Bergen. Det er på en måte en typisk TripAdvisor-tilbakemelding da. De</p>	<p>du begynner å få litt volum på statistikken din. På TripAdvisor må en sette seg ned å analysere mer, hva de egentlig mener etc. Da spør jeg alltid om de kan kontakte meg på e-post. Det er detcingen som har gjort enda. Men det er veldig fint det å kunne ha muligheten til å komme i en dialog. På Looon ringer vi direkte om de sender en dårlig tilbakemeld. Det er min erfaring veldig verdifullt, å kunne ta den praten. En ting for å blidgjøre gjesten, en snur en det til noe positivt, så den personen ikke går å prater dårlig om hotellet. Så sånn sett er det viktig å</p>
--	---	--	--	---	--

				<p>legger til selve opplevelsen av selve destinasjonen på sin vurdering av hotellet. Mens de tilbakemeldingene vi får fra Loopon er mer instant, TripAdvisor henger litt etter. Vi får jo tilbakemeldinger nå i april fra gjester som har bodd hos oss i september.</p>	<p>være på ballen. En har mer mulighet til det gjennom Loopon. Men det er likevel ingen enten eller, jeg vil gjerne ha både TA og Loopon. Absolutt. My fordi TA er et sted eksterne gjester orienterer seg, det er ikke Loopon. Resultatet fra Loopon kjenner ikke våre gjester til. TA er først og fremst et verktøy for gjestene.</p>
<p>Er det noe du mener TA kan bli bedre på? Er det noe som mangler i dag?</p>	<p>Så lenge du kan dokumentere at dette er feil så kan du be TA fjerne den, men det er en ganske lang prosess.</p>	<p>(...) Hvis du spør meg om TA gjør en god jobb? Jeg vet jo at vi har henvendt oss til dem ulike ganger, og det er jo som å kontakte en vegg. Se skulle være mer åpne, raskere på tilbakemeldinger. De skulle være like aktive selv som de forventer at vi skal være</p>	<p>To knock the other ones out you mean?</p> <p>Get more specific. As I said before.</p> <p>Out of a hundred loopon review 40 maybe mention a specific staffmember, out of a hundred TA reviews maybe less than ten do</p>	<p>Vi snakket for noen år siden at det kanskje burde vært et slags kommentarfelt. Det kunne vært at en gjest la inn en tilbakemelding og at et hotell da svarer, så kunne da andre gjester hatt en videre tråd på det da. Men samtidig tror jeg det kunne</p>	<p>Ja, de kan bli raskere med å legge ut tilbakemeldinger. Jeg skjønner at de må administrere det og sånn, men det er litt irriterende at det tar litt tid. Men der er det viktig at en som operatør kan ha en god dialog med TripAdvisor, og at de kan respondere ganske raskt.</p>

		<p>aktive på deres system. De vil at vi skal være på, de vil at gjestene skal være på, da burde også de også være like serviceminded ovenfor oss.</p>	<p>the same. So I don't have the chance through TA to find out exactly who they are speaking about. I can try and work it out but it's much more general.</p>	<p>vært veldig risikofyllt, for du vet jo hvordan kommentarfeltene på VG og Dagbladet ser ut. Så det kan slå veldig negativt ut da. Så jeg tror hverken gjesten som har skrevet en tilbakemelding eller hotellet ville fått noe positivt ut av det.</p> <p>Men vi er jo også nå i dialog med TripAdvisor hvor vi har en kampanje som heter "dear TripAdvisor" hvor vi ønsker å få inn bærekraftighet og miljøvennlige spørsmål inn i TripAdvisor, slik at en ikke bare rater renhold og service og sånne ting. Så det er en slags dialog vi har med de da. Da ser du</p>	<p>Jeg tror også det hadde vært en fordel om TripAdvisor hadde hatt lokale landskontor med lokale kontakter. Det tar ofte lang tid med TripAdvisor slik det er i dag, de er kanskje litt tungrodd?</p>
--	--	---	---	---	--

				<p>jo på produktet litt større da, og tar det litt lenger? Ja, vi mener jo det er utrolig viktig med bærekraftig mat og det å være miljøvennlige</p> <p>Vi er jo en kjede som er veldig opptatt av det. Vi oppfordrer også våre gjester til å være det samme, både når de bor hos oss, men også privat.</p>	
Hva ser du på som den største utfordringen med TripAdvisor?	Men utfordringen kan kanskje være hvis at du gjør det veldig bra så kan det bli ekstremt mye. Slik at det faktisk er en heldagsjobb å gå gjennom alt og besvare. Så det kan være utfordringen og er nok kanskje også grunnen til at en del styrer litt unna fordi det tar litt tid.	Det er at TripAdvisor er en tredjepartskanal, at de får stor markedsrett. For noen uker siden fikk jeg en sponset link på Facebook fra TripAdvisor der dem rangerte de ti beste hotellene i Oslo, vi var ikke endel av de. I og med at TripAdvisor	Maybe allowing the property to get a little to vulnerable in a sense. Making sure that they have a control over who can actually review the property. Making sure that you had to experience what you're talking about. Generally they got it but	Det er først og fremst å få tid til å svar på alle anmeldelsene, det krever en del, for fra oss skal det ikke bare være et standardsvar. Vi skal lese det nøye, også skal vi gi et bra og konkret svar.	Jeg vet ikke, har ikke tenkt så mye på det. Jeg kunne tenkt meg enda bedre analyseverktøy, det kan være interessant. Slik at informasjonen blir tydeligere for meg som operatør. Kanskje opp mot et konkurransesett. Si vi er ti hoteller i området her,

	Men jeg tror det er utrolig viktig å snu det negative til det positive og fokusere på at dette må vi bare gjøre.	hovedsakelig skal være troverdig basert på gjesteanmeldelser var det feil i min verden. Det kan være de har gått på noen hoteller som har kjøpt seg inn en plass, og da kan troverdigheten forsvinne. I den teknologiske verden i dag kan slike ting gå veldig fort.	sometimes. Because the fake ones... because I like the honesty, so if we are number one, we are for a reason. One bad review can suddenly change everything. You can go from nr 1 to nr 2.		da kan vi se hvordan vi presterer i forhold til de hotellene. Det er jo også interessant i forhold til TripAdvisor. På Loopon sammenlikner vi oss med alle Clarion Collectionhotellene. I den grad en kan gjøre sånne ting på TA så tror jeg det hadde vært spennende.
Hva ser du på som den største fordelene med TripAdvisor?	...	Fler og fler ser viktigheten i å bruke det som en markedsføringskanal. Det er et fantastisk verktøy for å nå ut i verden, til gjester en aldri ville nådd ut til. Men igjen faren er jo om TA skal begynne å ta seg betalt som en tredjepartskanal, da kan troverdigheten falle	Instant feedback. We get to feel how people feel. What is for real.	Nå skal jeg prøve å være diplomatisk i svaret her men, det er klart at TA er en mulighet for oss å kommunisere med gjesten og med verden på. Og gi feedback til de. En annen ting er at det er jo en branding også. En mulighet for oss å markedsføre oss. For når en gjest driver på TA	...

		og det er ikke like attraktivt.		at ”kjempesint hotell men rommet var lit lite” så kan jeg svare at vi har 170 rom hvorav 111 er individuelt designet, de er forskjellige. Noen har to etasjer noen har malerier andre tapetkunst osv. Og det er en ”promotion” for min del. SÅ jeg har muligheten til å markedsføre hotellet. Det er PR for oss.	
Har dere hatt noen problemer med falske anmeldelser?	Ikke i min tid, men vi hadde en før jeg begynte her, den fikk vi fjernet.	Vi har ikke vært borte i det enda, men jeg vet om noen kollegaer av meg har blitt ”trua” i forkant av et hopp hold hvor det ble sagt at hvis de ikke fikk gratis oppgradering ville de få en dårlig anmeldelse på TA. TA bruker seks måneder på å	...		TripAdvisor tar det alvorlig, at det ikke skal bli lagt ut falske anmeldelser, og det er jo derfor de er inne og leser alle tilbakemeldinger også, så jeg er ikke så bekymret for det. Men jeg har ingen garanti for at det ikke er nabohotellet her som er

		<p>fjerne den "falske" negative anmeldelsen. Det er for dårlig. Jeg tror det vil komme til å skje flere slike tilfeller i fremtiden. Det vil bli et økende problem.</p>			<p>inne å skriver dårlige anmeldelser om oss. Men jeg har ikke opplevd noe slikt enda. Det er jo basert på litt tillit her også, men så lenge du får det opp i et volum så vil det jevne seg ut, det er helheten som teller. Det i seg selv, at det har vært mange som har vært inne og lagt igjen tilbakemelding på TA er en kvalitet i seg selv.</p>
<p>Tror du TripAdvisor fører til økonomisk gevinst? Sparer/tjener dere penger på å bruke tjenesten fremfor andre systemer?</p>	<p>Det ligger penger der.</p> <p>Det er markedsføring, og ligger vi på toppen der vi skal ligger så er det penger inn i kassa.</p>	...	<p>I want to be there because I deserved it. Because it's worth a lot of money, the number one spot. I think the only way we ever can get any better is if people give their honest opinion.</p> <p>Oh yeah. Because this is the age of transparency you know.</p>		<p>Ja absolutt, helt klart! Jeg skjønner ikke de som ikke er aktive på TripAdvisor, og det er det som er viktig det med å være ekte og at det er autentisk, det er viktig.</p>

			<p>You have to be able to put your product out there and people have to be able to say yes or no, good or bad. And thir going to give their opinion. They only have a couple of other credible channels. Facebook being on of the them. Where they can actually say what they think bout you. So for me it's a no-brainer to be on TripAdvisor. You have to be able to take the rough with the smooth.</p>		
--	--	--	--	--	--

Vedlegg III: Sammendrag av alle gjennomførte intervjuer

Sammendrag av intervju hos Saga Hotell Oslo

Informant: Ronny Wilhelm, operations manager.

Han har jobbet på Saga siden juni 2014 så er forholdsvis ny. Han har jobbet i hotellbransjen siden han var 16 år og har tidligere jobbet 12 år i hotelledelse i Bergen og på Bondeheimen i Oslo.

Saga Hotell er ett av de få standalone hotellene i Solo, noe som betyr at de ikke tilhører noen kjede. Saga slik vi kjenner det i dag har eksistert siden 2011. Saga er i dag et 4,5 stjernes boutique hotell, lite og intimt med 47 rom. Sien 2011 har hotellet hatt mellom 30 og 40% driftsvekst hvert år, og har i dag nesten ingen forskjell mellom høy og lavsesong. Ragde eiendom, som eier saga, eier i tillegg flere andre bygg og er i en utvidelsesfase der de har kjøpt opp et nytt hotell.

Imaget til Saga er lite og intimt. Ronny sier at det er det som er vårt brand, vårt merke, som vi har blitt kjent for og det vil vi opprettholde – når man først har fått noe til å fungere så blir det helt feil å endre på det. Det kan få fatale utfall.

På spørsmål om hvor aktive de er på TripAdvisor svarer Ronny at de kanskje er bland de mest aktive (her sikter han til hotellet i Oslo). En av grunnene til det er at når du skal drifte noe som er så lite i ”suppa” blant alle de store kjedene så er det ekstra viktig at du er synlig på TripAdvisor. Han sier videre at dersom dem hadde hatt en veldig lav rating på TripAdvisor hadde ikke Saga overlevd, fordi majoriteten av gjestene, både nasjonalt og internasjonalt er inne og sjekker hva andre synes om et produkt før de bestiller det. Dette gjelder spesielt standalone hotellene. Fordi velger du et Quality-hotell vet du at du kan forvente noe av det samme uansett hvilket du velger. Quality Oslo er det samme so Quality Stockholm. Så det første jeg gjør om morgningen er å sjekke om det har kommet noen nye anmeldelser i løpet av natta. Vi har også koblet TripAdvisor opp mot våres kundemålingsdatabase, Looopn. Denne samler anmeldelser fra ulike sider og man kan også se hvordan man ligger an i forhold

til andre hoteller i området.

Han sier at han ikke svarer alle anmeldelsene han får på TripAdvisor fordi han mener det rett og slett blir for mye jobb. Han sier også at han selv synes det kan være slitsomt når han leser om et hotell på TripAdvisor at hotellet har svart på absolutt alle anmeldelsene de får. Særlig hvis gjesten bare skriver ”bra”. Men han svarer på alle som gir tilbakemelding, enten de er positive eller negative. Han mener også det er uhyre viktig å svare på de negative anmeldelsene. Det viser gjesten og andre at man tar tak i ting, og det er lov å klage. Og vi bruker det faktisk konstruktivt. For eksempel har vi akkurat byttet puter på rommene da flere har sagt at de synes putene var for flate. Og da takker vi kundene for tilbakemeldingene. Det er en måte å bygge et tillitsforhold til kundene. Ved å svare på anmeldelsene viser du kundene at du tar tak i ting. En veldig dum ting er hvis man ikke svarer på en negativ anmeldelse og andre begynner å referere til den anmeldelsen, det er en ond sirkel det er vanskelig å komme ut av igjen. Så det er uhyre viktig å være aktiv og synlig på TripAdvisor. Man må vise folk at man er der.

Han sier også at det er jo ikke de (hotellene) som drifter siden, det er kundene som drifter de, men jeg kan være med på å påvirke de slik at produktet mitt reflekteres på en god måte.

På spørsmål om hvor mange prosent han mener bruker TripAdvisor før de bestiller mener han det er rundt 80%, litt avhengig av segment selvfølgelig. Han sier også at TripAdvisor nok er den viktigste kilden de har til kundetilbakemeldinger. Det er den som blir hyppigst brukt og mest kjent globalt. Saga bruker TripAdvisor effektivt i alt som heter markedsføring, og sier det er utrolig kult å være nummer fem i byen. De ble også kåret til et av de 10 mest romantiske hotellene i Norge (av TripAdvisor). Det er slike ting vi bruker i markedsføringen, fordi da har vi noe å vise til utover at vi selv sier at vi er det. Så det ligger helt klart penger i det også, og vi bruker det for det det er verdt.

Vi snakker litt om forventninger og hvor viktig det er å møte forventningene til kundene.

Ronny sier at jo flere stjerner et hotell har, jo vanskeligere blir det å overgå kundenes forventninger. Og jo flere stjerner jo flere klagesaker jobber du med.

Vi spør om de har noen mål når det kommer til ranking på TripAdvisor? Konstant, hele veien. Vi oppfordrer hele tiden våre gjester til å skrive anmeldelser. Særlig hvis en gjest skryter av når de er på hotellet, da oppfordrer vi dem til å dele det med andre på TripAdvisor. Målet vårt er å gjenerobre førsteplassen, der lå vi lenge. Men det er klart at det har skjedd mye i markedet. The Thief for eksempel er en stor konkurrent, og folketeateret. I tillegg til Rosenkrantz. Det dukker hele tiden opp nye spennende konsepter og da er det klart folk velger nytt ut av nysgjerrighet. Han sier at den enkelte anmeldelsen er ekstremt viktig. Fordi den ligger synlig.

Vi spør hvorfor han tror så mange bruker TripAdvisor? Altså, vi mennesker deler jo alt vi gjør. Vi spiser jo ikke knekkebrød til frokost uten at vi tar bilder av det og laster opp på minst fire forskjellige sosiale plattformer. Det ligger i det moderne menneskets natur, rett og slett. Vi har alltid delt, men før måtte vi gjøre det ansikt til ansikt, nå kan vi nå ut til så veldig mange.

Han sier også at han heller ville latt en blogger bo gratis på hotellet og skrive om det enn å betale masse penger for en avisannonse. Videre mener han vanlig reklame kommer til å dø ut i fremtiden, det er ikke troverdig. Han sier også at han merker det er forskjell på hva gjestene sier på ulike plattformer, og det kan virke som om mange snakker mer rett fra levra på TripAdvisor enn andre steder. Det kan være utfordrerne fordi det er synlig for så mange.

Når vi spør hva han ser på som den største utfordringen med å TripAdvisor svarer han at dersom du ikke henger med så går det dårlig, slik som i resten av den moderne verden. Gjør du ikke tingene riktig så taper du kunder.

Sammendrag av intervju hos Thon Hotell Rosenkrantz**Informant: Lars Petter Mathisen, hotelldirektør.**

Thon Hotell Rosenkrantz blir drevet av direktør Lars Petter Mathisen, som har jobbet i bransjen i omlag 20 år, og har vært i Thon Hotels i 10 år. Hotell Rosenkrantz har ligget som nr. 1 siden 8. Januar 2015, og de har som mål og opprettholde den førsteplassen. Lars Petter sin jobb på hotellet er å legge til rette for avdelingsledere og sikre at de ansatte skal ha en så smidig og god hverdag som mulig. Her er det høyt fokus på å øke servicekvaliteten. Han har også ansvaret for den daglige driften økonomisk og kommersielt. Hotellets konsept ble bygget fordi de ønsket å bli det mest foretrekkende forretningshotellet i Oslo. Nå viser det seg også at forretningsreisende kommer tilbake i fritidssegmentet fordi de trives veldig godt når de er der i jobbsammenheng. Derfor svarer han like mye på TripAdvisor fra fritidssegmentet, fra kjærlighetsturer, fra jenteturer og gutteturer. Det forekommer en fin blanding. Han har et sterkt forhold til TripAdvisor, og siden oppstarten i oktober 2014 satt ledergruppa et mål om å være topp fem innen jul. De ble topp to, og har bevist jobbet hardt systematisk for å klare det. Han svarer selv på alle henvendelsene som kommer inn, både positive og negative, og bruker også alle henvendelsene internt. Dermed har det blitt en stor markedsføringskanal for dem. Han mener også det er viktig å være aktive på TripAdvisor fordi det har vokst til å bli en veldig stor markedsføringskanal, og legger til at de får mange utenlandske gjester fordi de ligger som nr. 1 på TripAdvisor. Derfor får de en del gratis siden de ligger på topp. Han tror folk i dag forventer en tilbakemelding, og den skal være rask. De ønsker en tilbakemelding, og noen blir faktisk positivt overrasket når de kommer med en tilbakemelding på noe positivt. De benytter også flere egne servicekvalitetssystemer i Thon Hotels, og hvis noen kommer med en positiv tilbakemelding ser de tendenser til en positiv spiral om de fortsetter å svare disse tilbakemeldingene.

Ved spørsmål om viktigheten til hver anmeldelse de får mener han at det er todelt. Med dette mener han at de som går inn på TripAdvisor før de bestemmer seg bryr seg nok ikke så mye om det, de tar ikke den ene negative blant ti positive så veldig nøye. Videre forklarer han at den hendelsen kan være med på at du ikke blir liggende blant de på toppen, fordi det er ingen som kjenner til algoritmen til TripAdvisor. Hva som gjør at du får de og de poengene er det ingen som vet, det kortet holder TA tett til brystet. For en kan ha like høy stjeranerangering men likevel ha forskjellig plassering. Han svarer også ekstra når noen fremhever servicen dems. Hardware er hardware det kan alle kopiere, service er noe de er stolt av å ta imot hver

gang noen bemerker det. Han påpeker også at TripAdvisor er kjempeviktig for gjestene, og han mener folk er opptatt av det i dag, det er andres meninger og ikke hva en selv sier om seg selv som er viktig. Hva andre sier er mer troverdig. Gjестene vet ofte allerede fra før at de ligger som nummer en i Oslo, og de oppfordrer alle gjester om å skrive på TripAdvisor. Han forteller oss at det er ca 600.000 søk på TripAdvisor i uka. Det er klart om en er øverst, eller topp fem eller ti, så har en et forsprang på å kunne dra noen av de søkerne inn til sitt eget hotell, forteller han. Da også spesielt utenlandske gjester. Han vet at de trener og jobber steinhard hver eneste dag for å opprettholde førsteplassen på TripAdvisor. De snakker om det, de bruker det internt, de booster de ansatte på positive tilbakemeldinger, og trener på å være til stede og begeistre hver eneste gjest som kommer inn. Han legger ved at om en ikke gjør det, hjelper det ikke at en har et nytt trekk på sofaen eller at en har en ny designerlampe.

Lars Petter mener også at om en ikke henger med på TripAdvisor sier en nei takk til å høre på hva gjestene sine mener om deg. Du sier nei takk til å høre hvor en er god og hvor en er mindre god. Han mener at om en vet bet selv, er det feil og at det også er lov, men det er en unik måte å få gjesters meninger på gratis og det er et verktøy som han vil oppfordre alle til å bruke. TripAdvisor er deres stjerneranking. Han vet at det til syvende og sist er gjestene som bestemmer om du leverer eller ikke, ligger du nederst på TripAdvisor så har du mest sannsynlig ikke fulgt alle regler. Internt er TripAdvisor et verktøy de bruker for å fortelle seg selv hva gjestene sier om dem. De bruker det hele tiden for å gi en positiv tilbakemelding til sine ansatte, gjennom egne interne systemer. For han vet det er de som er i krigen hver eneste dag.. Det gir dem en pekepinn på hva de gjør og hva de kan forbedre seg på, og hva de burde fortsette med. En annen taktikk handler bare om å hele tiden ha fokus på å levere en høy servicekvalitet til alle gjestene de møter.

At TripAdvisor går over til å være en tredjepartskanal ser han på som en potensiell utfordring. De får stor markedsrett. I og med at TripAdvisor hovedsakelig skal være troverdig basert på gjesteanmeldelser kan det være skummelt om hoteller "kjøper" seg plasser på TripAdvisor, og han påpeker at det potensielt kan være et problem.

Samtidig viser han til at fler og fler ser viktigheten i å bruke det som en markedsføringskanal. Det er et fantastisk verktøy for å nå ut i verden, til gjester en aldri ville nådd ut til ellers. Men igjen faren kan være at troverdigheten til TripAdvisor faller i fremtiden. Selv har ikke Rosenkrantz opplevd verken falske anmeldelser eller trusler om dårlig omtale, men han refererer til flere kollegaer som har opplevd trusler i forkant av opphold. Når de da fikk en

dårlig anmeldelse for en urimelig grunn brukte TripAdvisor seks måneder på å fjerne den negative anmeldelsen. Hvis en som TripAdvisor lever av at det skal være høy responstid, det skal være ærlige meninger og den slags, bør dem også gå inn i seg selv og gjøre forbedringer i sine rutiner, mener Lars Petter. Han legger til at dette også kan bli et økende problem i fremtiden.

Hvis en kjede har hoteller som ligger høyt oppe på TripAdvisor så er det veldig positivt for kjeden. De er med på å dra opp de forutsatte tankene en gjest har om kjeden. Så det er veldig positivt for kjeden. For et enkeltstående hotell som kanskje ikke har like stor markedsrett som en kjede så er TripAdvisor unikt bra for dem å kunne levere en kvalitet og en service, og så få en gratis markedsføring på det. Det må være gull verdt mener han. Men han legger til at den pakken får en også gratis uansett om en leverer høy kvalitet eller ikke. Videre viser han til at det nesten ikke er noen forskjell på tilbakemeldingene de får på TripAdvisor fremfor sine egne tilbakemeldingssystemer, og de scorer høyt på alle. Han synes også det er positivt at så mange er ærlige i sine tilbakemeldinger på TripAdvisor. Dette tror han har å gjøre med at en kan være anonym gjennom TripAdvisor.

Lars Petter mener også han er villig til å endre på ting om en kunde ikke er fornøyd med noe ved hotellet, og han mener det ikke spiller noen rolle om det er en eller ti gjester som er misfornøyd med en ting. De forsøker å gjøre endringer der de der det er mulig. Lars Petter er varsom i å spå hvordan TripAdvisor vil se ut i fremtiden, men forteller at da han startet i bransjen var det ikke snakk om å bruke TripAdvisor slik de gjør i dag. Avslutningsvis er Lars Petter kritisk til om han synes TripAdvisor gjør en god jobb. Han mener det er vanskelig å henvende seg til dem, og sier det er som å kontakte en vegg. Han ønsker at de skal være mer åpne og raskere på tilbakemeldinger. Han skulle likt at de var like mye på som de forventer at de selv skal være. TripAdvisor vil at de skal være på, de vil at gjestene skal være på, da burde de også være like service-minded ovenfor hotellene mener han.

Sammendrag av intervjuet hos The Thief.**Informant: Dominic Gorham, Guest Relations Manager.**

(Intervjuet foregikk på engelsk, sammendraget er derfor også skrevet på engelsk)

Dominic is the guest relations manager at The Thief and has been so from the opening day. He has been working with Petter Stordalen (owner of the hotel) for many years, but never for him. Before working at The Thief he has worked as a consultant for Grand Hotel in Oslo and built several bars, restaurants and clubs both in Oslo and in Paris. He was born in London and therefore the interview was done in English.

Dominic starts by describing the Thief as something unique and new in Oslo. The service they provide to their guest is verging on the informal. The reason why we can be so informal comes from a depth of service and an understanding of the industry. He describes what he calls the A4 of service and how he encourages the staff to step out of the A4 and bring themselves into the equation but to always come back to the source. You have to learn how to do this, but when it works it is an absolute pleasure to watch.

He describes the informal approach as the whole philosophy behind The Thief. They never call themselves luxurious or exclusive, because that means you exclude someone. And they don't need that because the price already functions as a natural filter. As an example of the informal he says they have no doorman, something you possibly would expect from a "five star" property. In theory there is no one to open the door and to carry in your baggage (even though we of course do this when necessary) – and they get away with it. People like it. Here you don't have to think about kissing the French lady twice, the Belgium lady three times and if you should kiss the German girl. When you walk in the door you are greeted in an informal and "down to earth" way and this way the guests can relax.

When asked if he thinks this informal approach would work anywhere else he says that it works very well here, but it wouldn't work as well in other locations. He says that they are a reflection of what's going on in the environment. We are allowed to do what we do here at The Thief because the area allows us to do it. And he says that even though people are talking about the hotel, reading about it in the newspapers and they are reviving all these awards – they are still doing the same thing. That only proves that it works. It's just a

question of being very open, very honest and to think about where you are, what is the market saying, what's the financial situation. We are a result of all those things.

The foundation of what we are selling is the bed. And if your foundation is not good then you are not a good hotel. No matter how fancy you paint yourself to be. Luckily, people love the beds here at The Thief.

The name is also a stroke of genius he says. Names like The Grand or The Ritz makes people get all these expectations that they don't want at The Thief. If you're called The Grand then you have to be Grand. If you have a name like The Thief it gives you much more room to breath and to think creatively because people don't know what to expect. You don't get that with names like The Grand. He says one of their phrases is "we steal you away from everyday life". This we can do with as little as greeting you in English, because you are not used to speak English every day.

When we ask him what his relationship with TripAdvisor is like he says he "I love'm". Because it gives us an instantaneous feedback from the guests. Some years back it could take a letter from a guest three weeks to reach the manager. Today it takes three seconds. So it gives me a instant way to see how the guest is experiencing the property. He also considers himself to be very active on TripAdvisor and check in every day. He also answers all reviews they get. And he does it himself, and signs it with his name. Again because of the honesty. He says the most important ones are the bad reviews, and to never hide behind a bad review. "*You're only as good as your last review*". He also says it is very important to show people that you take what they write seriously. He says the margins on TripAdvisor are small and a single review can make you drop from first to second place. Their goal is to be back on top. We are without a doubt the best hotel in Oslo he says.

We ask him why he thinks TripAdvisor is so important to the guests before booking a stay. He says it gives a very candid and honest opinion about the experience of the hotel. He says because so many people use TripAdvisor you have got to make sure that things smell of roses. Because the first impression the guest get of the hotel happens before they even visit it. And that again creates expectations. He says it's super important to have a good rating on TripAdvisor. Because it shows other peoples opinions about your property, not just your own.

And that keeps everybody (at the hotel) on their toes. And you got to be.

We ask him why there aren't more hotels trying to do what they do here if it is so effective. He says it will come. The city is developing. It is only a question of when, not if. The biggest challenge with TripAdvisor he says it that it's allowing the property to get a little too vulnerable in a sense. Making sure that they have control over who can actually write a review.

He mentions several times throughout the interview that it is all about taking the brand to the next level. And it is so important for him that people understand what they are trying to do and where they are coming from. And TripAdvisor does help in that equation. Because it allows people to share what they have experienced with others. This is the age of transparency, and that's why it is so important.

Sammendrag av intervjuet hos Comfort Hotell Grand Central

Informant: Robert Holan, hotelldirektør.

Robert Holan er hotelldirektør på Comfort Hotel Grand Central. Der har han jobbet siden desember 2014. Han har tidligere jobbet i Radisson, både i inn- og utland. Han flyttet fra Oslo i 2008 og tilbake når han overtok denne jobben.

Comfort Hotel Gran Central ligger i Østbanehallen ved Oslo S. Det har 117 rom hvorav 113 er individuelle. Robert beskriver det som et designhotel litt utenom det vanlige. Han forteller at Nordic Choice, og da særlig Comfort brandet som han representerer, er en litt annerledes hotellkjede. Det er litt mer sosialt, uformelt og lekent. De har mye forretningsreisende og har et slagord ”business as unusual”. Her er vi uformelle og du kan ta av slipset når du kommer og ha det gøy – noe som er målet vårt. De kommer jo ofte hit fordi de er nødt gjennom jobben, ikke fordi de har lyst og da må vi sørge for at de har det litt gøy. Det hele er et resultat av tilbakemeldingene de har fått de siste årene. Folk ønsker seg litt mer spenstige hotellprodukter, og der har vi i Nordic Choice vært veldig flinke.

Vi spør hva slags forhold han har til TripAdvisor. Han svarer at de oppfordrer gjestene til å skrive anmeldelser og at de besvarer samtlige anmeldelser de får. Både de positive og de negative. Vi har en 100% svarprosent på TripAdvisor. Vi svarer alle anmeldelsene individuelt, ingen templates. Dette fordi det heller ikke er noen tilbakemeldinger som er helt like. Vi prøver også å svare så raskt som mulig forteller Robert, som også sier han svarer på alle anmeldelsene selv.

På spørsmål om hvorfor han mener det er så viktig å være på TripAdvisor sier han det er nettopp for å kunne ha den dialogen med gjestene. Han sier at det viktig for den å ha en god rating på TripAdvisor. Vi lå på første plass en periode, men så hadde vi en del ombygging som trakk en del ned. Så nå ligger vi på en 14 plass. Og det er vanskelig å komme seg oppover igjen. Men vi skal tilbake. Jeg synes ikke 14 plass representerer det produktet og den servicen vi har. Det som også er litt av utfordringen er at de produktene som selger for en billig pris ofte ligger øverst. Selv om vi er et uformelt og enklere produkt så kan vi, pga. høyt press på belegg, hente ut ganske dyre priser. Og det igjen påvirker jo forventingene til gjestene. Mange forventer nok at vi er litt billigere enn det vi er. En trend blant anmeldelsene

våre på TA er bra forkost, hyggelig service men litt dyrt. Men så lenge folk betaler det så er det jo greit. Vi kan ikke ta den 14 plassen til banken og betale husleia, men det kan vi men de pengene vi får inn. Men TripAdvisor er viktig fordi det er en branding greie, så vi bruker det som en styrepinne.

Vi spør også hva han tenker om tradisjonell stjernemerking vs. TripAdvisor rating. Her sier han det er jo ikke vi, eller noen andre en gjestene som skal definere kvaliteten på produktet vårt. Våre ansatte er fem stjerner, det er det viktigste. Men om det er tre, fire eller femstjerners er opp til gjestene. Stjerner har også stor påvirkning på forventningene til gjestene. Det kan by på problemer hvis du ikke klarer å treffe publikum helt. Her er TripAdvisor en fordel da det er gjestene selv som sier hvor bra de mener vi er.

Vi spør hvor mye forventningene har å si på den serviceleveransen du gir? Når du booker hotell i dag har du jo allerede gjort deg en oppfattning av hotellet før du kommer dit. Og da er det vår jobb å sørge for at de forventningene blir innfridd, og gjerne overgått. Da vi som sagt har litt høyere pris en andre må vi strekke oss enda litt lenger. Det er også lettere å overgå forventningene dersom du er rangert litt lenger ned enn dersom du ligger på topp. Da må du levere hver gang. Sånn sett er det en fordel å ikke ligge helt på topp. Forventningene til gjestene styres jo av andres forventinger gjennom TA som igjen har innvirkning på omdømmet til hotellet.

Han sier også at TripAdvisor er veldig mye mer fritidssegmentert enn forettningssegmentert. De legger mer i det. Fritidsgjestene er som regel også mer krevende. Dersom en gjest har skrevet en negativ anmeldelse og er missfornøyd så prøver vi å snu dette igjen. Vi oppfordrer dem alltid til å komme tilbake i slike tilfeller. Ofte gjør de det også, fordi vi viser ved å svare at vi har lest hva de skrev og at vi hører på dem. Da oppgraderer vi dem gjerne eller gir dem noe kult på rommet. Det er viktig for oss å gjøre gjesten fornøyd igjen. På den måten sitter vi faktisk igjen med en mye mer lojal gjest etterpå.

Når vi spør han om han mener informasjon fra TA er mer anvendbar enn informasjon fra andre kilder er han uenig. Jeg synes i utgangspunktet mailen vi sender våre gjester etter at de har vært her gir mer anvendbar informasjon. Den er mer konkret, mer to the point. TripAdvisor tilbakemeldingene kan ofte fokusere på andre ting enn hotellet. De er ikke så

konkrete, der er det mer fokus på helheten av opplevelsen de hadde i Oslo. Ofte venter også gjestene for lenge med å skrive TA tilbakemeldinger. Det kan få flere mnd. Men i mailen vi sender ut via loopon oppfordrer vi også til å skrive på TripAdvisor. Forskjellen er at det de skriver på loopon ser bare vi, mens det de skriver på TA ser hele verden.

Tror du du kunne overlevd om du ikke hadde vært aktiv på TripAdvisor? Ja det tror jeg. Men det er fordi vi har beliggenheten vår, og vi har et rykte. Men hadde vi ikke vært tilknyttet en kjede ville jeg jobbet veldig aktivt med TripAdvisor. For da er du nødt til å være synlig i enda større grad. Men at TripAdvisor genererer business er jeg helt overbevist om. Han sier også at de ville merket det mest på helgetrafikken. Hadde vi ikke vært på TA hadde vi ikke blitt vurdert i så mange tilfeller og da går gjestene til konkurrentene. Det er veldig viktig å være synlig, uten tvil.

Hvordan tror du bruken av TripAdvisor vil utvikle seg i fremtiden? For fem år siden ville jeg nok svart helt annerledes fordi det har vært litt turbulent rundt TA med tanke på falske anmeldelser og slikt. Men det blir mindre og mindre av det og jeg ser ikke på det som et stort problem. Det er også flere aspekter som gjør at TA er litt sånn gammeldags. De kunne gjerne vært litt mer innovative og tenkt litt nytt. For eksempel ha litt mer miljøfokus, la miljøvennlighet være et kriterie.

Vi har også sett flere ganger at gjester har brukt TA som en trussel. Men jeg tror TA har oppdaget det selv også. Folk truer med å skrive dårlige anmeldelser dersom de ikke får det de krever. Og selv om vi kan få fjernet slike anmeldelser dersom vi kan bevise at det ikke er sant så ligger det jo ute synlig inntil det blir fjernet. Og det skader omdømmet vårt. Folk har innsett at internett har fått så mye makt. Og jeg tror folk vil bli mer klar over det i fremtiden

Den største utfordringen med TripAdvisor er først og fremst å få tid til å svare alle anmeldelsene., og det å gi et godt svar. Svaret bør representere hotellet og hva vi står for; leken, uformell og sosial.

Den største fordelen er muligheten det gir oss til å kommunisere med gjestene på. Det er også en branding-mulighet, og en mulighet for å markedsføre oss. Vi investerer en del tid i det,

men tid er penger det og. Sånn sett får vi jo en return på det. Det meste vi gjør av reklame er på nett. Der er vi gode. Slik er det også med andre sosiale medier kontra avisannonser og den slags. Setter du inn en annonse i Dagens næringsliv forventer du en return med en gang. Mens det du gjør på sosiale medier og TripAdvisor ikke nødvendigvis gir deg return med en gang, det er mer langsiktig og strategisk. Det er mer omdømmebygging enn at du skal få 10 bookinger ut av det. Derfor tror jeg også at det er veldig mange hoteller som ikke gjør det. Han sier at TA er en viktig del av omdømmebyggingen deres og at det påvirker inntrykket av hotellet mye.

Vi spør han om han er enig i utsagnet om at du aldri er bedre enn den siste anmeldelsen du får. Jeg tror folk leser mer en den siste. De ser på helheten. Både av anmeldelsene og svarene fra hotellet som betyr noe.

De bruker også TripAdvisor aktivt internt. Robert bruker ordet employer-branding. De gir priser til den ansatte som i løpet av en periode har fått flest gode tilbakemeldinger på TA. For å skape en stolthet blant de ansatte men også som en motivasjon.

Så til tross for at jeg har vært litt negativt til TA her så er det et verktøy som vi kan bruke, både mot gjester og mot ansatte. Så vi anser det som et veldig sterkt verktøy og kommer til å jobbe tett med det fremover.

Sammendrag av intervju hos Clarion Collection Hotell Folketeateret

Informant: Wilhelm Hartwig, hotelldirektør.

Clarion Collection Hotell Folketeateret ligger i Operapassasjen ved Youngstorget, i Oslo. Hotellet er fem år gammelt og Wilhelm Hartwig har vært direktør på hotellet siden det startet. Han har en bachelor i hotelledelse fra Markedshøyskolen, og har nå jobbet i hotellbransjen i ca 10 år. Bygget hotellet ligger i ble reist på 1930-tallet og på den tiden var det et naturlig samlepunkt for mennesker i Oslo. Stedet og området rundt har siden hatt problemer med å være imøtekommende men har de senere årene hatt en oppblomstring, med restauranter, utesteder, teater og liknende. Som et hotell er det et stort Clarion Collection Hotell, men fokus på det uformelle, det hjemmekoselige, og det at gjestene skal trives. De tilbyr bla. kveldsmat og de har stort fokus på personal, stamgjest-kvelder og mye interaksjon mellom de som jobber der og de som bor der mye. Clarion Collection er den hotellkjeden som har størst kundetilfredshet og personaltilfredshet innenfor Nordic Choicekjeden. Hotellet har flest forretningsreisende, men mye feriereisende i helger.

Wilhelm har et godt forhold til TripAdvisor. Han påpeker at det er en viktig kommunikasjonsplattform med de gjestene som har bodd på hotellet, men også en generelt viktig kanal mot et veldig stort marked. Han er personlig inne og svarer på alle tilbakemeldinger, og legger til at det er veldig viktig for han, og påpeker samtidig at det er en selvfølge å svare på alt. Han mener gjestene fortjener svar, og at det nødvendigvis ikke behøver å ta lang tid å svare kundene. Han gjør det for å fremstå som en seriøs aktør og ønsker å være på toppnivå. Han påpeker videre at det også er mange hoteller på TripAdvisor som ikke er inne å svarer på anmeldelser fra gjester, og at han også tenker at gjester ikke nødvendigvis forventer et svar fra hotellene. På tross av dette mener han at mange hoteller nok er inne og følger med på TripAdvisor av den grunn, og sjekker hva gjester legger igjen. Selv om mange hoteller også benytter andre verktøy for å måle virksomhet og kunders tilbakemeldinger, mener han en er nødt til å følge med på TripAdvisor i tillegg. Dette mener han mye fordi TripAdvisor er en ekstern tilbakemeldingsmekanisme som er åpen for alle. Siden TripAdvisor også har fått en solid posisjon blant reisende mener han også at dette er den viktigste å følge med på. De fleste orienterer seg der før en reise.

Når det kommer til troverdigheten til anmeldelser på TripAdvisor nevner han at han selv har opplevd gjester som har truet med å legge igjen dårlige anmeldelser om de ikke får spesielle

krav oppfylt. Videre mener han det er vanskelig å si hvor mye hver enkelt anmeldelse på TripAdvisor har å si, men at en dårlig blant mange gode nok ikke har så stor påvirkning. Det er helhetsinntrykket som teller. Samtidig mener han det er viktig å få ryddet opp i misforståelser om det oppstår dårlige tilbakemeldinger, og at om en ligger å vipper mellom to rangeringer på TripAdvisor kan en dårlig anmeldelse ha en innvirkning på dette, fordi det er små marginer på slike ting i TripAdvisor. Det er samtidig viktig å ta grep der en ser det er nødvendig, om gjester påpeker noe, det er tillitsvekkende. Han påpeker at det er grunn til å tro at det er bussenesdrivende å ligge høyt oppe på TripAdvisor. Samtidig er det ikke slik at en er utsolgt hver helg bare fordi en har en høy rangering. Han mener disse forskjellene gjør seg mer gjeldene i andre storbyer som London etc. hvor de som ligger på topp nok er utsolgt ganske ofte. TripAdvisor er nok også en plattform som er viktigere for de som skal på ferie, enn de som er på forretningsreise. Det er også viktig å kunne oppfordre gjester til dialog mener han, han gir ofte ut sin egen e-postadresse hvor han oppfordrer gjester til å skrive til han om det er noe de er misfornøyd med. Den eksponeringen er viktig for å opptre seriøst. Wilhelm sier seg også enig i at det er penger å hente i TripAdvisor. Det er en fin måte å vise autentisitet og oppriktighet på, og en sparer penger ved å bruke den form for kommunikasjon fremfor annen markedsføring, som ofte koster mer. Når det gjelder stjeranerangering mener Wilhelm at den tradisjonelle formen er litt utdatert. Han mener det er der gjestene orienterer seg at en slags stjeranerangering oppstår. Når du har en stjeranerangering så er det på en måte du selv som sier det, ikke nødvendigvis gjestene som sier at du fortjener den stjernen (det en selv legger vekt på som viktig, er ikke nødvendigvis det samme som hva gjestene synes er viktig). Samtidig påpeker han at han selv for eksempel har opplevd å spise på restauranter som skal ligge som nr. 1, men som absolutt ikke lever opp til dette. Det er også grunn til å tenke at de hotellene som faktisk ligger på topp er fortjent dette fordi en får en mer kvalitativt oppfatning av en service eller tjeneste i denne næringen. Han tror at selv i land som har stjernekvalifisering fremdeles så har TripAdvisor mer å si.

Wilhelm har også sammen med ledelsen et mål om å være topp tre i Oslo innen 2015. En bemerkning han også gjør er at mange av hotellene som ligger helt på topp er nyåpnede hoteller som lever på en slags bølge av å være det ”nyeste”. Dette kan også ha en innvirkning på et hotells plassering på TripAdvisor. Han legger også vekt på at TripAdvisor er et fint sted å sjekke om ditt eget konsept fungerer og holder vann. Denne påstanden kommer frem når det i hotellbransjen er en sammenheng mellom god kvalitet og god funksjonalitet, disse henger ofte ikke sammen. Derfor er det fint at gjester kan gi en umiddelbar tilbakemelding på om det fungerte. Dette gjelder særlig nye hoteller. Det er også veldig viktig å være hands-on, da den neste gjesten kan være en gjest som potensielt sett kan gi god tilbakemelding på TripAdvisor.

Og det gjør at de har litt mer puls på hva gjestene mener om dem, mer enn før. Å drive hotell handler mye om å møte mennesker, og gi dem en god opplevelse.

Wilhelm er også fornøyd med at han både har TripAdvisor sammen med andre tilbakemeldingssystemer (slik som Looon). Til sammen gir de et mer sammensatt bilde og det hjelper dem virkelig til å være mye tettere på gjestene sine. Terskelen er også velig lav mtp. å gjøre endringer til gjestens fordel, så langt de ikke er for dyre å gjennomføre. Det er heller ikke slik at tilbakemeldingen fra TripAdvisor er mer anvendbar enn den tilbakemeldingen de får fra andre kanaler, slik som for eksempel Looon. På TripAdvisor er en også avhengig av å analysere mer. Men han påpeker igjen at det er viktig med begge deler, og TripAdvisor gjør seg viktig fordi den er der ute på internett hvor gjestene orienterer seg, fordi det nettopp er et verktøy for gjestene.

Ved spørsmål om hvordan han ser for seg at TripAdvisor kommer til å se ut i fremtiden mener han at det kommer til å bli viktigere og viktigere. Han tror det vil bli mer sømløst, og at det vil bli enklere for gjestene å gi tilbakemeldinger. Dette er også positivt da en er avhengig av å få opp et høyt volum av tilbakemeldinger for at en skal kunne lese av den reelle påvirkningen. Siden det skjer mye spennende på teknologifronten vil det også i fremtiden komme flere teknisk gode løsninger for tilbakemeldinger. Han sier seg også enig i at TripAdvisor mangler en del aspekter for å kunne være det eneste systemet til bruk av tilbakemeldinger. Han savner blant annet muligheten til å analysere dataen fra TripAdvisor slik at den ble mer anvendbar for han som operatør er noe han savner. Videre en mer detaljert oversikt over hvordan de ligger i forhold til andre hoteller, et lokalt TripAdvisor-kontor i Norge og en raskere tilbakemelding fra TripAdvisor er ting han gjerne skulle ønske lå bedre til rette.