

Menneske og teknologi – serviceytelse i perfekt harmoni?

En bacheloroppgave om automatisering av serviceleveranse i hotell



BCR 3103 • Bacheloroppgave

Høgskolen Kristiania avd. Bergen

Bachelorstudium i Hotelledelse

Våren 2020

∞

Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania.

Høgskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

01. juni 2020

Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på vår bachelorgrad i Hotelledelse ved Høyskolen Kristiania, våren 2020. Vi har funnet arbeidet med bacheloroppgaven inspirerende, utfordrende, lærerikt og givende i både akademisk og personlig sammenheng.

Vi vil rette en stor takk til våre forelesere ved Høyskolen Kristiania for deres gode formidlingsevne. Oppgaven som følger bygger på kunnskap ervervet gjennom tre år ved høyskolen. Takk til våre informanter for verdifull tid og fine samtaler, og ikke minst vår mentor og veileder Henning Friberg. Tusen takk for gode råd og verdifull veiledning. En spesiell takk til familie og venner for støtte, forståelse og omsorg i denne tiden, og takk til våre inspirasjonskilder fra boblenes verden! Vi håper våre lesere finner oppgaven nyttig, relevant og interessant.

Bergen, 01. juni 2020

1805 & 1874

Nøkkelord: Hotell • Frontpersonell • Sannhetens øyeblikk • Servicekvalitet • Automatisering
Serviceleveranse • Selvbetjeningsteknologi • Selvinn-/utsjekk

Sammendrag

Selvbetjeningsteknologi er en av mange bidragsytende faktorer til et automatisert samfunn, og vi finner teknologi i form av selvbetjent inn- og utsjekk i stadig flere hotell. Frontpersonalets interaksjon med gjester har stor betydning for gjestenes opplevde service, verdi og totalopplevelse. En tilpasset balanse mellom det personlige møtet mellom frontpersonell, hotellgjest og automatisering er derfor det viktigste aspektet ved denne studien som er utført på vårparten 2020. Formålet er å bidra til kunnskap rundt serviceyteres perspektiv til automatisering, og hvordan det påvirker deres rolle. Vår kvalitative studie gir svar på hvordan servicekvaliteten i interaksjonsøyeblikk oppleves endret for serviceytere i hotell. Studiens resultat viser at serviceleveransen er i endring, og at serviceyterens rolle i den forbindelse i stor grad har gått fra å være serviceytende til servicetilretteleggende, en ny form for serviceleveranse. Automatisering av inn- og utsjekk påvirker serviceleveransen ved at frontpersonell må tenke nytt. Samtidig som brukerandelen av selvbetjeningsteknologi øker, føler frontpersonell at de mister muligheten til å yte service som de ønsker. Automatisering påvirker dermed serviceleveransen i stor grad ved at frontpersonell blir stadig mer distansert fra interaksjonsøyeblikk, dette gjør noe med serviceytere som føler de ikke får benyttet sitt potensiale slik de gjerne hadde forespeilet seg når de startet i jobben som frontpersonell i hotell.

Innholdsliste

Forord	1
Sammendrag.....	2
Innholdsliste.....	3
Kapittel 1 – Introduksjon	5
1.1 Historikk	5
1.2 Formål	6
1.3 Problemstilling.....	7
1.4 Avgrensning	7
1.5 Begrepsavklaring	8
Kapittel 2 - Teoretisk forankring.....	9
2.1 Frontpersonalets rolle.....	9
2.2 Det personlige møte - sannhetens øyeblikk	10
2.3 Serviceleveranse, -kvalitet og verdiskaping	10
2.3.1 GAP modellen	11
2.3.2 Service Profit Chain	13
2.3.3 Servicepyramiden.....	14
2.4 Menneske og maskin.....	16
2.5 Implementering av automatisering	17
2.5.1 Servicescape	19
2.6 Selvbetjeningsteknologi	20
Kapittel 3 - Metode.....	22
3.1 Forskningsprosessen	22
3.2 Metodisk tilnærming.....	23
3.3 Datainnsamlingsmetode	24
3.3.1 Dybdeintervjuer.....	24
3.3.2 Forberedelser til datainnsamlingen	25
3.4 Etikk.....	25
3.5 Studiens utvalg.....	26
3.6 Gjennomføring av intervju.....	27
3.7 Transkripsjon, koding og kategorisering	27
3.7 Kvalitetssikring.....	28
3.7.1 Dataens kvalitet	29
3.7.2 Problemer knyttet til utvalg.....	30
3.7.3 Reliabilitet	30
3.7.4 Validitet.....	31
3.7.5 Kildekritiske vurderinger	32
3.7.6 Tilgjengelighet, relevans og autensitet.....	32

Kapittel 4 - Hovedfunn.....	33
4.1 Presentasjon av informanter.....	33
4.2 Oppsummerte hovedfunn.....	34
Kapittel 5 – Analyse	36
5.1 Frontpersonalets rolle i sannhetens øyeblikk.....	37
5.2 Serviceleveranse, -kvalitet og verdiskaping	38
5.3 Harmoni mellom menneske og maskin?.....	39
5.4 Implementering av automatisering	42
5.5 Selvbetjeningsteknologi.....	43
Kapittel 6 - Drøfting	46
6.1 Drøfting.....	46
6.2 Frontpersonell i sannhetens øyeblikk.....	46
6.3 Tilpasset serviceleveranse.....	47
6.4 Harmonisk eller optimalisert?.....	50
6.5 Implementering av selvbetjeningsteknologi	52
Kapittel 7 – Konklusjon	55
7.1 Etterevaluering.....	56
7.2 Forslag til videre forskning.....	56
Litteraturliste	57

Figurliste

Figur I. GAP Modellen.....	12
Figur II. Service Profit Chain.....	14
Figur III. Servicepyramiden.....	15
Figur IV. Impact of Service Automation on Service Quality.....	19
Figur V. Forskningsprosessen.....	22

Kapittel 1 – Introduksjon

I dette kapittelet tar vi for oss en kort historikk angående automatisering og studiens formål, før vi introduserer problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensninger. Avslutningsvis følger en begrepsavklaring.

1.1 Historikk

Digitalisering, automatisering og selvbetjening i varierende varianter er blitt en naturlig del av hverdagen vår. Flyplasser, hotell og restauranter har ulike grader av selvbetjening, og selvbetjeningsteknologier er tilstedeværende og stadig mer akseptert av konsumentene. Det er i dag normalen å gå til en selvbetjeningsstasjon på flyplassen for innsjekk fremfor å finne en betjent skranke for manuell innsjekk, og selvbetjeningsstasjonene i dagligvarebutikkene er godt innarbeidet og velbrukte. I hotellbransjen har digitale innovasjoner stor betydning, da spesielt automatisert inn- og utsjekk gjennom digitale selvbetjeningsstasjoner.

“I en digital tidsalder kan jakten på konkurransefortrinn skje i oppstrøms- eller i nedstrømsaktivitetene. Mens det første handler om å bruke teknologi eller innovasjoner for å kutte kostnader, handler det siste om å bruke teknologi og innovasjoner for å skape verdier for kundene.” (Andreassen 2019a)

Sitatet fra Andreassen ovenfor beskriver to ulike tilnærminger til implementering og bruk av teknologi. I dagens dynamiske samfunn er bevisstgjøringen rundt disse forskjellene viktig. Teknologiens utvikling har de siste 50 årene vært enorm, og fortsetter i et voldsomt tempo. Før 1970 fantes det særs lite teknologi forbundet med hotellnæringen. Reservasjoner ble hovedsakelig gjort per telefon, penn og papir ble flittig brukt, og romnøklerne var faktiske nøkler. Fra 1970-tallet ble datamaskinene så smått introdusert, og fra den tid og frem til i dag har de teknologiske mulighetene eksplodert og endret hotellnæringen voldsomt. I dag gjøres romreservasjoner enkelt over nettet, og teknologien gjennom automatisering og digitalisering preger hotelloppholdet i de fleste ledd. Alt fra reservasjoner gjort på nett til digitale romnøkler og selvbetjeningsstasjoner for inn- og utsjekk hos mange hotell. I enkelte land som er kommet enda lenger enn oss i teknologisk utvikling, slik som USA, Japan og Singapore har de begynt å anvende roboter til serviceleveranse. Viktigheten av teknologiske virkemidler i hotell er stor,

det er også implementering av passende teknologi. Bedrifter jobber med stadig sikring av kontinuerlig teknologiinnovasjon og det er bare å henge på.

Det finnes etter hvert en god del teori som omhandler kundens opplevelse i forbindelse med innføring av teknologi. Ettersom kunders lojalitet, bevissthet, bekymringer, tilfredshet og holdninger i denne kontekst allerede er beskrevet i ulike studier, ønsker vi å finne ut hvordan opplevelsen er fra innsiden; Hvordan frontpersonell i hotell opplever sin mulighet til serviceleveranse i kundeinteraksjonen. Grunnet den hurtigvoksende utviklingen vil det være sentralt å kartlegge problemstillinger og mulighetsområder knyttet til teknologi, og fremheve viktige elementer for videre automatisering i hotelldrift, spesielt for frontpersonalets rolle. Hvorvidt hotellene innoverer for å spare kostnader eller for å skape verdi for kundene er et godt spørsmål. Det er mye som tyder på at norske ledere i sin jakt på økt verdiskaping er flinkere til å kutte kostnader enn å skape verdi for kundene sine, ifølge Andreassen & Lervik-Olsen (2016, 156).

Utgangspunktet for vår studie er en svensk studie som anbefalte videre forskning på emnet;

"I denne studien har vi studert serviceyteres perspektiv ved hotell. For videre forskning på fenomenet bør det utføres liknende studier ved flere hoteller for å skape et større bilde av fenomenet rundt serviceyteres opplevelser av digitale selvbetjeningstjenester samt deres effekter." (Persson 2019, fritt oversatt).

1.2 Formål

Selvbetjeningsteknologi påvirker både gjester og frontpersonell. Det finnes en del empiri på gjesters opplevelser av fenomenet, men vi savner forskning som omhandler serviceyternes perspektiv. Hensikten med vår studie er derfor å bidra til kunnskap om serviceyternes perspektiv til digitale selvbetjeningsstasjoner i hotell. Vårt mål er at studien skal skape forståelse for hvilke muligheter og utfordringer frontpersonell opplever at digital inn- og utsjekk tilfører av i serviceleveransen i interaksjonsøyeblikk. Ut fra formålet vil studien svare på problemstillingen vår.

1.3 Problemstilling

Gode spørsmål er viktigere enn gode svar, sies det om forskning. Uten å stille gode spørsmål kan man heller ikke forvente gode svar (Grønmo 2016, 73). Hvordan problemstillingen utformes er av vesentlig betydning med tanke på den videre utviklingen av forskningsprosessen. Avslutningsvis er det av avgjørende betydning for de resultater forskningen resulterer i (Grønmo 2016, 74). Med utgangspunkt i temaet og studiens formål, slik beskrevet ovenfor har vi på bakgrunn av dette formulert følgende problemstilling til vår studie;

- ◆ Hvordan vil automatisering av inn- og utsjekk påvirke resepsjonisters serviceleveranse til hotellgjester i sannhetens øyeblikk?

For å bedre kunne besvare problemstillingen vår, og ytterligere tydeliggjøre studiets fokus har vi formulert et forskningsspørsmål;

- ◆ Hvordan kan resepsjonister tilpasse menneskelig serviceleveranse og automatisering for å kvalitetssikre serviceytelsen i interaksjonsøyeblikk?

1.4 Avgrensning

Studiet er avgrenset til å kun undersøke automatiseringens påvirkning av serviceleveranse innen resepsjon i hotell, nærmere bestemt ved inn- og utsjekk. Dette ved å studere hotell som innehar både ordinær resepsjonsskranke med ansatte, samt digitale selvbetjeningsstasjoner. Studien har én hovedproblemstilling med et forskningsspørsmål som underbygger studiens formål. Det finnes en del studier som omhandler gjesters perspektiv i forhold til automatisering og service, men få som omhandler de ansattes perspektiv. Vår studie avgrenses til å kun ha informanter som er frontpersonell i hotell. Vi har forsket på deres opplevelse av situasjonen og studien tar derfor ikke for seg gjesters ståsted. Disse avgrensninger gjøres for at det skal bli en tydelig studie, samt grunnet tidsrammen som er satt.

1.5 Begrepsavklaring

Et begrep utgjør grunnkomponenten i en teori og kan defineres som en mer eller mindre abstrakte betegnelser på bestemte fenomener (Grønmo 2016, 48). Begrep kan vise til flere fenomen, i tillegg kan noen begreper være omstridte eller tvetydige. For å unngå misforståelser rundt begrepsbruken vår vil vi i denne studien legge til grunn følgende forståelse av begrepene:

- ◆ *Automatisering* – Omhandler teknikken med å få systemer til å fungere uten, eller med liten grad av menneskelig medvirkning. Begrepet avgrenses i denne oppgaven til å omhandle selvbetjent inn- og utsjekksstasjon på hotell.
- ◆ *Frontpersonell* - Resepsjonsansatte som interagerer med kunder. Spesifiseres i denne oppgaven til alle ansatte i hotellresepsjon.
- ◆ *Sannhetens øyeblikk* - Når den opplevde kvaliteten realiseres, når den som leverer og den som konsumerer tjenesten er sammen på arenaen, altså øyeblikk hvor kundene kan danne seg en oppfatning (Andreassen & Lervik-Olsen 2018, 49; Normann, 1995). I vår studie spesifisert til personlig interaksjon mellom frontpersonell i hotell og gjester.
- ◆ *Service* - Mennesker som innenfor et rammeverk, anvender sine kunnskaper og ferdigheter til å utføre et sett av aktiviteter som i sum oppleves som verdifullt for kunden (Andreassen 2008, 21).
- ◆ *Servicekvalitet* – Kvalitet er en funksjon av kundens persepsjon av tjenesteattributter i kjøps- eller etterkjøpsopplevelsen (Andreassen 2017, 176).
- ◆ *Serviceleveranse* - Den faktiske servicen som blir ytt til hotellgjester av serviceyter.
- ◆ *Servicescape* – Utforming av servicelokalet; farger, dufter, interiør, musikk, kunst, belysning, plassering med mer (Andreassen & Lervik-Olsen 2018, 50).
- ◆ *Serviceyter* - Servicepersonell. Begrenses i denne oppgaven til å gjelde frontpersonell i hotellresepsjon som yter service til gjester.
- ◆ *Tjeneste* - ”En tjeneste er enhver handling som en part kan yte til en annen part. Den er helt eller delvis immateriell i sin ytelse, og det resulteres ikke i et eierskap til noe. Skapelsen av tjenesten kan enten være, eller ikke være knyttet til et fysisk produkt.” (Andreassen 2017, 28. Fritt oversatt).

Kapittel 2 - Teoretisk forankring

Hensikten med teori- og litteraturkapittelet er å benytte eksisterende sekundærdata som et grunnlag for å kunne gjennomføre studien med formål å besvare vår problemstilling og forskningsspørsmål i tillegg til vår primære datainnsamling.

2.1 Frontpersonalets rolle

Når hotellgjester blir gratisarbeidende deltidsansatte ved at de gjør inn- og utsjekkingsjobben selv, blir det da lettere eller vanskeligere for frontpersonell å levere servicekvalitet og bygge relasjoner? (Andreassen 2017, 208). Ifølge Andreassen er det mye som taler for at gjestens binding til hotellet avtar når gjesten må gjøre jobben selv, mens Selnes & Hansens studier (2001) viser at hotell som utvikler flerkkanaler for gjestene kan styrke sin kundelojalitet fordi gjesten heller kan gjøre de enkle oppgavene selv, og benytte frontpersonell ved behov (Andreassen 2017, 208-209). Utgangspunktet for de gode gjesteopplevelsene og kommersiell suksess finner vi dypt inne i organisasjonen ifølge Andreassen & Lervik-Olsen, og god opplæring, rutiner og ansvarsoppgaver står essensielt (2018, 42). Utmerket personalpolitikk oppsummeres ved å ansette 'det rette' personalet, utvikle dem, gi dem tilstrekkelig hjelpeverktøy og myndighet, samt ivareta dem, da spesielt de beste (Andreassen 2017, 154). For hotelledelsen bør det å etterstrebe tilfredse ansatte være et klart mål for å gi frontpersonell de beste forutsetninger for å skape gode opplevelser for gjester.

Automatisering av serviceleveransen pålegger frontpersonell å gå fra en serviceytende rolle, til en servicetilretteleggende rolle (Ivanov & Webster 2019, 60). Serviceyttere som føler at de lykkes i jobben sin har større sannsynlighet til å føle tilfredshet enn det motsatte, og ringvirkningene som skapes ved personaltilfredshet er store; Lavere fravær, høyere produktivitet, effektivitet og lojalitet er blant dem (Andreassen & Lervik-Olsen 2018, 44). Tilfredse ansatte leder til tilfredse gjester, og hotell som er opptatt av kvalitet i service bør derfor tenke på sine ansatte som gjester for å skape gode serviceyttere (Andreassen & Lervik-Olsen 2018, 46). Samhandlingen som skapes mellom frontpersonell og gjester i sannhetens øyeblikk er essensiell med tanke på totalopplevelsen, og det er derfor viktig at denne prosessen kvalitetssikres (Jacobsen & Viken 2014, 94). Gjester har forventninger ettersom de har betalt for en service, dette er de svært bevisste på. Frontpersonalets rolle gjennom handling, samt

gjesters reaksjoner vil derfor avspeile det gjesten opplever i sannhetens øyeblikk. På grunnlag av denne samhandlingen vil gjester til en viss grad selv påvirke serviceleveransen (Jacobsen & Viken 2014, 96).

2.2 Det personlige møte - sannhetens øyeblikk

Sannhetens øyeblikk er når den opplevde kvaliteten realiseres, når den som leverer og den som konsumerer tjenesten er sammen på arenaen, altså øyeblikk hvor kundene kan danne seg en oppfatning ifølge Andreassen & Lervik-Olsen (2018, 49; Normann, 1995). Frontpersonell må bidra til å gjøre disse kontaktpunktene så verdifulle som mulig for gjesten, og akkurat hvordan det gjøres er avgjørende for gjestens verdioppfattelse i sannhetens øyeblikk (Andreassen & Lervik-Olsen 2018, 40). Frontpersonalet må vise sin tilstedeværelse, evne å se gjesten og invitere til samhandling. Sannhetens øyeblikk blir da magiske kontaktpunkt som leder til flere faktorer slik som opplevd servicekvalitet, gjestetilfredshet og gjestelojalitet. Gjestens opplevelse er sterkt medbestemmende for hvorvidt de tilbakevender eller velger et annet hotell neste gang (Andreassen & Lervik-Olsen 2018, 40).

Det er fokuset på opplevelsen som utgjør det essensielle kjennetegnet for interaksjonsøyeblikket. Et sentralt punkt i leveransen av tjenester er samhandling og samhandlingen resulterer i en opplevelse (Jacobsen & Viken 2014, 94). John Naisbits (2001) har tidligere hevdet at for hvert element som automatiseres i serviceleveransen må hotellet kompensere ved å introdusere et menneskelig innslag. Dette fordi dersom serviceleveransen blir for mekanisert så vil det bli upersonlig og mulig skape en fremmedgjøring hos gjestene, noe som igjen kan føre til lav kundetilfredshet som påvirker grunnlag for gjenkjøp. For hotell vil muligheten til å oppnå kostnadsgevinster som selvbetjeningsteknologi representerer, uten å skape avstand til gjestene være en utfordring (Andreassen 2017, 178-179).

2.3 Serviceleveranse, -kvalitet og verdiskaping

Serviceleveranse er bestående av øyeblikk hvor serviceytere leverer verdier for gjestene, og gjestene danner seg en oppfatning av servicen (Andreassen & Lervik-Olsen 2018, 49). Når hotell automatiserer serviceleveransen gjennom bruk av selvbetjeningsteknologi så overføres en større del av tjenesteproduksjonen til gjestene. Da synker hotellenes input ved at deres

innsats går ned, mens gjestens input stiger ettersom de må gjøre en større innsats. Dette vil være bra for gjestene, men avhenger av gjestenes opplevelse av endringen i serviceleveransen (Andreassen & Lervik-Olsen 2018, 64-65). Mange hotell som følger den teknologiske utviklingen tett begynner å se gjester som personer som aktivt skal delta i verdiskapningsprosessen, og at gjesten kan være til en stor hjelp når hotell ønsker å utvikle seg og bli enda bedre. Den servicedominante logikken, hvor kunden blir ansett som en ressurs som er med på verdiskapingen, og er den endelige dommeren av verdi, har siden tidlig 2000-tallet vokst frem som en ny tenkemåte. I den sammenhengen refereres det ofte til IKEA-effekten når det snakkes om kundens involvering og verdiskapning, ved at kunder opplever høyere tilfredshet dersom de får ta del i produksjonen selv (Andreassen & Lervik-Olsen 2018, 62). Visuelt kan gjestens oppfattede verdi sammenfattes slik:

$$\text{Oppfattet verdi for gjesten} = \frac{\text{Summen av gjestefordeler}}{\text{Totale kostnader (tidsbruk og kapital)}}$$

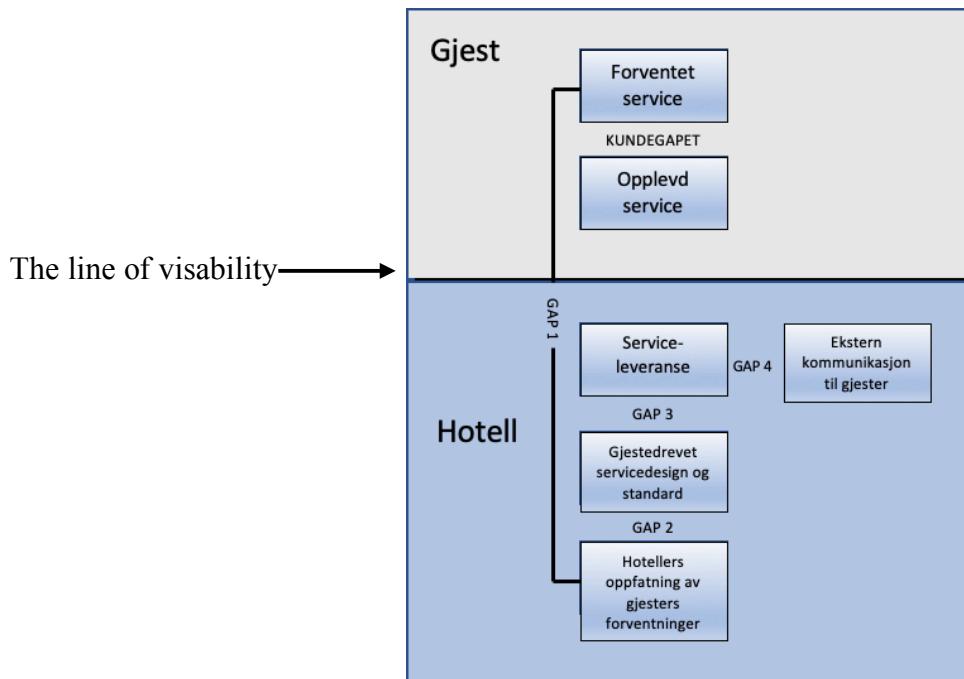
Der hvor summen av gjestefordeler overstiger den totale kostnaden til gjesten, vil gi dem følelse av at de har fått god verdi for pengene (Jørgensen 2012, 94). Hvorvidt de ansatte føler de klarer å levere servicekvalitet til gjester slik at de opplever forventet verdi med automatiseringen er det store spørsmålet. I boken *Turisme - fenomen og næring* siteres forfatteren Lovelock (1988) hvor han hevder at de faktorer som særlig påvirker opplevelsen av servicekvalitet er pålitelighet, imøtekommenhet, kompetanse, tilgjengelighet, god kommunikasjon, troverdighet, sikkerhet og forståelse (Jacobsen & Viken 2014, 100). Disse kravene omhandler følelser, oppførsel og fleksibilitet, og oppfattes som forventninger til fronpersonell.

2.3.1 GAP modellen

Gap modellen gir et utvidet syn på gjestetilfredshet og servicekvalitet og viser særlig hvilke interne faktorer i hotell som kan påvirke gjesters opplevelse av servicekvalitet (Andreassen & Lervik-Olsen 2018, 31). I denne studien hvor innfallsvinkelen studeres fra frontpersonells perspektiv ligger hovedvekten av relevans for figuren under “the line of visibility”, i såkalte leverandørgap, og det er disse interne forholdene som må være på plass for å tette kundegap.

De fire leverandørgapene består i å:

- 1) Ikke vite hva kunden forventer
- 2) Ikke velge riktig design eller standard på tjenestene
- 3) Ikke levere riktig standard
- 4) Ikke holde det bedriften lover



Figur 1. GAP Modellen. Kilde; Tilpasset etter Parasuraman, Zeithaml og Berry 1985

Faktorer som kan forårsake leverandørgap én kan være at hotellene ikke vet hva gjestene forventer. Dette kan være resultatet av manglende kundeforståelse, svak markedsorientering, mangelfull kommunikasjon, dårlig relasjonsbygging eller dårlig klagehåndtering (Andreassen & Lervik-Olsen 2018, 31). For at man skal kunne lukke det første leverandørgapet må en ha kunnskap om, og forståelse for gjestene. Informasjonen må distribueres til samtlige avdelinger, og det må handles deretter (Andreassen & Lervik-Olsen 2018, 32). Vi stiller spørsmål om hvorvidt ledelsen har formidlet til sine hotellgjester at de har selvbetjening, og om gjestene er klare for det.

Leverandørgap to, det at hotell ikke velger riktig design, servicescape eller standard kan skyldes forhold ved at selve tjenesten har en mindre hensiktsmessig utforming og at det finnes svakheter i leveransen. Det vil da være lurt for hotellene å analysere kundereisen og utarbeide et blueprint for å avsløre om, og eventuelt hvor feil og svakheter ved kontaktpunkter og

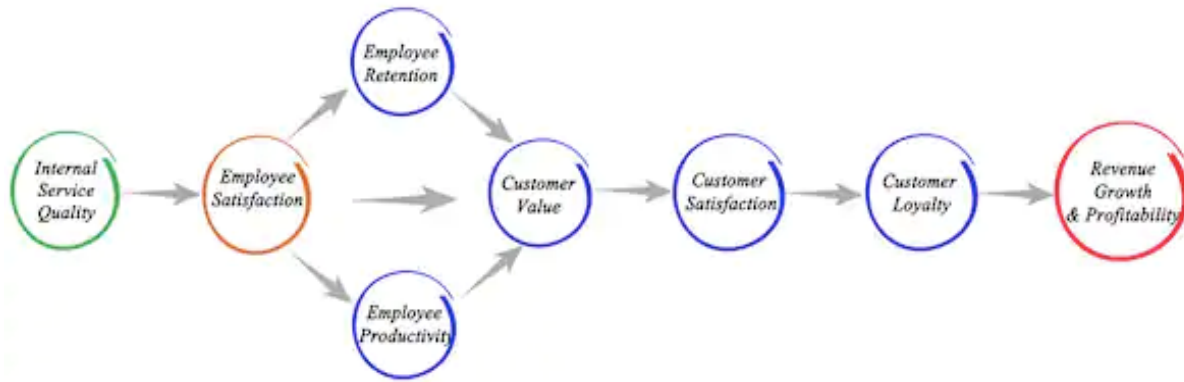
tjenesten generelt befinner seg (Andreassen & Lervik-Olsen 2018, 31-32). Selvbetjente inn- og utsjekksstasjoner med høy brukervennlighet, god plassering, fordel i forhold til tidsbruk og en eventuell prisreduksjon vil kunne bidra til å tette dette leverandørgapet.

Faktorer som kan forårsake leverandørgap tre, at hoteller ikke leverer riktig standard, kan skyldes svak personalpolitikk, dårlig arbeidsmiljø, mismatch mellom etterspørsel og tilbud, at kunder ikke gjør som de skal, eller problemer i serviceleveransen (Andreassen & Lervik-Olsen 2018, 31). Dette gapet kan tettes ved å ansette riktige personer på rett sted, utvikle dem, tilgjengeliggjøre nødvendig arbeidsutstyr, tilpasse serviceomgivelsene og ivareta de beste medarbeiderne (Andreassen & Lervik-Olsen 2018, 32-33). Sett opp mot studien vår er det punktet som gjelder problemer i serviceleveransen som er mest relevant. Dette kan oppstå der hvor frontpersonell mister muligheten til å levere service som ønsket, da tilknyttet automatiseringen av serviceleveransen.

Det fjerde leverandørgapet, at man ikke holder det man lover, kan skyldes dårlig eller mangelfull kommunikasjon innad i bedriften, dårlig imøtekommelse av kunders forventninger, eller at en lover mer enn en kan holde (Andreassen & Lervik-Olsen 2018, 32). Dette gapet kan tettes dersom hotellene klarer å unngå å skape urealistiske forventninger til gjestene, og samtidig holde det man har lovet for å unngå skuffete gjester. Tydelighet på hvordan serviceleveransen skal leveres (sett i forhold til kundeforventninger), formidlet til gjestene i alle ledd vil være verdifullt. Dersom det er intensjonen at en viss prosentandel av gjestene skal benytte selvbetjent inn-/og utsjekk så må frontpersonellet tilrettelegge deretter og kommunisere det ut til gjestene.

2.3.2 Service Profit Chain

Service Profit Chain som vist nedunder, illustrerer det prosessuelle med tjenesteproduksjon og serviceleveranse som i vårt tilfelle er fra hotellets innside til utside. Modellen forteller om interne og eksterne forhold mellom disse, og om hvordan hotellenes servicekonsept er knyttet til gjestens opplevde verdi (Andreassen 2017, 24).



Figur II. Service Profit Chain. Kilde: Tilpasset etter Heskett, Sasser og Shlessinger (1997)

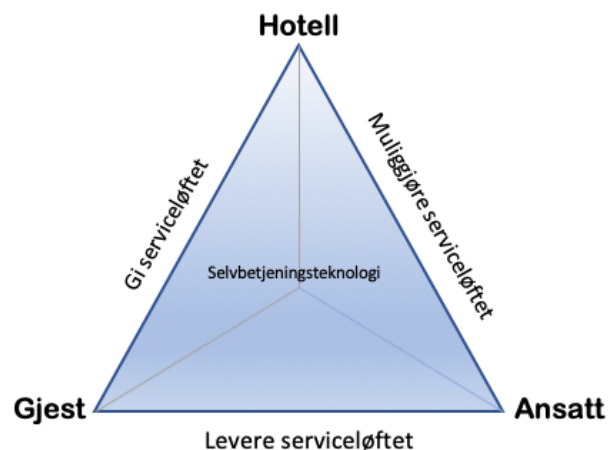
På innsiden dannes hotellens drift- og leveringsstrategi grunnlaget for frontpersonellens produktivitet og serviceleveranse. Her vil effektivitet i tjenesteproduksjonen og serviceleveransen påvirke de ansattes evne til å yte god service. I utviklingen av tjenester og med gjennomslag for "service-profit-chain"-tenkning, blir stadig flere hotelledere bevisst på viktigheten av god personalpolitikk, og hva det betyr for å kunne skape verdier for gjestene. Et motivert personale påvirker gjestenes opplevelse av servicekvaliteten, noe som igjen gir innvirkning i form av "en spiral av positive hendelser". Tilfredse gjester som gir direkte eller indirekte positive tilbakemeldinger til frontpersonell stimulerer på den måten de ansatte til å opprettholde god service (Andreassen 2017, 156). En viktig metode for å styrke personaltilfredsheten er gjennom å bemyndige ansatte. Når frontpersonell blir tildelt mer ansvar og får myndighet til å ta beslutninger som er til gjestens beste, gir dette gode ringvirkninger for serviceleveranse i hotell. De ansatte kan da yte mer for gjesten, som der igjen føler verdiøkning i form av opplevd servicekvalitet, eksempelvis innenfor klagehåndtering (Andreassen 2017, 25). Serviceleveransen kan også økes ved at de ansatte benytter seg aktivt av teknologi, og på den måten kan være mer fleksible og gi gjester flere alternativer. Gjester som benytter selvbetjeningsstasjoner og klarer seg på egenhånd frigir tid for personalet som de kan bruke på annen serviceleveranse (Andreassen 2017, 25).

2.3.3 Servicepyramiden

Service er komplekst og omhandler mennesker som innenfor et rammeverk anvender sine kompetanser til å utføre et sett av aktiviteter som i sum oppleves verdifullt av kundene

(Andreassen 2017, 21). Det er dog ikke bare møtet med den ansatte som skaper verdi for kunden, men flere forhold sammen. Disse forholdene kan i hovedsak deles inn i fire områder som er illustrert i figuren servicepyramiden nedunder;

- ◆ Gi serviceløftet til markedet
- ◆ Muliggjøre produksjon av serviceløftet
- ◆ Leverer serviceløftet
- ◆ Bruke selvbetjeningsteknologi for levering og muliggjøring av tjenesteproduksjonen



Figur III. Servicepyramiden. Kilde; Tilpasset etter Andreassen 2017

For vår studie har det vært særlig interessant å se på bruken av teknologi for leveranse av serviceløftet og muliggjøring av tjenesteproduksjonen. Det 'å gi serviceløftet' er et uttrykk for hotellens mål og visjoner, og den praktiske gjennomføringen blir det viktigste punktet ettersom det er i møtet mellom gjest og ansatt at verdiene skapes (Andreassen 2017, 22). Først når de ansatte leverer serviceløftet synliggjøres beviset på at gode teknologiske løsninger for ansatte og gjester er blitt riktig innført (Andreassen 2017, 23).

Oppsummert fra GAP, Service Profit Chain og Servicepyramiden er at ansatte med høy trivselsfaktor som er godt ivaretatt vil ta godt vare på hotellgjestene, og gjester som blir godt ivaretatt har ingen insentiver til å bytte leverandør, ifølge Andreassen (2017, 25). På bakgrunn av denne informasjonen vil det derfor være særs viktig å finne balansegangen mellom menneske og teknologi i serviceleveransen.

2.4 Menneske og maskin

Serviceautomatisering inkluderer selvbetjeningsteknologier og omfatter teknologiske løsninger som tilrettelegger for at gjester kan produsere sin egen service uten ansatte involvert (Ivanov & Webster 2019, 10). En av de viktigste fordelene med serviceautomatisering for hotellene er å få gjester til å benytte seg av selvbetjeningsteknologi tilgjengelig på en suksessfull måte. Frontpersonell står da friere til å fokusere på andre deler av servicehåndteringen som krever et mer personlig preg, når gjestene overtar ansvar som tidligere har lagt på de ansatte (Ivanov & Webster 2019, 60). Selvbetjeningsteknologi som implementeres sømløst inn som en del av gjesteopplevelsen har vist seg å kunne gi serviceyteren stor kompetitiv fordel (Ivanov & Webster 2019, 60).

Selvbetjeningsteknologi benyttes for å forbedre tjenestens kvalitet og effektivitet, det medfører at teknikken kan skape helt transformerende eller nye tjenester (Barrett et al. 2015). Et generelt trekk ved automatisering av serviceleveransen er at ansvaret for leveransen blir overført fra hotellet og dets frontpersonell til gjesten. Gjesten som går fra passiv til aktiv deltakelse i prosessen og omtales som “prosumer” (producer og consumer). Denne endringen medfører at serviceleveransen mister sin fleksibilitet, blir forutbestemt av brukergrensesnitt og derav statisk (Ivanov & Webster 2019, 10). Erkjennelsen må ligge i at tjenester blir utført av de ansatte, ikke av selvbetjeningmaskiner. Mens teknologi kan spare tid, er det frontpersonellet som skaper de gode gjesteopplevelsene, og det å levere eksepsjonell kundeservice er tross alt veien til kundetilfredshet (Andreassen 2017, 218).

En studie av Forrester Research viser at over 40% av selskaper som har installert selvbetjeningsteknologier ikke har fått igjen for sine teknologiinvesteringer (Andreassen 2017, 216). Analyser viser at det ikke nødvendigvis er optimalt å automatisere selv om automatisering av service reduserer produksjonskostnader for hoteller, og er ønsket av gjestene. Andre ganger derimot, vil automatisert service være optimalt på lang sikt, spesielt dersom kvaliteten på selvbetjeningen er høy (Andreassen, van Oest & Lervik-Olsen 2017). Et viktig aspekt å hensynta er hvordan reduksjon i samhandling i forbindelse med automatisering forhindrer frontpersonalets sjanse for å oppdage feil og misnøye tidlig i oppholdet, noe som kan vanskeliggjøre klagehåndtering (Ivanov & Webster 2019, 63). Det viser seg vanskelig å få gjester til å bruke selvbetjeningsteknologier første gang, de må læres opp av frontpersonell, og tilpasningsperiode blir derfor et viktig begrep i denne sammenheng (Andreassen & Lervik-Olsen 2018, 65). Tilpasningsperioden omfatter både ansatte og gjester som trenger å lære sine

nye roller i tillegg til teknologien, og hotell har tre beslutningsvariabler vedrørende automatisering av deler av serviceleveransen. Disse er:

- ◆ Omfanget av automatisering
- ◆ Hastigheten i innføringen av automatiseringen
- ◆ Hvorvidt gjestene skal kompenseres for sin økte innsats

(Andreassen & Lervik-Olsen 2018, 65).

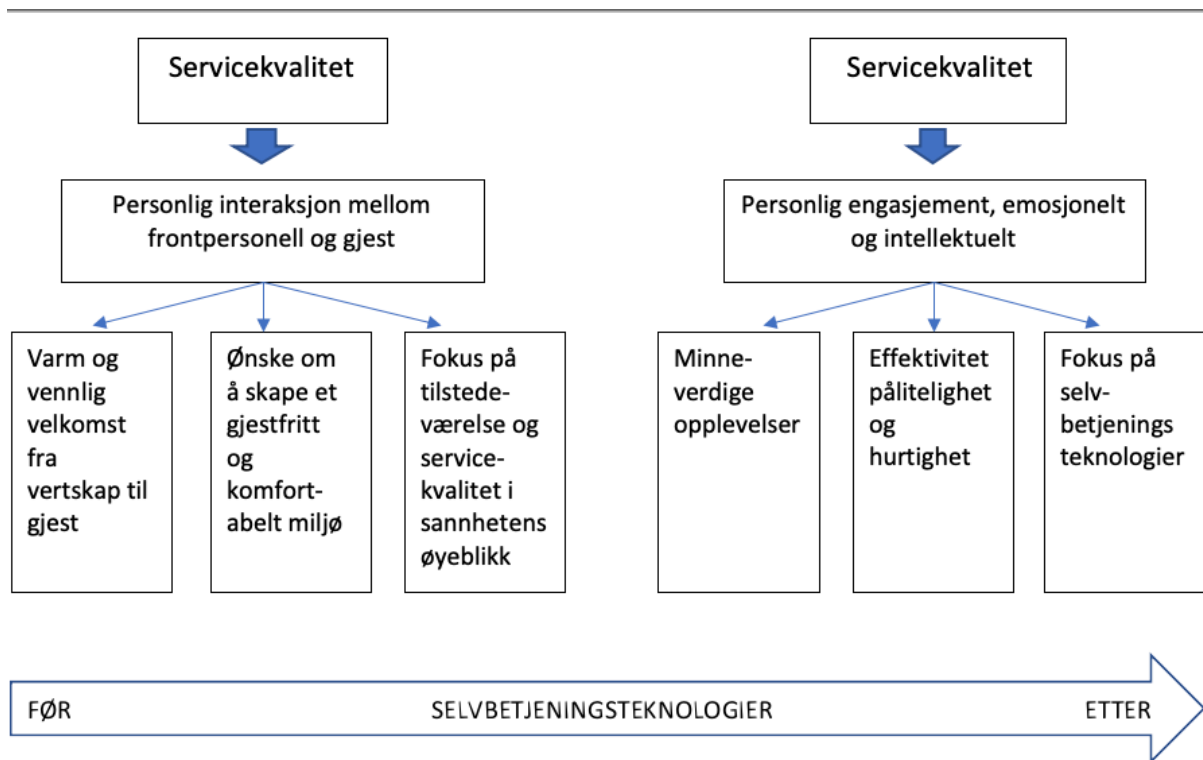
En forskningsstudie av Andreassen, van Oest og Lervik-Olsen viste at den beste løsningen for innføring av automatisering var å gjøre dette gradvis, og med en priskompensasjon til gjestene (2017). Priskompensasjon viste seg viktig ettersom det fungerte som et insentiv for gjestene og ledet til merbruk av selvbetjeningsteknologiene (Andreassen & Lervik-Olsen 2018, 65). Det å ivareta gjestenes opplevelser, samt ha tiltak som bedrer gjestenes produktivitet, vil alltid være bedre enn tiltak som kun bedrer hotellenes produktivitet på bekostning av gjestene (Andreassen & Lervik-Olsen 2018, 65). Evnen til å kombinere akseptabel kvalitet med høy innovasjonsevne, er etter Andreassens mening resepten for langsiktig suksess. Høy kvalitet/kundetilfredshet og lav innovasjonsevne er ikke bærekraftig for å bli værende i markedet. Dette tilsier at ledere må tilstrebe en bedre balanse mellom disse to viktige kundevariablene (Andreassen 2019b).

2.5 Implementering av automatisering

Et gammelt ordtak hevder at en krone spart er to kroner tjent (Andreassen 2017, 206). Hotellnæringens motiv for å innføre selvbetjeningsteknologier er som regel enten for å redusere kostnader, eller for å skape høyere verdier for gjester. Datateknologiske midler har falt drastisk i pris over de siste to tiår samtidig som lønnsutgifter til de ansatte har steget. Ifølge Andreassen (2017, 207) er det naturlig at dette fører til en betydelig satsing på innføring av teknologi for å realisere kostnadsgevinsten. Tidligere forskning viser at for tjenesteytende bedrifter vil en strategi med fokus på effektivitet i kundeinteraksjonen være en sær god strategi som vil betale seg, vel å merke hvis tjenesten er standardisert og ikke skreddersydd (Andreassen 2017, 207; Anderson, Fornell, Rust 1997).

Informasjonsteknologi spiller en sentral rolle i hvordan tjenesteinnovasjoner skapes og utvikles, ettersom ressurser (viktig informasjon, kompetanse og kunnskap) kombineres, og utnyttes på nye måter som skaper verdi for de aktører som deltar i interaksjonen (Barrett et al., 2015). Gjennom ulike selvbetjeningsløsninger blir gjestene gratis arbeidende ansatte, noe som kan føre til at hotellet kan redusere antall ansatte, kutte lønnskostnader og dermed i teorien ha mulighet til å redusere priser på sine tjenester. Dette vil da bli en vinn-vinn situasjon både for hotell og gjest, dersom gjesters opplevelse av bekvemmelighet økes i tillegg til rimeligere hotellpriser. Data fra norsk kundebarometer viser at bedrifter med høy grad av automatisering har veldig høy kundetilfredshet (Andreassen & Lervik-Olsen 2018, 42).

Investering i selvbetjeningsteknologi er generelt en kostbar affære, i tillegg kommer kostnader i forbindelse med implementering, utvikling av rutiner og trening av ansatte (Ivanov & Webster 2019, 63). Teknologien er blant annet laget for å effektivisere, men for at dette skal muliggjøres må gjestene vite hva de skal gjøre, og hvordan de skal gjøre det. I tillegg må de motiveres til å ta teknologien i bruk. Det eksisterer to områder innenfor selvbetjeningsteknologi. En tjenesteytende side (modell, teknikk, standard) som er innenfor tjenesteyters kontroll, samt en kundeside hvor tjenesteyter er avhengig av aktiv deltagelse fra gjesten (Ivanov & Webster 2019, 63). Essensen i samskapingskonseptet som tar plass i serviceleveransen er at servicebruk presenteres som prosessen av alle interaksjoner mellom gjester og serviceytere som alle bidrar til den endelige verdi gjester opplever. Dette perspektivet beskriver automatiseringsbrukerens rolle mer nøyaktig enn synet på at servicen er skapt av serviceytere og konsumert av en passiv konsument (Ivanov & Webster 2019, 68).



Figur IV. Impact of Service Automation on Service Quality. Kilde: Tilpasset etter Ivanov & Webster (2019, 125).

Figuren ovenfor illustrerer hvordan serviceautomatisering har påvirket måten servicekvalitet er oppfattet og målt, noe som viser automatiseringens påvirkning på bransjen. Den elementære forståelsen av servicekvalitet og endringen fra kundeservice til gjesteopplevelse, og ikke minst skiftet fra prosessinnovasjon til produktinnovasjon (Ivanov & Webster 2019, 125).

2.5.1 Servicescape

Konteksten hvor kunden møter tjenesteleverandør, i vårt tilfelle hotellobby eller resepsjonsområde, kalles servicescape og omhandler hvorvidt servicelokalet er utformet både for en effektiv serviceleveranse, og for en god serviceopplevelse (Andreassen & Lervik-Olsen 2018, 50). Det handler derfor om å være bevisst på, samt klare å skape inspirerende og velfungerende omgivelser. Ordet gjesteopplevelser knyttes til hvordan gjesten opplever basistjenesten, i tillegg til den utvidete tjenesten hvor servicescape inngår. Et hotell vurderes ikke kun på kvaliteten på service, mat og hotellrom, men også på hvordan det eksterne er (Andreassen & Lervik-Olsen 2018, 51). Farger, interiør, eksteriør, duft, blomster, musikk og temperatur er bare noen av mange aspekter som spiller inn i det store bildet. For vår studie har det vært spesielt interessant å se på plassering og utforming av selvbetjeningsstasjoner, og

hvilken innvirkning det har i serviceleveransen. Utformingen og plasseringen av disse kan påvirke hvorvidt gjestene velger å benytte seg av dem, og hvorvidt de opplever selvbetjeningsstasjonene som positive eller negative. En malplassert selvbetjeningsstasjon kan resultere i at gjestene bruker unødig tid på å lete etter den, eller ikke ser den overhodet og derav går direkte til frontpersonell i skranke.

2.6 Selvbetjeningsteknologi

Serviceautomatisering inkluderer etter hvert et vidt spekter av selvbetjeningsteknologier, alt fra minibanker til selvbetjente skranke av ulike slag. Konseptet med selvbetjeningsteknologier kjennetegnes ved at ansvaret av serviceleveranseprosessen flyttes fra ansatte til kunder (Ivanov & Webster 2019, 10). Det er forventet at gjestene tar en aktiv rolle i den samskapingen av serviceleveransen som blir til ved bruk av selvbetjeningsteknologier, men det skjer kun dersom gjestene selv er villige til å delta, og har ønske om å benytte de digitale stasjonene. Gjestene må overbevises om at verdien de får ved å bruke selvbetjening er høy nok, i hvert fall inntil det kommer som et fullservicealternativ for dem. Gjester endrer ikke naturlige kanaler dersom de ikke er motivert til å gjøre det. Forskning viser at noen gjester aktivt søker selvbetjeningsteknologi, mens andre gjør det de kan for å unngå dem (Fernandes & Pedroso 2016, 73; Elliot et al. 2012). Fernandes & Pedroso presiserer at uten eksplisitte fordeler vil gjestene vegre seg for å benytte selvbetjeningsteknologi, eller utsette bruken helt til det ikke finnes andre alternativer (2016, 74).

Den største fordelen med selvbetjeningsteknologi er tidsbesparelsen sett i forhold til tidsbruken som er vanlig ved personlig betjening. Hastigheten på serviceleveransen som tilbys av slike digitale stasjoner resulterer i tidsbesparelse og mindre ventetid for gjestene. Selvbetjeningsteknologiske studier nevner hastighet på transaksjonen som en av de viktigste faktorene som leder til kundetilfredshet. Desto lengre gjestene må vente på en tjeneste, jo mindre fornøyd vil de være med selve tjenesten. Gjester som streber etter å utnytte sin tid maksimalt foretrekker å slippe interaksjon med personal (Ivanov & Webster 2019, 10). Det kan også være subjektivt og situasjonsbetinget hvorvidt en gjest velger å benytte seg av selvbetjeningsstasjoner.

Bruken av selvbetjeningsteknologier har endret forståelsen av service, spesielt hvordan gjesten håndteres, samt gjestens forventninger til effektivitet og hastighet (Ivanov & Webster 2019, 125). Det finnes to årsaker som driver gjestens bruk; Selvbetjeningsstasjonenes egenskaper

og de individuelle forskjellsvariablene. Tidsbruk, kontroll, pålitelighet, brukervennlighet og hvorvidt teknologiene er gøyale å bruke ses som viktige kjennetegn ved vurdering av dem. Selvbetjeningsteknologier som er enkle å bruke er positivt linket til gjestens oppfattede verdi, og at de ønsker å benytte seg av selvbetjeningsstasjoner ved en senere anledning. Stasjonenes pålitelighet er også en viktig faktor (Fernandes & Pedroso 2016, 77). De ulike faktorene som nevnt ovenfor påvirker gjesters oppfatning av generell servicekvalitet, og aktuelle hotellbedrifter trenger å foreta en omfattende vurdering av kvaliteten på deres selvbetjeningstjeneste for å forstå gjestenes oppfatninger bedre, samt utpeke de spesifikke områdene hvor det finnes gap som behøver tettes (Fernandes & Pedroso 2016, 86).

De som benytter seg mest av selvbetjeningsstasjoner og foretrekker det, er ifølge tidligere forskning hovedsakelig yngre mennesker, mens eldre som benytter seg mindre av selvbetjeningsteknologier generelt er mer motvillige til bruk (Fernandes & Pedroso 2016, 70, 79). De eldre har ikke tro på teknologiens fordeler, i tillegg til at de både ønsker og forventer personlig kontakt med frontpersonalet i resepsjonen (Fernandes & Pedroso 2016, 80). Gjestens alder er derfor av stor betydning. Mens yngre gjester er teknologivante og klarer seg fint på egenhånd er eldre mennesker mer skeptiske til bruk, mindre vant til teknologi, samtidig som det sosiale aspektet er viktig for dem.

Tilstedeværende ansatte verdsettes høyt av gjestene, og det øker kunde verdien ved at ansatte alltid finnes lett tilgjengelig som støtte og support dersom de skulle støte på problemer. Tidligere forskning (Fernandes & Pedroso 2016, 84) viser at tilstedeværende frontpersonell kan minske engstelse hos gjestene ved at de har noen å henvende seg til. Forståelse for gjestenes oppfattede verdi og hvilke faktorer som påvirker gjestenes valg, vil fra ledelsen muliggjøre utvikling av strategier som sikrer servicekvalitet i leveransen til de ulike segmentene (Fernandes & Pedroso 2016, 87). En kombinasjon av muligheter for gjester hvor både selvbetjeningsteknologi og tradisjonell personlig service er tilgjengelig har vist seg å opprettholde kundelojaliteten.

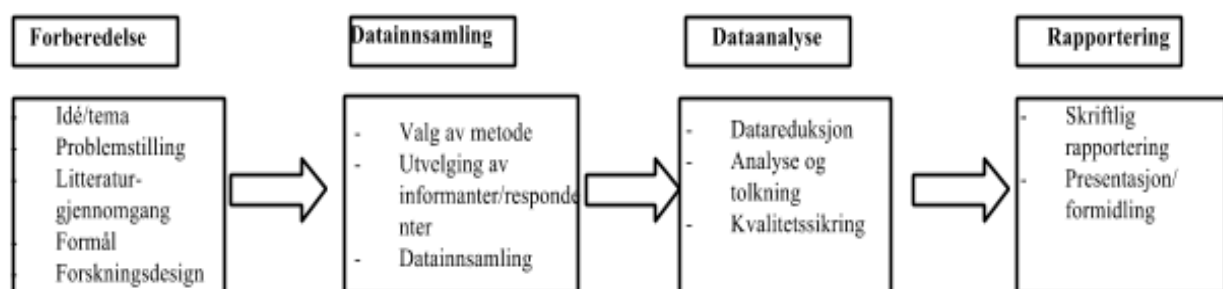
Kapittel 3 – Metode

Det finnes utallige informasjonskilder. Med en kilde kan alt vises, men med en dårlig kilde kan intet bevises. Hensikten med metodekapittelet er å vise hvordan vi gått frem i undersøkelsens metodikk gjennom å utvelge og innhente informasjon til å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålet. Her orienteres, samt argumenteres det for valg av metode, forskningsdesign, valg av datainnsamling, utvalgsriterier og størrelse samt utvalgsprosessen.

3.1 Forskningsprosessen

Metode omhandler hvordan man som forsker skal gå frem for å samle inn kunnskap og informasjon. Det refererer til konkrete fremgangsmåter for opplegg og gjennomføring av spesifikke vitenskapelige studier (Grønmo 2016, 43). Den metodologiske fremgangsmåten som følges er essensiell for at vi skulle kunne fremskaffe den empiri som er relevant for vår studie (Grønmo 2016, 47). Den vitenskapelige metodologien innehar en rekke regler, retningslinjer og prosedyrer som skal sikre at vitenskapelig virksomhet foregår på en faglig, etisk og forsvarlig måte. I denne sammenheng er målet å tilegne seg kunnskap om bestemte fenomener, for deretter bruke denne kunnskapen til å utvikle en teoretisk forståelse av den (Grønmo 2016, 41).

Vi jobbet etter bestemte regler og prosedyrer for å forsikre oss om at empirien som ble innsamlet er mest mulig pålitelig, og at den ble registrert så nøyaktig som mulig. Det er denne prosessen som fremskaffer oss empiriske data (Grønmo 2016, 47). Vi legger i denne studien forskningsprosessen til grunn for vårt arbeid. Prosessen beskriver helt forenklet alle faser vi har gjennomgått og modellen nedenfor brukes som et utgangspunkt.



Figur V. Forskningsprosessen. kilde: Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 30

“Et nokså vanlig opplegg for en studie går ut på at en starter med problemformulering på basis av foreliggende teori, gjennomfører en empirisk undersøkelse av de formulerte problemstillingene og ender opp med en empirisk fortolkning av de empiriske analyseresultatene.” (Grønmo 2016, 50).

3.2 Metodisk tilnærming

Vi har for denne studien valgt en fortolkende tilnærming. Vi har jobbet utfra et eksplorativt design, hvor vi har en åpen problemstilling med hensikt å skape innsikt og forståelse for tema. Opplegget vårt har vært induktivt ettersom vi har jobbet mot oppbyggelsen av en bestemt teoretisk forståelse ut fra de empiriske analysene vi har gjennomført. Valget for denne studien falt på en kvalitativ tilnærming på grunnlag av at tematikken, samt problemstillingen søkte å gå i dybden på ulike aspekter ved serviceleveranse i en bestemt kontekst. Studiens problemstilling tar sikte på å utforske automatisering av hotellbransjen hvor det finnes lite forskning omhandlende serviceytneres perspektiv. En kvalitativ tilnærming til temaet ga oss mulighet til å få innsikt i, samt gå i dybden på fenomenet serviceytelse, og dermed gi en mer helhetlig forståelse av serviceytneres situasjon. (Grønmo 2016, 51).

I studiens forberedelsesfase tok vi stilling til studiens formål. Formålet, og særlig problemstillingsformuleringen la føringer for hvorvidt studien skulle gjennomføres med en kvalitativ eller kvantitativ tilnærming. I denne sammenheng er det viktig å påpeke at resultatene av denne studien på ingen måte er representative for hotellnæringen som helhet, til det er den for liten. Resultatene er altså ikke generaliserbare, dog vil resultatene gi en pekepinn på dagens situasjon, antyde serviceytelsens utvikling i en stadig mer digitalisert verden, og samtidig åpne for videre forskning. Dette jamfør kravene som stilles til problemstillinger (Grønmo 2016, 75). Den kvalitative fremgangsmåten ga oss den fleksibiliteten vi var ute etter. Den låste oss ikke statisk til problemstillingen, slik som en kvantitativ tilnærming og dermed sto vi friere til å tilpasse datainnsamlingsmetoden til nye erfaringer underveis i undersøkelsen. Dette ga oss muligheten til å lettere avdekke flere nyanser vi anså som viktige med tanke på studiens relevans og fremdrift, og avslutningsvis studiens resultat (Grønmo 2016, 145).

3.3 Datainnsamlingsmetode

I kvalitative studier foregår utvelgelsen av informasjon samtidig som undersøkelsen, altså parallelt med innsamling og analyse av dataene (Grønmo 2016, 126). Vi benyttet oss av intervju som den primære datainnsamlingsmetoden ettersom dette er den metoden vi anså som mest hensiktsmessig i forhold til vår studie. I dybdeintervjuene spurte vi et utvalg informanter om forhold som studien belyser. Det var en fordel at vi var to forskere som deltok under innsamlingen, dette slik at vi kunne være mer tilstede og delegere oppgaver oss imellom for å få mest mulig informasjon ut av datainnsamlingen, da spesielt med tanke på informantenes non-verbale kommunikasjon som kroppsspråk og reaksjoner.

3.3.1 Dybdeintervjuer

Dybdeintervjuer er en av de vanligste datainnsamlingsmetodene som benyttes i kvalitativ forskning. Det er samtaler med en viss struktur og hensikt, hvor man søker å gå i dybden på tema for å få økt innsikt i informantens meninger, holdninger og erfaringer, og på den måten samle inn data. Det har også et fenomenologisk perspektiv hvor forskeren søker å forstå informantens opplevelser og refleksjoner. Det ble av denne grunn den naturlige fremgangsmåten for vår studie. Dybdeintervjuer gjennomføres hovedsakelig én til én, og ved å fokusere på én informant av gangen økes sannsynligheten for mer og ærligere informasjon (Grønmo 2016, 167). Intervju er strukturert til en viss grad gjennom en intervjuguide som er utarbeidet av forsker i forkant. Guiden lages strukturert, semistrukturert eller ustrukturert, alt etter forskers ønske. Vi valgte å benytte oss av semistrukturert intervjuform for våre dybdeintervjuer. Vi utformet en intervjuguide med 20 spørsmål som ble benyttet som veileder under intervjuene, som også ga rom for oppfølgingsspørsmål der det var naturlig (Grønmo 2016, 141). Vi ønsket å skape en god informasjonsflyt mellom oss og informantene for å få frem deres subjektive mening. I denne sammenheng var det avgjørende å skape tillit som ble oppnådd delvis med innledende enkle spørsmål for å betrygge informantene.

3.3.2 Forberedelser til datainnsamlingen

Før innsamlingen ble det gjort en rekke vurderinger med tanke på hver enkelt informant og hvordan vi skulle tilnærme oss intervjusituasjonen. Spørsmålene i intervjuguiden ble knyttet til relevant teori, og utformet på best mulig vis for å besvare studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Guiden fungerte som en rød snor for intervjuene, så omfattende og spesifikk til at vi fikk frem den informasjon studien krevde, samtidig kortfattet for fleksibilitetens skyld. Forskningsopplegget vårt bar preg av nærhet til våre informanter da vi arbeidet direkte med våre kilder, i en interagerende setting. Forskningsoppleggets fleksibilitet ble synliggjort ved at opplegget kunne endres basert på svar fra informanter og våre tolkninger av disse. Nye spørsmål og innfallsvinkler kunne da formes i takt med intervjuets utvikling der vi så behov for dette (Grønmo 2016, 145-146).

Utvalgte informanter ble forespurt om intervju og oppgavens tema og bakgrunn ble fremlagt. Vi ga informantene mulighet til å få et overblikk på hva som skulle gjennomføres, samt lese over og signere samtykkeerklæring. Undersøkelsene ble introdusert ved en kort presentasjon av oppgaven og av oss som intervjuere, og det ble informert om oppgavens formål og intervjuets struktur. Det ble videre avtalt tid og sted, samt antatt tidsbruk. De to førstnevnte lot vi informantene komme med innspill til, dette for å gi dem en behagelig opplevelse samt medbestemmelse. Vår forespørsel inneholdt også spørsmål om muligheten for å sikre en uforstyrret gjennomføring av intervjuet for å maksimere utfallet av det. Ved å tilrettelegge for en avslappet atmosfære uten forstyrrelser der informanten føler seg trygg og avslappet kan informanten fritt fronte sine subjektive meninger ettersom grad av åpenhet er viktig for hvor gode data en kan få ut av intervjuet. (Grønmo 2016, 169-170). For å begrense tidsbruk til intervjuene valgte vi å oversende intervjuguiden til informantene på forhånd. På den måten fikk de mulighet til å forberede seg tilstrekkelig med tanke på temaet, noe som var tidsbesparende (Grønmo 2016, 169).

3.4 Etikk

Vi utarbeidet et samtykkeskjema for hver enkelt informant hvor de samtykket til intervju, og at intervjuet ville bli tatt opp på lydfil. Informantene ble opplyst om formålet og bakgrunn for studien, og informert om at de ville bli behandlet anonymt, samt fikk spørsmål om ønske av konfidensialitet. Rett til å lagre personopplysninger (lydfil) er godkjent av Norsk Senter for forskningsdata til denne studien. Vi som forskere har vist respekt for informantenes frihet og

selvstendighet, og alle involverte er informert om sin rett til å trekke seg både før, under og etter studien, uten at det får følger for dem (Grønmo 2016, 169). Vi har etter beste evne forsøkt å gjengi meningsinnholdet i datamaterialet og passet på å ikke stille informantene i dårlig lys.

3.5 Studiens utvalg

Studiens problemstilling og avgrensning dannet grunnlag for hvilke enheter vi kunne samle inn data fra, og gjennom noen kriterier kom vi frem til hvilke informanter som var aktuelle for dybdeintervjuer. Enhetene for vår studie var informanter fra ulike hoteller i Bergensområdet, og utvalget var strategisk samt pragmatisk utvalgt fordi hensikten med studien vår var å forske på et område via en innfallsvinkel som har vært lite utforsket tidligere (Grønmo 2016, 100). Utvalget var ikke tilfeldig, men en systematisk vurdering ble foretatt med tanke på hvilke informanter som utfra et teoretisk, analytisk og erfaringsbasert formål ville være hensiktsmessig og relevant å studere (Grønmo 2016, 103). Etersom vårt utvalg var basert på satte kriterier, ble det et såkalt kriterieutvalg på bakgrunn av problemstillingen.

Kriterieutvalg nyttes for å studere et fenomen knyttet til informantenes erfaringer og opplevelser på området (Tjora 2018, 41). Da det er de resepsjonsansatte som har hovedinteraksjonen med gjestene, var det de som best kunne gi oss innblikket vi søkte i hvordan serviceyterne opplever den teknologiske utviklingens påvirkning av serviceleveransen. Informantene måtte derfor inneha kunnskap om emnet og var derav strategisk utvalgt frontpersonell som resepsjonister, skiftledere og resepsjonssjefer. Slik sikret vi oss en rekke informanter med ulik alder, kjønn, fartstid og erfaring, og fikk derav brede og varierende svar. Vårt utgangspunkt var å foreta åtte intervjuer, men pandemien Covid-19 satte hele Norge i lockdown i store deler av forskningsperioden vår (15.02 - 30.04.2020), og vi fikk derfor gjennomført seks av åtte planlagte intervjuer med frontpersonell fra fem hoteller. Utvalg av hoteller ble gjort ved å velge hoteller som har både ordinær resepsjon og selvbetjent inn- og utsjekk.

3.6 Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført til avtalt tid og sted, noen på hoteller, andre via videokonferanse. Fremgangsmåten var den samme. En av oss hadde hovedoppgave å stille spørsmål, mens den andre fokuserte på det non-verbale. Vi sørget med denne arbeidsfordelingen for god flyt i samtalen og lot informantenes subjektive mening komme frem, dog med tanker om relevans i bakhånd. Innledningsvis gikk vi inn på sosioøkonomiske og arbeidsrelaterte spørsmål, deretter, når vi følte en tilfredsstillende grad av tillit var oppnådd, gikk vi over til mer sentrale og tungtveiende spørsmål som omfavnet studiets hoveddel. Dybdeintervjuets kvalitet hviler mye på opparbeidet tillit mellom forsker og informant.

Hvordan intervjuene utviklet seg var avhengig av informantenes svar. Spørsmålene ble stilt med utgangspunkt i den forhåndsutformete intervjuguiden, og intervjuene bar preg av åpenhet, fleksibilitet og nærhet. Oppfølgingsspørsmål for utdypende svar ble benyttet ved behov av begge forskere. Informasjonsbehovet er som nevnt alltid oppe til vurdering da innsamling og tolkning skjer samtidig i kvalitative studier (Grønmo 2016, 171).

Avslutningsvis i intervjuene ble informantene spurt om ytterlige tilføyning, deretter rundet vi av med noen lette spørsmål. Til slutt gjentok vi informasjon om anonymitet og samtykke (Grønmo 2016, 171). Vi viste respekt for informantenes tid og passet på å ikke overskride avtalt tidsbruk. Innsamlet data ble tatt opp på lydfil i tillegg til notater tatt fortløpende under intervjuet, dette for å fange opp non-verbale forhold som ikke kom med på opptaket. Grunnet pandemien ble kun to av våre seks intervjuer avholdt personlig, de resterende fire ble elektronisk gjennomført.

3.7 Transkripsjon, koding og kategorisering

Transkripsjon av intervju ble utført som anbefalt av oss selv som forskere ettersom den prosessen gjorde oss godt kjent med innsamlet data (Dalen 2013, 55) Transkripsjonen ble gjort verbatim, altså ord for ord. I tillegg ble latter, pauser og gestikulering nedskrevet. De sistnevnte ble fjernet fra sitater som er tatt med i studiens analysedel. Detaljert transkripsjon ble utført samme dag som gjennomført intervju for å ha visuelle ledetråder og informasjon om stemningen rundt intervjuet friskt i minnet (Tjora 2018, 175).

Koding er den vanligste fremgangsmåten for å bearbeide og sortere data i form av tekst med den hensikt å få oversikt over datamaterialet (Grønmo 2016, 266). I studien vår ble innsamlet

data fra våre semistrukturerte dybdeintervjuer transkribert, fortolket og bearbeidet. Vi leste deretter gjennom den transkriberte teksten som skulle analyseres og fikk inntrykk av hva som var sentralt og fremkom flere ganger. Ved gjennomlesing ble det også oppdaget stikkord som kunne beskrive eller kategorisere et større utsnitt av teksten. Dette ble kodet, og det var kodingen som dannet grunnlag for kategorisering. En kode for et bestemt avsnitt kan angi noe som omtales i avsnittet, et tema, hva det dreier seg om, en aktør, handling, hendelse eller relasjon.

I det videre analysearbeidet kombinerte vi transkripsjonen med analysenotatene vi skrev ned gjennom hvert enkelt intervju, og vi utviklet en dypere innsikt og økt forståelse for temaet (Grønmo 2016, 266-267). Mens koding bygget direkte på teksten som utgjorde datamaterialet i studien, bygget neste analysetrinn på kodene i tillegg til teksten, - kategorier. En kategori er de fenomener som har noen bestemte felles egenskaper. Det er definisjonen av den felles egenskapen som la føringer for hvilke av fenomenene i datamaterialet vårt som ville tilhøre en spesiell kategori, og ikke (Grønmo 2016, 268). Alle utsagn som siktet til samme fenomen eller handling ble tildelt en spesiell kategori. Bestemte egenskaper ble først identifisert gjennom koding, deretter definert og systematisert gjennom kategorier. Studiens problemstilling la løpende føringer for hvilke kategorier som var relevante og mest fruktbare med tanke på analysen (Grønmo 2016, 269).

Vi som forskere har vært så åpne som mulig for å oppdage nye og muligens uforutsette sammenhenger, og etter hvert som analysen tok form ble problemstillingen vektlagt slik at empiriske mønster kunne tolkes og forstås i lys av teoretiske perspektiver.

3.7 Kvalitetssikring

Intervjuer er samhandling mellom individer hvor takt, tone og kroppsspråk tolkes, - og derav kan mistolkes. Om kommunikasjon mellom forsker og informant fungerer dårlig vil det sannsynligvis legge begrensninger på datagrunnlaget. En annen begrensning er at informantene ikke forstår, eller tror de vet hva slags informasjon forskeren er ute etter. Dette håper vi dog at vi begrenset omfanget av da vi sendte ut et nøye utarbeidet informasjonsskjema omhandlende forespørsel om intervju til studien. Vi som forskere kan videre stille ledende spørsmål eller opptre på en måte som stimulerer et visst svar, og vi ønsket derfor å hele tiden være bevisst på vår rolle for å la informantenes subjektive mening komme frem. Feiloppfatninger kan ha

forekommet på grunn av vår manglende erfaring med datainnsamling, og/eller feile strategiske valg kan bli tatt som følge av en presset intervjusituasjon (Grønmo 2016, 145).

Den elektroniske gjennomføringen som ble benyttet på majoriteten av intervjuene kan ha påvirket informantene på forskjellige måter, da særlig stressrelatert. Et annet aspekt ved gjennomførelsen var at vi i to av intervjuene opplevde tekniske problemer som i begge tilfeller tok litt tid å løse. Dette tok litt av tiden våre informanter hadde satt av til intervjuet, og av den grunn kan vi ikke utelukke at dette var stressfremkallende for både forskere og informanter. Dog opplevde vi at disse negative aspektene ikke hadde nevneverdig påvirkning på studiens resultater ettersom informantene svarte utfyllende på samtlige spørsmål.

Andre mulige feil kunne være at informantene erindret feil, eller at de ville vise seg frem på en positiv side eller imponere forsker. Vår status som studenter kunne også føre til at vi ikke oppnådde en tilfredsstillende grad av legitimitet som kunne resultere i at informanten tilbakeholdt informasjon vedkommende ikke så på som relevant for oss. Imidlertid vil en bevisstgjøringsprosess fra vår side rundt disse utfordringene være med på å dempe deres påvirkning på utfallet og studien (Grønmo 2016, 173). Alle slike vektinger med tanke på sluttresultatet og de innsamlede data ble foretatt fortløpende.

3.7.1 Dataens kvalitet

Enhver studie må kvalitetssikres, og det er flere ting som er viktig å tenke på i den forbindelse. Vi har vært opptatt av at den data som har blitt innsamlet har holdt en så god kvalitet som mulig. Hensikten med datainnsamlingen er å belyse vår problemstilling, derav kan man ikke uten videre si at dataen er av god eller dårlig kvalitet. Kvaliteten må sees i sammenheng med hva dataen skal brukes til. God kvalitet vil derfor være data som er velegnet til å belyse problemstillingen (Grønmo 2016, 237).

Kjennetegn på velegnet data i samfunnsvitenskapen er ifølge Grønmo (2016, 238):

- ◆ Dataene må representere de faktiske forhold og reflektere sann informasjon omhandlende problemstillingen.
- ◆ Dataen må bygge på vitenskapelige prinsipper, - ta utgangspunkt i tidligere forskning og være helhetlig.
- ◆ Utvalg av enheter må samsvare med problemstillingen.

- ◆ Utvalg av informasjon må være systematisk og følge problemstillingen.
- ◆ Innhenting av data må foregå på en så forsvarlig måte som mulig der en reduserer feil så mye som råd.

Gjennomgående transparens anses også som et viktig aspekt ved kvalitetssikring. Hvordan undersøkelsen er gjennomført, hvordan rekrutteringsprosessen har foregått, hvilke metodiske valg som er tatt, og hvilke utfordringer som har dukket opp underveis er bare noen av mange spørsmål som må belyses og presenteres i en god studie. Målet er at lesere skal få et så godt innblikk i forskningen at de selv kan ta stilling til forskningens kvalitet, og vi har gjort vårt beste for å legge til rette for både transparens samt sikret velegnet data i tråd med det overnevnte (Tjora 2018, 248).

3.7.2 Problemer knyttet til utvalg

Det er en mulighet for at vi kan ha valgt et for snevert utvalg ettersom det var et fåtall hoteller som var aktuelle for vår studie. I tillegg kan det være at vi har et skjevt representativt utvalg ettersom mange av våre informanter er ansatt innenfor samme hotellkjede (Grønmo 2016, 239). Dette er noe vanskelig å unngå da det spesielt er én hotellkjede som er mer representativ enn andre når det kommer til automatisering. Vi har forsøkt å motvirke skjevhet i utvalget ved å strategisk velge informanter i forskjellige aldersgrupper med forskjellig erfaringsbakgrunn, og av begge kjønn. Skjevhet i utvalget kan også forekomme dersom noen informanter skulle velge å trekke seg fra studien, dette har imidlertid ikke forekommet.

Vi bruker reliabilitet og validitet som utgangspunkt for å diskutere kvaliteten på dataene våre. Disse utfyller hverandre da de dekker ulike forutsetninger for god datakvalitet. Likevel er det viktig å påpeke at man ikke kan ha høy validitet uten høy reliabilitet. Dette fordi data ikke kan være relevant for problemstillingen om materialet ikke er pålitelig (Grønmo 2016, 242).

3.7.3 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler dataens pålitelighet som er høy om man får tilnærmet like resultater om en annen forskergruppe gjennomfører samme undersøkelsesopplegg som oss. Reliabilitet er derfor et uttrykk for samsvar mellom dataene innsamlet på to forskjellige tidspunkt (Grønmo 2016, 241). Høy reliabilitet reflekterer ikke metodologiske forskjeller, men heller forskjeller

mellom analyseenhetene (Grønmo 2016, 241). Påliteligheten styrkes ved hjelp av en grundig beskrivelse av kontekst for intervjuene, samt tilrettelegging for etterprøving av dokumentasjon og data gjennom prosjektet.

Reliabilitet består av to hoveddeler; stabilitet og ekvivalens. Stabilitet dreier seg om at tilliten til resultatet av analysen vår avhenger av at dataen ikke påvirkes av et ustabil undersøkelsesopplegg (Grønmo 2016, 243). I denne studien ble dette ivaretatt ved at vi foretok kritiske gjennomganger av samme materiale i ettertid av intervjuene. Slik sikret vi feiltolkninger som følge av innsamlingen, dog er det en sjans for at gjentatte gjennomganger kan påvirke vårt førsteinntrykk og derav beskrivelsen på et senere tidspunkt (Grønmo 2016, 250).

Ekvivalens omhandler samsvar mellom innbyrdes uavhengige datainnsamlinger. I vår studie har det dreid seg om samme intervjuobjekt men med to intervjuere. Ekvivalensen er derav høy når det er stort samsvar mellom dataen om samme fenomen, samlet inn i samme opplegg, men av ulike personer. Lav ekvivalens fører til en usikker analyse og påfølgende følgefeil i resultatene da en ikke sikkert kan si om det skyldes, metodiske, eller subjektive forhold (Grønmo 2016, 243-244). Vi kvalitetssikret opplegget ved å transkribere et identisk utvalg av to av intervjuene våre for sammenlikning. Dette for å påse at vi hadde samme oppfatning og forståelse (Grønmo 2016, 250).

3.7.4 Validitet

Validitet i kvalitativ forskning (troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet) omhandler hvorvidt en har undersøkt det en hadde til hensikt å undersøke, og er delt inn i intern og ekstern validitet (Krumsvik 2015, 151). Dataens relevans for studien og hvorvidt innsamlingen resulterer i data som besvarer problemstillingen, sier noe om den åpenbare validiteten er høy eller ei (Grønmo 2016, 252). Høy validitet forutsetter at enheter og ulike begrep i studiet blir definert på en systematisk, teoretisk og operasjonell måte (Grønmo 2016, 242) Intern validitet handler om hvorvidt det er konsensus mellom forskerens funn og det teoretiske rammeverket. Ekstern validitet handler om hvorvidt funnene kan generaliseres på tvers av sosiale settinger (Krumsvik 2015, 152).

Forskningens hensikt er å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som innsamles. Ekstern validitet (overførbarhet) er et uttrykk for at studiens resultater er realistiske

og kan benyttes i generelle samfunnsforhold, ikke bare under kunstige undersøkelsesopplegg (Grønmo 2016, 254). Validitetsbegrepet er komplekst og det er i praksis ikke mulig å oppnå perfekt validitet. Det finnes ingen konkrete mål på validitet, ei heller mulig å teste eller beregne validitet, presiserer Grønmo, men det er alltid mulighet for å vurdere validiteten gjennom å foreta systematiske og kritiske drøftinger av undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og datamaterialet (2016, 257). Generaliserbarhet handler om i hvilken grad funn fra en studie kan benyttes som en rettesnor i andre situasjoner og caser (analytisk generalisering), om funnene passer inn med egne erfaringer og forventninger (naturalistisk generalisering), eller om andre forskere kjenner seg igjen i studiens funn (lesergeneralisering) (Krumsvik 2015, 160).

For å sikre god validitet for studien vår har vi tatt metodologiske notater, såkalte feltnotater, underveis for enklere å kunne se tilbake på erfaringene vi har gjort oss underveis. Notatene har tatt for seg våre skapende tanker og refleksjoner, samt utfordringer vi har støtt på under datainnsamlingen (Dalen 2013, 56). Hovedstrategien vår for forbedring av datakvalitet har vært å ha en systematisk tilpassing av datainnsamlingen og undersøke om våre metodologiske erfaringer og drøftinger samsvarer med tidligere studier (Grønmo 2016, 260). Dette ga oss et godt grunnlag for vurdering av validitet og bedre forutsetninger for å revidere opplegget.

3.7.5 Kildekritiske vurderinger

Kildekritiske vurderinger er systematiske vurderinger av hvorvidt ulike kilder er blitt brukt på en forsvarlig måte i studien vår. Kildenes tilgjengelighet, autensitet, relevans og troverdighet er vurderinger som har blitt særlig vektlagt som redegjort for overfor (Grønmo 2016, 438).

3.7.6 Tilgjengelighet, relevans og autensitet

Mulige tilgjengelighetsutfordringer kunne vært om vi ikke fikk tilgang til de informanter vi håpet på i forbindelse med studien. For å forhindre at tilgjengelighetsproblemer skulle oppstå hadde vi tidlig i prosessen sett oss ut et knippe aktuelle informanter, startet nettverking og innledet en uformell dialog med disse (Grønmo 2016, 136).

Kildene vi valgte ut innehar, i form av sin stilling og mål for organisasjonen de er ansatt i, relevant informasjon om temaet og problemstillingen i oppgaven vår. Underveis i datainnsamlingen vurderte vi løpende informantenes relevans i henhold til oppgaven (Grønmo

2016, 136). Relevansen til vårt kvalitative opplegg ble styrket fordi datainnsamlingen kunne styres slik at resultatet på best mulig måte besvarte undersøkelsens problemstilling. Dog er det viktig å nevne at dette i seg selv taler negativt med tanke på undersøkelsens validitet (Grønmo 2016, 146).

Det kan være vanskelig å bedømme informantenes autentisitet. Ga informantene oss de svarene de trodde vi var interessert i å høre? Ble svarene tilpasset det faktum at vi er studenter? Kom informantenes faktiske og subjektive meninger frem, eller er dette organisasjonen eller sjefens meninger? (Grønmo 2016, 137). Disse spørsmålene kan sette oppgavens validitet og reliabilitet på prøve. Det faktum at vi var klar over disse svakhetene ga oss muligheten til å være i forkant ved å være bevisst på dem.

Kapittel 4 - Hovedfunn

Vi presenterer her kort våre informanter og våre hovedfunn.

4.1 Presentasjon av informanter

Informantene våre er anonymisert i studien grunnet personvern og blir derfor meget kortfattet presentert, dette for å synliggjøre stilling og erfaring i tråd med valgene presentert i punkt 3.5. Informantene blir referert til sine nummer i videre presentasjon av funn, analyse og drøfting. Vi har intervjuet kvinner og menn i alderen 22-36 år.



Bilde; Illustrasjon, Foto: UiO

Informant #1: Jobber som hotellsjef. Har jobbet på hotellet i fem år. Tidligere erfaring fra ulike serviceyrker, men ikke hotell.

Informant #2: Jobber som hotellsjef. Har hatt stillingen i fire år. Tidligere erfaring fra resepsjonistrollen.

Informant #3: Jobber som resepsjonist. Har hatt stillingen i halvannet år. Tidligere erfaring fra housekeeping og kjøkken.

Informant #4: Jobber som resepsjonist på andre året. Nykommer innenfor resepsjonsrollen. Ingen tidligere erfaring fra hotell.

Informant #5: Jobber som resepsjonist. Har jobbet der i to og et halvt år. 10 års erfaring innenfor serviceyrket.

Informant #6: Jobber som resepsjonssjef. Har hatt jobben siden januar 2020. Tidligere erfaring fra resepsjon samt andre avdelinger i hotell.

4.2 Oppsummerte hovedfunn

Hovedfunnene er det vi anser som essensen i det innsamlede datamaterialet, og det som skal hjelpe oss å besvare studiens problemstilling.

◆ Frontpersonalets rolle i sannhetens øyeblikk

Informantene opplever sannhetens øyeblikk som alle de gangene frontpersonalet i en eller annen form er i interaksjon med gjester. Frontpersonalets rolle i sannhetens øyeblikk er omfattende og særs viktig for dem, ettersom de opplever seg som hotellets ansikt utad, og er de som skal selge produktet. Personalet opplever at serviceleveransen er i endring. De ønsker som frontpersonale å være nøye utvalgte servicemindedede mennesker som trives i jobben sin, som evner å se og hjelpe gjesten, og som vet at de har mulighet til å påvirke gjestens opplevde verdi gjennom sin tilstedeværelse i kontaktpunktene, i samhandling med gjesten. De som serviceytere sier at de også har en unik mulighet til å fungere som en forventningsavklarende part for gjesten før, under, og etter oppholdet, noe som de mener bidrar til å øke gjestetilfredsheten.

◆ Serviceleveranse, -kvalitet og verdiskaping

For at frontpersonell skal kunne levere høy servicekvalitet og skape verdi for gjesten er det optimale at de trives i jobben og teamet sitt. De må få være tilstede, forstå gjesten og dens behov, 'selge' produktet og ha et godt samarbeid med øvrige avdelinger. På den måten føler de at de kan levere 'totalpakken' som skaper fornøyde, tilbakevendende gjester. De vil som frontpersonell oppleve økt produktivitet dersom gjester benytter selvbetjeningsstasjonene på egenhånd, men dette gir utfordringer for serviceleveransen, spesielt til gjester som bevisst unngår personalet. De som hjelper gjester ved selvbetjeningsstasjonene tar i stor grad del i gjestens verdiskapingsprosess, og enkelte gjestesegmenter opplever mestring og høyere tilfredshet når de får delta i produksjonen selv.

◆ Harmoni mellom menneske og maskin?

Frontpersonell er innforstått med at selvbetjeningsteknologi er kommet for å bli, og at de i den forbindelse må tenke nytt og 'være på gulvet'. Innføringen av teknologi har foregått over omtrentlig to år og vært uten opplæring av de ansatte. Frontpersonalet mener at når gjester ikke lenger synes det er skummelt, og blir vant til å bruke selvbetjeningen (noe de blir etter å ha blitt vist en gang) på egenhånd, så frigjør det tid til andre serviceoppgaver. De ønsker å være serviceyttere, være sammen med gjesten i servicerommet, og få tid til prat med gjesten. Frontpersonalet mener det er menneskene som leverer service og ikke maskinene, de liker å være concierge og mener det er en veldig stor del av serviceleveransen. Videre føler noen at gjesters bruk av selvbetjeningsstasjoner fører til manglende kontroll for frontpersonalet, og at oppfølgingen av gjester blir vanskelig.

◆ Implementering av automatisering

Informantene opplever automatisering som at gjesten bidrar mye selv. Den tydeliggjør gjestens aktive bidrag, og de blir ansett som gratisarbeidene. Noen mente at automatisering kunne påvirke de ansatte bemanningsmessig, andre anerkjente kun at påvirkningen kunne være relevant. Det var delte meninger om gjestene kompenseres for innsatsen de legger inn, dog var det bred enighet i at automatisering skaper høyere verdi for gjesten ettersom automatisering er tidsbesparende for gjester samt frontpersonell. Det kommer gjestene til gode da frontpersoneller er friere til å fokusere på oppgaver som krever et personlig preg. Plasseringen av selvbetjeningsstasjonene ble av noen trukket frem som avgjørende for bruk av de

automatiserte løsningene. Samtlige er enige i at automatisering er kommet for å bli, og at man er nødt til å tilpasse seg for å henge med i utviklingen av tjenestetilbud.

◆ **Selvbetjeningsteknologi**

Selvbetjeningsteknologi fordrer deltagere, og gjesters alder forteller mye om hvorvidt gjester benytter seg av automatiseringen eller ei. Yngre gjester fremstår som teknologivante og bruker gjerne selvbetjeningsstasjonene, mens eldre gjester vegrer seg. De eldre både ønsker og forventer tradisjonell innsjekk i skranke. Det sosiale aspektet belyses om hvordan noen gjester søker menneskelig kontakt og andre ikke. Det faktum at ingen liker kø og ventetid er det stor enighet om, og at det er store motivasjonsfaktorer for å få gjester til å bruke selvbetjeningsstasjoner. Businesssegmentet har dog utfordringer med automatene ettersom de opplever å ikke få sine oppgraderinger med mer, og søker derfor til skranke. Kansellerte flyreisende på flyplasshotellene kan ikke benytte seg av selvbetjent innsjekk da de ikke har forhåndsbookinger. Frontpersonell opplever likevel at utviklingen av selvbetjeningsstasjonene går i positiv retning, men at det er et stykke igjen til optimalisering.

Kapittel 5 – Analyse

Formålet med analysekapittelet er å komme frem til spesifikke forhold omhandlende automatiseringens påvirkning av serviceytelsen i hotell. Vårt mål er her å sette informantenes svar inn i teoretiske rammer, for best mulig å kunne besvare problemstillingen.

Dataanalyse innebærer å avdekke generelle eller typiske mønstre som fremkommer av datamaterialet (Grønmo 2016, 266). Vi har underveis i prosessen øvd opp vår egen teoretiske sensitivitet. Vår livserfaring sammen med teori og utforskning av det aktuelle fagfeltet har gitt oss genuin innsikt i, og mulighet til å forstå frontpersonalets situasjon (Dalen 2013, 62). Informantene ga oss verdifull innsikt fra hotellenes perspektiv på problemstillingen ettersom de har god kunnskap og kjennskap til viktigheten av servicekvalitet i hotellbransjen. Vi valgte å bruke en tematisk fremgangsmetode hvor vi tok utgangspunkt i våre hovedpunkter og fant sitater som belyser de aktuelle temaer (Dalen 2013, 89). På grunn av studiens kvalitative, parallelle, innsamlende og fortolkende natur ble analysearbeidet stadig mer omfattende etter

hvert som studien ble gjennomført. Analysen ble dog ikke ferdigstilt før etter endt datainnsamling (Grønmo 2016, 265)

5.1 Frontpersonalets rolle i sannhetens øyeblikk

For å sikre at vi ikke snakket ‘over hodet’ på informantene våre med tanke på begreper benyttet i oppgaven, valgte vi innledningsvis i intervjuene å stille spørsmål om hva frontpersonalet forstår med begrepet sannhetens øyeblikk eller kundeinteraksjon.

Informant #4 nevnte at sannhetens øyeblikk er alle gangene de er i kontakt med gjester i en eller annen form. Informant #3 ser på det slik: *“Sannhetens øyeblikk forstår jeg som når gjesten kommer inn døren til hotellet, til resepsjonen og i miljøet rundt der. Interaksjonen mellom gjestene og oss, det er det som blir sannhetens øyeblikk.”* Et par av informantene (#2, #5) trakk frem en litt bredere forståelse av begrepet sannhetens øyeblikk, og mener at serviceyterens rolle i interaksjonsøyeblikk også omhandler telefon- og epostkorrespondanse, og påpeker viktigheten av forventningsavklaring med gjestene;

“Jeg opplevde at gjestene ikke helt skjønnte dette konseptet... Det ble løst på den måten at i alle velkomstbrevene nå, står det mer beskrevet hva hotellet som kjede er, verdiene hotellet har, og hvilket produkt du faktisk kan forvente... En kan gjøre veldig mye på mail enten før eller etter et besøk for å bygge opp forventninger, eller ordne noe om noe har gått feil, om en da svarer godt på en mail.” (#5).

Frontpersonalet står for førsteinntrykket til gjesten og informant #2, #3 og #4 mener at frontpersonale spiller en stor rolle og står for en stor del av serviceleveransen ettersom det er dem gjesten treffer først. Informant #3 uttaler om serviceyterens rolle i sannhetens øyeblikk; *“De står jo i første rekke. Det er jo de som de som skal selge produktet. Det er de som leverer tjenesten til gjesten. Jeg tror de har mye større påvirkning enn hva selve produktet har.”*

‘Rett person på rett plass’ er en gjenganger i teorien med tanke på ansatte, og gjør seg så absolutt gjeldende for frontpersonell i hotell mener informant #5; *“Man burde sikkert hatt en mastergrad i psykologi for å jobbe i servicebransjen... Jeg tror noen bare har en egen evne til å lese folk og omgås med folk.”* Resepsjonisters evne til å se gjesten og forstå dens behov blir videre fremhevet av informant #6 som mener at resepsjonisten har en kjempeviktig rolle med å klare å se gjesten, og på den måten finne ut hvilken type gjest det er, hvordan de kan gjøre denne gjesten fornøyd, eller hvordan de kan gi det lille ekstra, og på den måten innfri gjestens forventninger: *“Jobben min er kjekkest dersom jeg kan snakke med gjestene for da er det lettere*

å tilrettelegge for at de skal få en god opplevelse og for at produktet skal stå til deres forventninger. Det er lettere når man får snakket med de, hørt litt med de, og klarer å lese de litt.”(#3).

5.2 Serviceleveranse, -kvalitet og verdiskaping

Når hotell benytter seg av selvbetjeningsstasjoner overføres en større del av tjenesteproduksjonen til gjester:

“Det krever jo litt nytenking av oss i resepsjonen, det med at gjestene skal sjekke inn selv. Det som vi jobber en del med her, og som vi prøver oss på her hos oss er jo rett og slett møte gjesten ved selvbetjeningsmaskinen. Altså vi skal ikke være låst bak skranken, men at vi faktisk møter de med den selvbetjeningsstasjonen og hjelper de rett og slett bare i gang. Det er mindre tastetrykk for gjesten å gjøre det selv enn at vi skal gjøre det i skranken. Men det er jo det å finne den balansen og sant.” (#6).

Vi ser noen ulikheter mellom hotell(kjedene) hvor spesielt den ene kjeden har et sterkt fokus på å få gjester til å benytte selvbetjeningsstasjoner og møter gjestene der, mens andre hoteller har det som et valg og alternativ til ordinær innsjekk for gjestene. *“Det er jo selvfølgelig et fokus i kjeden at selv om vi driver med automatisering og digitalisering av tjenestene våre så skal vi fortsatt være gode på det mellommenneskelige og servicebiten som vi skal yte på hotellet.” (#5).* Tilnærmingen frontpersonell har til overføringen av tjenesteproduksjonen blir derfor noe forskjellig; *“Vi er nødt til å bare tenke nytt. Vi må bevege oss, vi må lære oss de nye tingene...samtidig er det nytt for mange og vi må ha opplæring i å tenke nytt vi også.”(#6).*

Ønsket om å være et tilstedeværende frontpersonell som er tilgjengelig og imøtekommende for gjester, som også evner å tyde ulike gjesters behov er gjentagende blant våre informanter, og informantene #1, #2, #4, #5 og #6 omtaler resepsjonistenes fysiske tilstedeværelse i sannhetens øyeblikk som essensfaktoren i serviceleveransen. *“At det er mennesker som sier hei til deg, at det er mennesker som jobber, det er det som er servicen. Og det er en person som kommer og leverer noe til gjesten, det er ikke en maskin som leverer noe til gjesten. Det er det som betyr servicekvalitet for meg. Ekte kvalitet”(#4).* Noen av informantene synes serviceleveransen oppleves utfordrende når frontpersonalet mister den personlige interaksjonen med gjestene (#3, #4);

”Jeg synes vi mister litt av den hotellopplevelsen, og jeg synes den jobben vi gjør er ganske viktig for hele produktet, hele opplevelsen, at når du sperrer den ute så kan det gå ut over produktet.” “Det blir vanskelig å levere samme kvalitet når vi blir fjernet fra den, og det kan være vanskelig når en ikke vet hvilke ønsker de har. Hadde jeg pratet med de kunne jeg tilrettelagt.” (#3).

Informant #4; *“Jeg synes jo det er litt vanskelig av og til. Det er mange gjester som kommer inn, sjekker inn via selvbetjeningen også går de. Du får på en måte ikke kontakt med de hvis ikke du ser på de og smiler, så det er litt vanskelig når de bare går. Du får ikke mulighet til å påvirke noe. De sjekker inn selv, går til rommet, spiser frokost og sjekker ut selv. Også kommer tilbakemeldingen.”*

Videre påpekes viktigheten av samarbeid mellom avdelinger for å sikre et godt produkt i alle ledd; *“Det er jo ikke bare den personlige servicen, det er jo å være sikker på at hotellrommet er skikkelig rengjort, at ting på rommet fungerer eller i fellesområdene for eksempel. Ja, alt henger sammen. Det hjelper ikke å være smilende og blid nedi resepsjonen hvis hotellrommet har masse støv og ikke ser ut, da vil jo ikke det være godt nok. Så det er jo liksom det å ha helheten” (#6).*

To av informantene (#1, #6) nevnte i forbindelse med serviceleveranse og verdiskaping hvor viktig det er at personaltilfredshet er tilstedeværende for å kunne levere høy servicekvalitet. *“Hvis vi har intriger på jobb eller ikke klarer å kommunisere, eller vi ikke har det bra mellom resepsjonistene så mener jeg at det smitter over på gjestene. Hvis du ikke har det kjekt på jobb så klarer du ikke gi en god service til gjestene” (#6).*

5.3 Harmoni mellom menneske og maskin?

Gjestene produserer sin egen service ved å bruke selvbetjeningsteknologi, og blir såkalte ‘procumere’. For å klare å tilpasse serviceleveransen mellom menneske og maskin forteller informant #5 om at de ikke ønsker å la gjestene gå på selvstyr selv om de benytter seg av selvbetjeningen. De ønsker å være tilgjengelige og prate med dem, og ser at serviceleveransen er i endring;

“Vi går mot en mer digitalisert verden og vi er fortsatt på jobb, men kan bruke tiden vår på andre ting slik, som at vi har en bar i tillegg, og da gir det mindre belastning for oss i baren

og at gjestene bruker det (selvbetjeningsstasjonene) og at vi kan snakke med de hele veien. Vi er mer på gulvet.”(#2). Det er de ansatte som skaper gode gjesteopplevelser, og de er opptatt av at de får muligheten til å gjøre det (#1, #2, #4, #5, #6).

Informant #1, #3 og #4 hevder at servicen leveres av ansatte og ikke maskiner. Informant #1 påpeker at selv om gjesten kan klare seg selv så er frontpersonell tilstede 24/7 til å hjelpe hvis det skulle være noe, eller hvis gjesten har spørsmål. *“Veldig mange som vil vite hvor de skal spise middag uten å vite hva de selv har lyst på.”(#1).* Samtlige informanter, med unntak av #1, er samstemte i at selvinn- og utsjekk bør være et valg for gjesten, fremfor det eneste alternativ, og alle mener at den teknologiske utviklingen og selvbetjeningsstasjoner på hotell derfor er et naturlig steg på veien. Informant #1, #2, #4, #5 og #6 trekker alle paralleller til flybransjen og påpeker at ‘ingen’ sjekker inn i skranke lenger, nå benyttes selvbetjeningsstasjoner.

Selvbetjent inn- og utsjekk fører som kjent til reduksjon i samhandling med gjesten, og følger av det, slik som manglende kontroll, oppfølging og muligheten til å oppdage feil gjør seg gjeldene for våre informanter. Informant #3 og #4 påpeker spesielt manglende kontroll og feil som aspekt som har vært utfordrende å håndtere, da spesielt i forhold til businessreisende som ikke alltid får bookingene sine riktige på selvbetjeningsautomatene, og ‘feile’ rom tildelt;

“Vi har gjort endringer som har gjort de (selvbetjeningsstasjonene) mer pålitelige. Vi har lagt inn at den ikke skal tildele rom i bestemte etasjer, men før så følte jeg ofte at jeg mistet kontroll fordi det skjedde ofte at gjesten kom opp også var ikke rommet rent, eller at de fikk rom lengst borte på grunn av maskinens tildeling. Så jeg stoler mer på maskinene nå, før følte jeg at jeg mistet såpass kontroll at jeg måtte inn for å sjekke hvilket rom de fikk.” (#3).

På oppfølgingsbiten trekker #1, #4 og #5 frem at de synes det er vanskelig å følge opp gjester når de ikke treffer dem.

I prosessen med å få gjestene til å bruke selvbetjeningsstasjoner er det felles for de fleste informantene (#2, #3, #5 og #6) at de har fått beskjed fra ledelsen om at de skal ta imot gjestene ‘på gulvet’ ved selvbetjeningsstasjonene. Informantene forteller om at de må våge å trø utenfor komfortsonen sin og tenke nytt for å få gjestene til å bruke selvbetjeningsstasjonene;

“Man må tenke litt nytt, gå utenfor resepsjonen, møte gjesten på gulvet, vise de til selvbetjeningsstasjonen, og på en måte ta den informasjonen mens de står der og gjør jobben

selv slik at de fremdeles blir sett... Vi må ikke være låst i at vi må stå bak disken, men at vi kan være et litt mer flytende crew da, og hjelpe gjesten.” (#6).

Informant #3 uttaler i den forbindelse; *“Vi står fremme med disse selvbetjeningsstasjonene, også kan vi hjelpe gjesten i stedet for å stå å vente på at gjesten skal komme bort til oss. Vi står da aktivt der borte og lærer gjesten opp til hvordan de kan sjekke inn.”*

Informant #1 forteller derimot at de ønsker at gjester skal se muligheten for å sjekke inn selv via selvbetjeningsstasjonene, men ønsker at gjestene skal være klar over muligheten til å kontakte personalet ved behov.

På vårt spørsmål om opplæring av ansatte forteller informantene #3, #4, #5 og #6 om at selvbetjeningsmaskinene ble installert på deres hoteller for omtrent to år siden, uten noen form for opplæring av de ansatte.

“Maskinene bare kom, det skulle være enklere for gjester men det er jo vi som må vise de... Det burde nok kanskje vært noe på hvordan vi skal gjøre det, men det var bare sånn at “nå er de kommet, og dere må sjekke inn gjester via de” (#4).

Da det var svært få gjester som benyttet seg av selvbetjeningen i starten satte kjeden i gang konkurranser som gikk ut på å få flest mulig gjester til å bruke de. Informantene #3, #5 og #6 forteller at ‘de pusher oss’ med konkurranser, og noen (#2) synes det har vært ubehagelig å skulle ‘tvinge’ gjestene til å bruke selvbetjeningen. Informant #2 forteller videre om at det ikke er bare enkelt å forholde seg til selvbetjeningsmaskiner når resepsjonisten er vant til å ta imot gjesten bak en skranke. Vedkommende synes denne prosessen har vært utfordrende, fordi det for noen ikke faller naturlig å gjøre det. Informant #2 sier at ettersom det har vært vanskelig for mange ansatte å bevege seg utenfor komfortsonen har det vært viktig med opplæring av de ansatte. (#2).

Etter hvert som tiden har gått opplever frontpersonalet det nå som en ny rutine å møte gjesten på gulvet og flere (#2, #4, #5) forteller om at både gjester og ansatte har trengt tilvenningstid. Informant #5 synes det har vært vanskelig å få med alle ansatte på de nye rutinene som selvbetjeningsteknologiene har bragt med seg, mens #6 mener det handler om å være endringsvillig. *“Det første skrittet har bare vært å få gjort det en, to, tre ganger så skjønner man at dette ikke er så ubehagelig.”*

Implementering av selvbetjeningsteknologi medfører ansatte som må lære opp gjester. Informantene forteller om gjester som “bare ikke vil” (bruke selvbetjeningen)(#1, #4), og

gjester som ikke vil bruke de fordi teknologiene er ukjent for dem (#2, #6). *“Vi får tilbakemeldinger på at gjester ikke er fornøyd og da får vi et dilemma, for hvordan skal vi da håndtere det? Noen gjester vil bare ikke sjekke inn via selvbetjeningsstasjonene.”* (#4).

Informant #1, #2 og #4 påpeker at mange gjester synes det er skummelt første gang, og at de fleste kun trenger å bli vist én gang. *“Vi inviterer de som aldri har prøvd det før bort til selvbetjeningsmaskinen og viser de det, for hvis ikke de vet så kommer de aldri til å prøve det selv. Så vi viser det til de, og neste gang så bruker de det også.”*(#4). Samtlige informanter, med unntak av #1, forteller at de veileder gjesten ved selvbetjeningsstasjonen, hjelper de i gang, og de fronter maskinenes brukervennlighet. Informant #5 sier at det ikke virker som gjester har forstått hvor enkel selvinnsjekken er; *“Folk må rett og slett bli fortalt og vist hvordan man gjør den prosessen.”*(#5). Informant #1 hjelper kun dersom gjestene henvender seg og ber om hjelp. Det påpekes at det er mindre tastetrykk for gjesten å gjøre det selv enn at de skal gjøre det for dem i skranken (#6).

5.4 Implementering av automatisering

Automatisering i hotell øker stadig i omfang. De fleste av informantene våre (#1, #2, #3 og #5) har i tillegg til selvbetjente inn- og utsjekksmaskiner annen form for automatisering på hotellene, slik som digital romnøkkel og/eller bestillingsapp til restaurant. Det er omtrent to år siden studiens omtalte hotell innførte automatisering via selvbetjeningsstasjoner, og informant #6 uttaler i den forbindelse: *“Vi er nødt til å henge med i tiden. Det er ikke bare for vårt hotell, men det er andre konkurrenter og. Jeg opplever det positivt at vi henger med og at vi tilbyr denne type tjeneste.”* Informant #1 og #5 er enige om at gjesten bidrar mer i serviceleveransen enn tidligere, og at automatiseringen skaper en endring.

På spørsmålet om hvilke følger automatisering har for hotellet og dets ansatte svarte informant #1 og #5 frem at automatisering kan redusere lønnskostnader, og at dette kan komme gjestene til gode i form av lavere priser. Informant #5 sier at dersom de automatiserer får de mindre behov for personer på jobb i resepsjonen. Informant #3 har imidlertid ikke merket noe til dette, men antyder at det kan være noe i det, og kan se for seg at det holder med én ansatt på jobb i resepsjonen når man har selvbetjeningsstasjoner. Informant #1 avslutter med å si at automatisering er effektivt med tanke på tidsbruk og kostnad.

Informant #1, #3 og #5 er av den oppfatning at gjester kompenseres for innsatsen de legger inn i samskapingen i form av tidsbesparelse. De uttaler at når gjestene benytter selvinnsjekk på egenhånd så står de friere til å fokusere på andre deler av servicehåndteringen som krever et mer personlig preg, slik som typiske concierge-forespørsler; *“En skal også være concierge og hjelpe å tilrettelegge for en hel helg i Bergen. For eksempel med å foreslå aktiviteter og andre ting å gjøre på i byen. Vi skal kjenne byen vi bor i og da...Den oppfølgingen vi gjør under hele besøket er egentlig utrolig viktig og en stor del av jobben man gjør.”*(#5).

Hvorvidt automatiseringen skaper høyere verdi for gjesten er det stor enighet om, og informant #2 påpeker en økt personlig interaksjon med gjestene som følger av automatisering. *“Hos oss blir det veldig personlig når vi styrer gjestene bort til selvinnsjekksmaskinen...Etter at vi har fått veldig fokus på det, så ser vi jo mer gjestetilfredshet og det blir mer personlige øyeblikk med de gjestene vi nå går frem og hjelper. Og det tvinger også oss til å være mer ute på gulvet blant gjestene.”*(#2). I forbindelse med gjestetilfredshet mener informant #5 at frontpersonell må prestere bedre og være dyktig i jobben sin, og påpeker erfaring og utdanning som måter å oppnå dette på.

Plassering av selvbetjeningsstasjoner ble diskutert og ikke alle informantene hadde bevissthet rundt plasseringen av dem, men samtlige hadde forståelse for at plasseringen har en innvirkning på hvorvidt gjester velger å benytte seg av de eller ikke. *“De aller fleste som kommer inn ser jo terminalene, men det er noen som ikke enser de og bare går rett forbi... De misser hele poenget med at det er en selvbetjent løsning.”* (#1). Informant #3 påpeker at interaksjonsøyeblikket vil være påvirket av automatiseringen, lobby samt servicescape der ettersom det må være tilpasset og innbydende når frontpersonale ikke selv tar imot gjesten.

5.5 Selvbetjeningsteknologi

Det er forventet at gjestene tar en aktiv rolle i den samskapingen av serviceleveransen som blir til ved bruk av selvbetjening, slik våre informanter beskriver bruken per i dag. Det fordrer at gjestene selv er villige til å delta, samt har ønske om å benytte de digitale stasjonene. Dette gjør seg spesielt gjeldende i forhold til de ulike alderssegmentene. Informant #2, #3, #4 #5 og #6 sier at de opplever stor forskjell på gjesters oppfatning og bruk av selvbetjeningsteknologi i forhold til alder, og at yngre gjester ofte benytter seg av teknologi mens eldre mennesker vegrer

seg. Informant #3 og #4 sier at yngre gjester ønsker å sjekke inn selv, og klarer seg mye på egenhånd. Det påpekes også her at yngre gjester er mer teknologivante.

“En eldre dame, i slutten av sekstiårene, hun kom inn døren og sa: “Å gud, det der tør ikke jeg. Jeg kommer bare til å klusse det til!” Jeg sa: “Kom igjen, vi prøver, og hvis vi klusser det til går vi bort til pc-en.” Også ble hun så overrasket over hvor lett det var.”(#2).

Informant #4 forteller at eldre mennesker føler at frontpersonale ikke vil gi den servicen de har betalt for, samt er mer bekymret for å bruke teknologi, mens #5 sier : *“Til eldre de blir, til mer vegrer dem seg for å bruke de maskinene.”* Informant #3 opplever at eldre kommer direkte til dem fordi de ønsker å snakke med personalet, og at de gjerne vil stå lenge å snakke, mens at de yngre ofte ikke ønsker å prate med betjeningen overhodet. Det sosiale aspektet blir da bragt på banen, og informant #2, #3 og #4 drar alle frem hvordan noen gjester søker menneskelig kontakt og andre ikke, og at det er stor forskjell på menneskers sosiale behov.

Det er en vid enighet i samfunnet om at kø er et aber, og at mennesker sterkt misliker å vente. Tidsbesparingen som teknologiene medfører fremstår som positivt både for gjest og personell (#3, #4, #5, #6). *“I den tiden vi lever i nå så er det svært få som synes det er gøy å stå å vente. Ting skal skje litt fort, folk er utålmodige og da hjelper det veldig å ha selvbetjeningsmaskinene.”(#6).* Gjestene må likevel overbevises om at verdien de får ved å bruke selvbetjening er høy nok for at de skal bruke stasjonene. *“For noen er det jo en kjempeservice å få sjekke inn på en selvbetjeningsmaskin fordi de slipper å stå å vente.”(#6).* Men gjester endrer ikke kanaler uten motivasjon, noe våre funn tydelig viser ved at frontpersonellet må være på gulvet og oppfordre gjesten til å benytte stasjonene (#2, #3, #5, #6).

Kø viser seg som absolutt motivasjonsaspekt og informant #1, #3, #4, #5 og #6 nevner at gjester er glade for å slippe kø. *“Jeg tror generelt at veldig mange ønsker en mer effektiv hverdag. Innsjekkingen tar her mindre enn halvparten av tiden den tar på enkelte andre hoteller vil jeg påstå, hvis man får til teknikken og alt fungerer.”(#1).* Informant #6 synes at bedre effektivitet er bedre service, og påpeker verdien av å kunne benytte selvbetjeningen når det er kø i resepsjonen. Informant #2 sier seg enig: *“Det er bare navn og romnummer så er de good to go. Da blir gjestene overrasket over at det er så kjapt, og innimellom hvis det er litt kø så tester de det.”* Informant #2 og #4 mener at selvbetjeningsteknologi kan forbedre effektiviteten, mens informant #5 synes det blir mindre effektivt og mer å gjøre når de skal bort fra skranken og

møte gjester hver gang de kommer inn døren, og ser frem til tiden når 'alle' benytter seg av selvbetjent inn- og utsjekk, og det frigis mer tid til backoffice-oppgaver.

For at frontpersonell skal kunne levere høy servicekvalitet sammen med selvbetjeningsstasjonene fordrer dette at brukervennligheten på maskinene er god, sett både fra personalet og fra gjestens ståsted. Informant #3 sier i den forbindelse at mange synes det er gøy å lære hvordan sjekke seg inn selv, men at jobbreisende vil helst komme til dem i skranken for innsjekk, fordi de ofte har spesielle romønsker eller vekking som selvbetjeningsstasjonene ikke tar hensyn til. Informant #3 opplever at gjester som har et høyt nivå på medlemskapet sitt har dårlig erfaring på at de ikke har fått de oppgraderinger de skal ha, og teknologiens pålitelighet og brukervennlighet blir derfor satt på prøve, spesielt for businesssegmentet (#3). Samtidig opplyser #5 om jobbreisende; *“Jeg ser at disse som bor hos oss uke ut og uke inn, de har ikke et behov for å komme til meg som resepsjonist og høre hvor frokosten er, når frokosten er, om vi har gym, hvilke restauranter vi har...så de som er vant til å reise kjenner til konseptet da så er jo disse selvbetjeningsstasjonene helt fantastiske.”*

Informantene (#1, #3 og #4) forteller om digitale utfordringer og sårbarhet i forbindelse med automatiseringen. *“Alt med data og teknikk, det kan jo gå galt og det skjer en sjelden gang når man har datasystemer... Nøkkeldatabasen ligger i nettsky, om tilgangen til den forsvinner har vi ikke nøkkelkort.”*(#1). Informant #3 opplever utfordringer med selvbetjeningsmaskinene fordi systemet går automatisk, og påpeker at de har rom de aldri tildeler med mindre hotellet er helt fullt, men det vet jo ikke maskinen. Den deler ut første ledige rom på listen. For flyplasshotellene er det ikke mulig å bruke selvbetjeningsstasjonene for kansellerte flyreisende ettersom de naturlig nok ikke har forhåndsbookinger i systemet. (#4) *“De må komme på noe som fungerer litt bedre, og da vil servicekvaliteten bli høyere også.”* Informant #4 forteller videre at det før var mye feil på maskinene, men opplever nå at de stadig utvikles til det bedre. Informant #6 sier det samme og mener det fortsatt er rom for forbedringer, og at de sender inn forbedringsmeldinger til IT. Ved å ta slike jevnlig vurderinger av egne selvbetjeningsteknologier vil frontpersonell bedre forstå gjesters oppfatning av dem, og på den måten finne eventuelle gap som må tettes i den forbindelse.

Kapittel 6 - Drøfting

Hensikten med drøftingskapittelet er å fremheve relevant empiri, samt drøfte funn fra innsamlede data sammen med anvendt teori, før teori og empiri deretter sammenkobles og settes i sammenheng.

6.1 Drøfting

Analysen av vårt datamateriale viser at samtlige av våre informanter er påvirket av automatiseringens inntog i hotellbransjen, og at serviceleveransen er definitivt i endring for serviceyterne. Vårt innsamlede materiale drøftes her i fire deler hvor funnene knyttes mot teori. Grunnet den separate inndelingen av drøfting og analyse vil drøftingspunktene kunne oppleves noe gjentakende. Dette er dog et bevisst valg for å tydeliggjøre empirien, og den firedelte inndelingen er gjort som en samlende faktor for å lettere konkretisere konklusjonen.

6.2 Frontpersonell i sannhetens øyeblikk

Informantene hadde alle forståelse av begrepet sannhetens øyeblikk, og så på det som alle gangene de selv som frontpersonell hadde en eller annen påvirkende interaksjon med gjester. Dette støttes i teorien av Andreassen & Lervik-Olsen som omtaler sannhetens øyeblikk som kontaktpunkt som leder til flere faktorer slik som opplevd servicekvalitet, gjestetilfredshet og gjestelojalitet (2018, 40). Frontpersonalets opplevelse er at automatisering av serviceleveransen pålegger dem å gå fra en serviceytende rolle, til en servicetilretteleggende rolle, noe som samsvarer med Ivanov & Websters uttalelse på området (2019, 60). På bakgrunn av den innsamlede empirien ser vi at denne rollen er i stadig endring, da særlig med tanke på automatiseringens inntog. Viktigheten her understreker informant #6 som uttaler; *“Vi må henge med i tiden. Vi er nødt til å bare tenke nytt.”*

Noen av informantene uttrykker at når gjesten ved automatisering gjør jobben selv står de friere til å fokusere på deler av servicen som krever et mer personlig preg. Samtlige informanter opplever at deres rolle som frontpersonell er omfattende og svært viktig. Det er dem gjesten treffer først og dem som skal levere tjenesten til gjesten.

Viktigheten av servicescape ble nevnt av noen få, mens de fleste mener at frontpersonellet har stor påvirkning og er viktigere; *“Jeg tror de har mye større påvirkning enn hva selve produktet*

har” (#4). En mulig forklaring kan være personlige forskjeller serviceyterne imellom, og hvilke hotell de jobber på. Hotellstandarden kan tenkes å ha en mulig påvirkning på informantenes syn. Alle informantene mener at de kan påvirke gjestens opplevde verdi gjennom sin tilstedeværelse i samhandling med gjesten, og at de kan fungere som en forventningsavklarende part, spesielt før og under oppholdet. Det overnevnte funn samsvarer med teorien til Jacobsen & Viken om at samhandlingen i sannhetens øyeblikk er essensiell for gjesters totalopplevelse, og at den derav må kvalitetssikres (2014, 94). Dette underbygges også av informant #5 som særlig påpekte viktigheten av forventningsavklaring med gjestene som en essensiell del av serviceleveransen;

“Jeg opplevde at gjestene ikke helt skjønnte dette konseptet... Det ble løst på den måten at i alle velkomstbrevene nå står det mer beskrevet hva hotellet som kjede er, verdiene hotellet har, og hvilket produkt du faktisk kan forvente.”(#5).

Dersom hotelledelsen ikke vet hva gjestene forventer kan det medføre at det skapes et gap mellom gjesters forventning og tjenesten de faktisk får. For at man skal kunne lukke det som i Gap-modellen omtales som det første leverandørgapet, må en ha kunnskap om, og forståelse for gjestene. I teorien relateres dette til Gap-modellen (Andreassen & Lervik-Olsen 2018, 31). Vi mener at hotellene ved å forventningsavklare kan sikre at gjester vet hva de kommer til, og på den måten unngå misfornøyde gjester, eller å få gjester som ikke ønsker selvbetjening.

Andreassen (2017) trekker frem at gjestetilfredsheten synker når gjesten må gjøre jobben selv. Selnes og Hansen (2001) viser til det motsatte, at tilfredsheten øker når utvalgte oppgaver gjennomføres selv, og gjesten kan benytte seg av frontpersonell ved behov. Våre informanter forteller at dette oppleves ulikt, da spesielt av de ulike alderssegmentene. Av denne grunn vil vi på bakgrunn av vår studie hevde at det ikke finnes noe konkret fasitsvar på dette når det kommer til gjestetilfredshet og automatisering.

6.3 Tilpasset serviceleveranse

Når hotell automatiserer serviceleveransen gjennom bruk av selvbetjeningsteknologi så overføres som kjent en større del av tjenesteproduksjonen til gjestene. Vi stilte i den forbindelse spørsmål om hvorvidt frontpersonell føler at de klarer å levere forventet service til gjestene, slik at gjestene opplever forventet verdi. Våre funn viser at dette avhenger av at frontpersonalet får være fysisk tilstede med gjesten, og kan ha fokus på samhandlingen som skaper

opplevelsen. På den måten vil de lettere forstå gjesten og imøtekomme dens behov. Dette samsvarer med faktorer Lovelock trekker frem som påvirkere av servicekvalitet (Jacobsen & Viken 2014, 94, 100).

Nesten alle informantene våre møter i dag gjesten 'på gulvet', og involverer seg i verdiskapingsprosessen som samskapes mellom gjest og ansatt ved selvbetjeningsstasjonene. På den måten opplever de at de får balansert serviceleveransen så godt som det lar seg gjøre, under de forutsetninger som er satt for dem. Informant #2 uttaler om emnet;

“Vi ser hos oss at vi har en økt servicescore...for du blir jo mer i samtale med gjesten. Man skaper en dypere dialog med gjesten enn hva man gjerne tidligere har gjort hvis du sto der ved skranken.”

Informant #5 var også enig i at servicen kunne opprettholdes på tross av automatisering, og mener at det gir dem mer tid til gjestene, men påpeker at det er en balanse der som er vanskelig. Serviceleveranse til gjester som klarer seg på egenhånd, eller som bevisst unngår personale er en utfordring som går igjen blant våre informanter, noe som Andreassen også viser til (2017, 178). Tilnærmingen frontpersonell har til overføringen av tjenesteproduksjonen er derfor noe ulik, for hvordan skape gode gjesteopplevelser i sannhetens øyeblikk når frontpersonell mister muligheten til å interagere med gjestene? Vi mener at frontpersonalet må vise sin tilstedeværelse, evne å se gjesten og invitere til samhandling.

Informant #4; *“Jeg synes jo det er litt vanskelig av og til. Det er mange gjester som kommer inn, sjekker inn via selvbetjeningen også går de. Du får på en måte ikke kontakt med de hvis ikke du ser på de og smiler så det er litt vanskelig når de bare går. Du får ikke mulighet til å påvirke noe. De sjekker inn selv, går til rommet, spiser frokost og sjekker ut selv. Også kommer tilbakemeldingen.”*

På bakgrunn av informantenes uttalelser sitter vi likevel igjen med en følelse av at selvbetjent inn- og utsjekk (uten tilstedeværende frontpersonell) vil bli normalen med tiden, på lik linje som på flyplasser. Da gjerne spesielt hos lavprishotellene som virker å følge den teknologiske utviklingen for å spare kostnader. Dette på tross av at noen av informantene tror de alltid vil være tilstedeværende.

Andreassen & Lervik-Olsen (2018, 62) forteller om kunder som opplever mestring og høyere tilfredshet når de får delta i produksjonen selv (den servicedominante logikken), noe enkelte av våre informanter bekrefter. På den annen side viser vår empiri at en stor andel gjester både

ønsker og forventer den tradisjonelle, menneskelige serviceleveransen i hotell. Dette samsvarer med Andreassen poengtering om at dersom serviceleveransen blir for mekanisert så vil det fort bli upersonlig, noe som kan skape en fremmedgjøring hos gjestene (2017, 179). Vi ser denne utfordringen som reell og mener at det menneskelige aspektet er, og blir en viktig del av serviceleveransen for mange, og mener derfor at muligheten for gjester til å velge selv hvorvidt de vil benytte selvbetjening vil være høyst aktuelt i mange år ennå. Det anses som lite sannsynlig at *alle* hoteller vil innføre selvbetjent inn- og utsjekk uten menneskelig interaksjon, i alle fall i det nærmeste tiåret.

For at frontpersonell skal kunne levere høy servicekvalitet fordrer det at de trives i jobben sin. For hotelledelsen bør det derfor være et klart mål å etterstrebe tilfredse ansatte for å gi personalet de beste forutsetninger for å skape gode gjesteopplevelser. Personaltilfredshet og intern markedsføring blir derfor en viktig brikke for å kvalitetssikre serviceleveransen. Våre informanter sier at de selv har utfordringer med å levere høy servicekvalitet hvis de ikke trives i jobben, noe Service Profit Chain tydeliggjør i stor grad (Andreassen 2017, 24). Men er det virkelig slik at frontpersonell vil fortsette å trives dersom de ikke lenger får yte service slik som de ønsker, eller kan det tenkes at det vil vanskeliggjøre dette arbeidet for ledelsen?

Det å sikre personaltilfredshet vil uansett være et viktig arbeid for ledelsen som kan jobbes med gjennom å ansette riktige personer på rett sted, utvikle, og ikke minst ivareta de beste medarbeiderne, noe vi finner støtte i hos Andreassen & Lervik-Olsen (2018, 32-33). Dette underbygges av våre informanter som sier at fornøyde ansatte gir fornøyde gjester, og når personaltilfredshet er på plass føler front at de kan levere 'totalpakken', noe som skaper tilbakevendende gjester. Totalpakken inkluderer også godt samarbeid med øvrige avdelinger for å sikre høy verdi for gjesten, noe informant #6 påpeker;

“Det er jo ikke bare den personlige servicen, det er jo å være sikker på at hotellrommet er skikkelig rengjort, at ting på rommet fungerer eller i fellesområdene for eksempel. Ja, alt henger sammen. Det hjelper ikke å være smilende og blid nedi resepsjonen hvis hotellrommet har masse støv og ikke ser ut, da vil jo ikke det være godt nok.”

Samtidig er det mye som er lett i teoriens verden. Alle som har vært ute i det virkelige arbeidsliv vet at det ikke alltid er like enkelt å treffe på alle punkter. Kan det tenkes at vi går mot en mindre sosial verden når 'alle' skal betjene seg selv, og vi mister verdifulle interaksjonsøyeblikk? For lavprissegmentene er det absolutt en fare for dette, mens det for de

andre segmentene kan tenkes at det blir en hybrid, lik dagens situasjon. Dog kan det tenkes at vi med tiden ser menneskelig servicekvalitet forbeholdt de mest eksklusive hotell.

6.4 Harmonisk eller optimalisert?

Tre av informantene hevder at fine gjesteopplevelser gjennom god service kun kan leveres av frontpersonell og ikke selvbetjeningsmaskiner. Dette finner vi støtte for i teorien hvor Andreassen poengterer at mens teknologi kan spare tid, er det frontpersonellet som skaper de gode gjesteopplevelsene, samt at det å levere eksepsjonell kundeservice er veien til kundetilfredshet (2017, 218). Frontpersonalet ønsker å beholde denne muligheten. Muligheten til å være tilstedeværende serviceytere, tid til å være concierge, og tid til å prate. De anser dette som en svært viktig del av serviceleveransen, samtidig innser samtlige at selvbetjeningsteknologien er kommet for å bli, og at de må gjøre det beste ut av situasjonen det medfører. Vi kommer dog ikke unna informantenes opplevelse av å bli tilsidesatt til fordel for selvbetjeningsmaskiner, noe som utfordrer det å levere serviceløftet. Dette finner vi igjen i servicepyramiden (Andreassen 2017, 23).

Innføringen av selvbetjeningsteknologi har foregått over omtrentlig to år hos våre informanters hotell, og de viser seg som endringsvillige under våre intervjuer. Vår egenerfaring sier dog at implementeringen ikke har gått knirkefritt og uten motstand, noe vi også har fått bekreftet fra noen av informantene. Det fremstår som tydelig at dette har krevd tilvenningstid for både gjester og ansatte ettersom det har vært utfordringer å få frontpersonalet med på laget, i tillegg til utfordringer med å få gjester til å anvende selvbetjeningsstasjonene, da især første gang. Resultatene våre viser samtidig at når gjester har blitt vist én gang så er sannsynligheten stor for at de benytter seg av selvbetjeningsteknologi neste gang. Andreassen & Lervik-Olsens teori samsvarer med vår empiri på området (2018, 65).

Det første året var det få gjester som benyttet seg av selvbetjeningsstasjonene, noe som fikk hotellkjeden til å iverksette konkurranser for å stimulere frontpersonell til å få opp andelen selvinnsjekk. Gjester endrer ikke naturlig kanaler dersom de ikke er motivert til å gjøre det, ifølge Fernandes & Pedrosos studie, noe vi også ser tydelig her. Eksplisitte fordeler, eller det at det ikke finnes noe annet valg er det som skal til for å få gjesten til å benytte seg av selvbetjeningsteknologi, ellers vil de vegre seg (2016, 73). Frontpersonell som er aktivt deltagende og i høy grad insisterende på å få gjester til å bruke selvbetjening gir ikke gjesten

så mye valg, heller illusjonen av et valg ettersom de møter dem på gulvet, og viser vei til selvbetjeningsmaskinene. Dette samtidig som de på den annen side formidler fordeler gjennom effektiv tidsbruk til gjesten. Teorien forteller om størst suksess med selvbetjening der hvor gjestene selv kan velge, noe som underbygger våre funn om at selvbetjeningsteknologi ikke er for alle. På den annen side så har vi i dag et stort utvalg av hotell, og gjester som absolutt ikke ønsker selvbetjening står fritt til å velge et hotell med ordinær resepsjon, men må da sannsynligvis belage seg på en høyere pris.

5 av 6 informanter forteller om manglende opplæring i forbindelse med implementering av selvbetjeningsstasjonene. *“Maskinene bare kom, det skulle være enklere for gjester men det er jo vi som må vise de... Det burde nok kanskje vært noe på hvordan vi skal gjøre det men det var bare sånn at “nå er de kommet, og dere må sjekke inn gjester via de.”(#4).* Den siste informanten fortalte derimot om viktigheten av opplæring i denne forbindelse, noe som er et interessant aspekt ettersom vedkommende er hotellsjef på samme hotell som en annen av våre informanter (#5) som hevder (som de andre) at opplæring ikke har blitt gjennomført. Det er i den forbindelse naturlig å tenke at dersom frontpersonale hadde fått en grundig opplæring i hvordan presentere selvbetjeningsstasjonene til gjestene fra starten av, og frontet selvbetjeningens brukervennlighet, så hadde man gjerne vært kommet litt lenger på gjestenes ‘selvstendighetsskala’ enn hva de er i dag.

De resepsjonsansatte har som nevnt ønske om å ivareta gjestene og skape gode opplevelser, samtidig som kjeden har iverksatt tiltak som bedrer produktivitet i form av selvbetjeningsteknologi. Dette resulterer i reduksjon i samhandling med noen gjesteselement, og følgene av det. Informantene har spesielt nevnt manglende kontroll, oppfølging og muligheten til å oppdage feil. Da særlig i forhold til businessreisende som ikke alltid får bookingene sine riktige på selvbetjeningsautomatene, og ‘feile’ rom tildelt. Ivanov & Webster påpeker denne reduksjonen i samhandling som et viktig punkt å tenke på (2019, 63). Det kan da tenkes at dersom de ansatte er bevisst på dette og klarer å være i forkant vil de kunne forhindre slike feil. Et eksempel på dette er hvordan to av våre informanter fortalte om businessreisende og selvbetjeningsstasjon, hvorav den ene informanten mente det ikke var mulig for businessreisende å bruke fordi selvbetjening da gjestene aldri fikk bookingene sine riktig. Mens den andre sa at business(stamgjester) er de som bruker stasjonene mest, men at det krever en del backoffice-arbeid i forkant for å få oppgraderinger og rom riktig. Derav er det tenkelig at forklaringen ligger hos den ansatte, og at *de* har en reell mulighet til å påvirke hvorvidt selvbetjeningen fungerer godt eller ei.

6.5 Implementering av selvbetjeningsteknologi

Informantene våre oppga frigjøring av tid som et viktig fordelsaspekt til selvbetjeningsteknologi, både for gjester og ansatte. For gjester er det verdiøkning i spart tid, mens for frontpersonell er tiden som frigis når gjestene sjekker seg inn selv dyrebar tid de bruke på andre oppgaver. Dette fordrer likevel en endring fra slik serviceleveransen er i dag, ettersom personalet i all hovedsak bruker tiden med gjesten på gulvet. Noe som samsvarer med endringen Ivanov & Websters modell “Impact of Service Automation on Service Quality” (2019, 125) understøtter fokusskiftet automatiseringen medfører.

Når front ikke lenger behøver å være til hjelp ved innsjekk og gjestene er ‘gratisarbeidende ansatte’, økes sannsynligheten for at bemanningen kan reduseres og lønnskostnader dermed kan bespares, noe som igjen kan muliggjøre lavere rompriser. Dette støttes av Andreassen som mener det er naturlig å satse på innføring av teknologi for å realisere kostnadsgevinsten (2017, 207). På den annen side er det nå gått to år siden implementeringen startet i de aktuelle hotell og frontpersonell må fortsatt ta imot gjestene på gulvet. En studie fra 2017 viser at over 40% av selskaper som har installert selvbetjeningsteknologier ikke har fått igjen for sine teknologiinvesteringer (Andreassen 2017, 216). Teknologi er en kostbar affære, men det er jo lønnskostnader også, noe Ivanov & Webster også påpeker (2019, 63). Dersom målet er å kutte kostnader (nedbemanne) som følge av innføringen av teknologi ser vi det som sannsynlig at de aktuelle hotell, i alle fall foreløpig, er i samme båt. Av den grunn konkluderer vi som på lik linje som Andreassen, van Oest & Lervik-Olsens studie (2017) med at det er for tidlig å si hvorvidt det er optimaliserende å automatisere, til dette er selvbetjeningsteknologi for ungt, i alle fall i de hotell vi har studert.

Det er dog stort sett bare én på jobb i resepsjonen slik det er i dag, med unntak av på de travleste tidene, forteller informantene. Dersom det da skal bemannes videre ned, ender det da opp med kun én person på backoffice, eller i baren, eller kan det tenkes at arbeidsoppgavene til frontpersonell blir mer flytende og at det blir en omstrukturering i drift i forhold til slik vi ser det i dag? Informant #5 tenker i hvert fall i disse baner om fremtiden;

“Stillingene blir annerledes. Du vil ikke ha en resepsjonist som det er på noen hotell i dag. Jeg tror det blir mer fokus på at alle må ha mer kompetanse for å kunne gjøre flere ting. Der og er jo vi veldig opptatt av å prøve så godt vi kan å drive med cross training for eksempel. At alle ansatte skal ha innsikt og ha mulighet til å steppe inn på avdelinger der det trengs.”

Under implementeringen av selvbetjeningsstasjoner viser det seg at de fleste hotellene ikke har vært helt bevisste rundt plasseringen av disse. Dette mener vi kan ha sammenheng med det informant #4 uttalte, om at maskinene plutselig ankom. Alle informantene hadde en formening om at plasseringen var essensiell for bruken av de, og informant #1 forteller i den forbindelse; *“De aller fleste som kommer inn ser jo terminalene, men det er noen som ikke enser de og bare går rett forbi... De misser hele poenget med at det er en selvbetjent løsning.”* (#1). Servicescape må være ekstra gjennomtenkt og innbydende når frontpersonalet ikke selv tar imot gjesten. Ettersom flere informanter kjenner seg igjen i dette mener vi det er noe ledelsen bør evaluere. Dette finner vi støtte til i teorien, spesielt i GAP-modellens andre leverandørgap som omhandler hvordan det at hotell ikke velger riktig design eller servicescape kan skyldes forhold ved at tjenesten har en mindre hensiktsmessig utforming (Andreassen & Lervik-Olsen 2018, 31-32). Det er ofte få endringer som skal til for å optimalisere selvbetjeningsstasjonene med tanke på plassering og brukervennlighet, dette siktet informant #5 til; *“Det har jeg fått tilbakemelding om, at vår self-service maskin har litt små knapper. Jeg ville blåst det litt større opp slik at det er litt enklere å trykke på. Per i dag er det ikke det.”* (#5).

Det at enkelte gjestesegmenter er aktivt deltagende i serviceleveransen er det stor enighet om, og i den forbindelse har det vært interessant å se hvilken motivasjon som driver gjestene til selvbetjening. Som tidligere nevnt endrer ikke gjester naturlig kanaler uten videre motivasjon. Motivasjon kan være tidsbesparelse, glede i å gjøre det selv, eller lavere pris. Utfra våre funn ser det ut til at våre informanter i all hovedsak fokuserer på å fronte tidsbesparelse og lave overnattingspriser. Empirien vår viser ikke en eksplisitt prisfordel ved å benytte selvbetjeningsstasjoner, noe som tidligere studier har påpekt som et vesentlig insentiv for å få gjester til å endre kanaler (Fernandes & Pedroso 2016, 74). Vi mener at dersom hotellene hadde valgt å benytte seg av en voucher på eksempelvis 100,- ved selvbetjent innsjekk ville insentivet økt bruk hos gjestene, dette samtidig som kostnaden for hotellene forble minimal.

Innovasjon kommer sjeldent uten forbedringspotensiala. Selvbetjeningsteknologier er intet unntak. På bakgrunn av informantenes enighet i studien vår virker det som om hotellene forsøker å implementere selvbetjeningsteknologi i et litt uforberedt marked. Samtidig fremkommer det fra informanten at noen av gjestene både ønsker og liker å benytte seg av selvbetjeningen.

Informantene er alle enige i at selvbetjeningsteknologi fordrer gjestenes alder og tydeliggjør segmentskillene blant gjestene. Yngre segmenter er vant med teknologi, mens eldre føler det

ukjent, skummelt og vegrer seg. Det er bred enighet om at ingen liker kø, og at selvbetjeningsstasjoner har som mål å bøte på dette. Mens yngre gjester er mer selvgående og fornøyd med det, forventer eldre gjester tradisjonell innsjekk, og menneskelig kontakt. Det sosiale aspektet her er interessant, i tillegg til vaner og tradisjoner. Vi ser jo helt klart at de yngre har en helt annen tilnærming enn eldre, noe som samsvarer med funn i tidligere forskning (Fernandes & Pedroso 2016, 80). Vi mener av denne grunn at hotellene må ha mer fokus på de segmentgruppene der bruken av selvbetjente løsninger er lav, dette for å effektivisere og redusere kø. Vi er av den oppfatning av at fokus på å øke bruksandelen i disse segmentene er opp til den enkelte serviceyter, og hvordan de utøver sin rolle. Dette understreket informant #5;

“Min visjon er at de (eldre) skal i hvert fall bruke de maskinene! Så da løser jeg det på den måten at det ikke er nødvendig at de alltid står og fysisk trykker på maskinen...Jeg viser dem hvordan jeg trykker. (#5).

Implementering av selvbetjeningsstasjoner bringer og med seg nye utfordringer. Samtlige informanter påpeker de nye løsningenes tekniske utfordringer, og informant #1 uttaler; *“Alt med data og teknikk, det kan jo gå galt og det skjer en sjelden gang når man har datasystemer.” (#1)*. På den ene siden kan dette tilskrives et nyutviklet system som er tatt i bruk, der tilbakemelding er nødvendig for å kunne optimalisere og videreutvikle. På den andre siden kan man argumentere med at tekniske feil kan forekomme i alle aspekter av hotell, ikke bare i form av selvinn-, og utsjekk. Det er derfor vanskelig å komme frem til en konklusjon på dette grunnlag. Imidlertid ble det påpekt av informantene andre svakheter ved automatisering, hvor enkelte omtaler romtildeling som en utfordring fordi systemet går automatisk og deler ut første ledige rom. Andre melder om at det for flyplasshotellene ikke er mulig å bruke selvbetjeningsstasjonene for kansellerte flyreisende ettersom de naturlig nok ikke har forhåndsbookinger i systemet. Tidligere var det mye feil på maskinene, men informantene opplever nå at de stadig utvikles til det bedre. Det er derfor anliggende å tenke at utviklingen av maskinene kunne vært bedre enn de var ved innføringen. Samtidig er utviklingen stadig i endring og det vil derfor ‘alltid’ være noe som er bedre på markedet. Ved å ta jevnlig vurderinger av egne selvbetjeningsteknologier vil frontpersonell bedre forstå gjesters oppfatning av dem, og på den måten finne eventuelle gap som må tettes i den forbindelse.

Kapittel 7 – Konklusjon

Kapittelets hensikt er først å sammenfatte samt besvare problemstillingen gjennom forskningsspørsmålet vårt. Deretter er målet å se gjennomføringen av vår studie i et nytt lys etter den er sluttført. Her vil vi belyse faktorer som kan ha hatt innvirkninger på våre funn og resultater, samt komme med forslag til videre forskning.

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvordan automatisering påvirker serviceleveransen i hotell. Analyse og drøfting viser at serviceleveransen er i stadig endring innenfor hotell, og at stadig flere hotell velger å automatisere deler av driften sin. Vår studie, omhandlende selvinn- og utsjekk, viser at serviceyterens rolle i denne forbindelse i stor grad har gått fra å være serviceytende til servicetilretteleggende. Vi føler etter endt studie at vi kan besvare vår problemstilling samt forskningsspørsmål;

- ◆ *“Hvordan vil automatisering av inn- og utsjekk påvirke resepsjonisters serviceleveranse til hotellgjester i sannhetens øyeblikk?”*
- ◆ *“Hvordan kan resepsjonister tilpasse menneskelig serviceleveranse og automatisering for å kvalitetssikre serviceytelsen i interaksjonsøyeblikk?”*

Automatisering av inn- og utsjekk påvirker serviceleveransen ved at frontpersonell har måtte tenke nytt. De ansatte har blitt utfordret til å gå utenfor komfortsonen sin ved å møte gjesten ved selvbetjeningsstasjonene, og sannhetens øyeblikk har derfor blitt noe kunstig. Således har ikke gjestene i de aktuelle hotell lenger et valg, men blir geleidet til å gjøre jobben selv. På denne måten har de blitt gratisarbeidende ansatte, under sterk støtte og support fra frontpersonalet. Frontpersonell opplever av den grunn at automatiseringen har påvirket serviceleveransen i den grad at de har blitt fjernet fra en stor del av sine oppgaver. Avgjørelsen om å innføre automatisering ble tatt på kjedenivå, og de ansatte har måtte innfinne seg deretter. Frontpersonalet synes det er naturlig at man innoverer og følger utviklingen, men opplever at de blir stadig mer distansert fra interaksjonsøyeblikk. Dette gjør noe med serviceytere som føler det utfordrende å få nyttet hele sitt serviceytende potensiale slik de gjerne hadde forespeilet seg når de tok jobben som frontpersonell i hotell. Innføringen av selvbetjeningsstasjonene har derav ikke foregått uten motstand. Påtrykk fra kjedenivå om å øke antall selvinnsjekk medførte en økning i andel gjester som benytter stasjonene, og samtidig som brukerandelen øker (spesielt hos de unge), føler frontpersonalet at de mister muligheten til å yte service som de ønsker. Vi konkluderer dermed med at automatisert inn- og utsjekk

påvirker resepsjonisters serviceleveranse fra å være serviceytende til å være servicetilretteleggende. Dermed skapes det en ny form for serviceleveranse hvor ballen nå er kastet over til gjesten som har mulighet til å selv velge interaksjonsgrad, og dermed også serviceleveransegrad. Frontpersonell kan kvalitetssikre den nye serviceleveransen ved å være tydeligere tilstedeværende, samt være på tilbudssiden for gjestene for å best skape en balanse mellom menneskelig og automatisert serviceleveranse.

7.1 Ettorevaluering

Vi ser i kjølvannet av vår studie at det er flere faktorer som kan ha påvirket oppgavens kvalitet og resultat. De tydeligste var at vi som følger av pandemien Covid-19 mistet tilgangen til to informanter. Dette kan ha påvirket bredden av studien samt dens validitet.

Grunnet teknologiens raske utvikling er det vanskelig å finne teori omhandlende det nyeste innenfor automatisering. På grunnlag av oppgavens utvalg, omfang og tidsramme var det vanskelig å komme med generaliserbar konklusjon, vel og merke seg var det heller ikke vår intensjon. Likså forblir det en svakhet, og vi kan ikke se bort ifra at resultatene, samt våre funn ville vært annerledes dersom en annen teoretisk forankring og/eller metode hadde vært benyttet.

7.2 Forslag til videre forskning

Tematikken er alltid i endring grunnet høy innovasjonsgrad, og derfor er det alltid nyttig med videre forskning på feltet. Vår studie bidrar til økt innsikt og dybdekunnskap innenfor automatisering og hotell, og det hadde vært ønskelig med enda mer kunnskap i både kvalitativ og kvantitativ form for økt bredde. Studien vår er ikke generaliserbar og er derfor ikke representativ for bransjen som helhet. Den kan imidlertid godt brukes som et grunnlag for videre forskning, både kvalitativt og kvantitativt. Som forslag til videre studie kunne det vært interessant å benytte en kvalitativ, større studie hvor det gjennomføres ytterligere én til én intervjuer, samt fokusgrupper disse imellom. Ved en slik tilnærming kan man benytte gruppedynamikken deltagerne imellom for en enda bredere og dypere forståelse. Et annet forslag kan være å undersøke tematikken i flere byer, og eventuelt land. Et kvantitativt studie på området kan gi mulighet til en statistisk generalisering gjennom å få datamateriale fra et større utvalg. Slik vil det være mulig å avdekke grad av serviceyterens rolleendring.

Litteraturliste

- ◆ Andreassen, Tor Wallin. 2017. Serviceledelse: Planlegging og styring av sannhetens øyeblikk. 5. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- ◆ —. 2019a. Digitale forretningsmodeller: skal, skal ikke? Twa-marketing.
<http://twa-marketing.blogspot.com/2019/>
- ◆ —. 2019b. Innovasjon eller kvalitet? Ja takk begge deler. Twa-marketing.
<http://twa-marketing.blogspot.com/2019/>
- ◆ Andreassen, Tor Wallin & Line Lervik-Olsen. 2016. Service og innovasjon. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- ◆ Andreassen, Tor W, Rutger D. van Oest & Line Lervik-Olsen. 2017. Customer Inconvenience and price compensation. Journal of Service Research (IF 4.071) DOI: [10.1177/1094670517738370](https://doi.org/10.1177/1094670517738370)
- ◆ Barrett, Michael, Elizabeth Davidson, Jaideep Prabhu & Steven L. Vargo. 2015. Service innovation in the digital age: Key contributions and future directions. MIS quarterly.
- ◆ Dalen, Monica. 2013. Intervju som forskningsmetode. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- ◆ Eidsvåg, Ingunn og Ida Øksdal. 2017. Mobilteknologi - en påvirkningsfaktor for servicekvalitet og kundetilfredshet ved Comfort Xpress. BCR, Høyskolen Kristiania.
- ◆ Fernandes, Teresa & Rui Pedroso. 2017. The effect of self-checkout quality on customer satisfaction and repatronage in a retail context. Empirical article. Springer-Verlag Berlin Heidelberg Service Business.
- ◆ Grønmo, Sigmund. 2016. Samfunnsvitenskapelige metoder. 2. utg. Bergen Fagbokforlaget.
- ◆ Ivanov, Stanislav & Craig Webster. 2019. Robots, Artificial Intelligence and Service Automation in Travel, Tourism and Hospitality. First ed. Bingley, UK: Emerald Publishing Limited.
- ◆ Jacobsen, Jens Kristian Steen og Arvid Viken. 2014. Turisme: fenomen og næring. 4. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

- ◆ Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tuft og Line Christoffersen. 2016. Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode. Oslo: Abstrakt forlag.
- ◆ Jørgensen, Helge. 2012. Planlegging og drift av hoteller og restauranter. Oslo: Yrkeslitteratur AS.
- ◆ Krumsvik, Rune Johan. 2015. Forskingsdesign og kvalitativ metode -Ei innføring. Bergen: Fagbokforlaget.
- ◆ Persson, Emma. 2019. Självbetjäning ur ett tjänsteföräntare perspektiv. Umeå, Sweden: Umeå University, Faculty of Social Sciences, Department of Informatics.
- ◆ Tjora, Aksel Hagen. 2018. Kvalitative forskningsmetoder i praksis. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

Bilder

- ◆ Forsidebilde; Image by Loomiosa Ltd. <https://design-milk.com/a-design-awards-competition-2020-call-for-entries/>
- ◆ Illustrasjonsbilde informant; Foto: UiO. <https://www.uio.no/for-ansatte/kompetanse/tema/bilder/mangfold-200.jpg>