



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management  
och tjänstvetenskap

**Examensarbete för kandidatexamen**

# Behöver maskiner ett leende?

- En kvalitativ studie om service recovery vid självbetjäning

Felicia Johansson

Elin Åberg

Gruppnummer: 20

Handledare:

Malin Zillinger

Examensarbete

VT 2016

## Förord

---

Vårt intresse för uppsatsens ämne väcktes genom att vi båda sedan många år har arbetat som frontpersonal där problemlösning haft en väsentlig roll och ämnet, genom begreppet service recovery, lyfts till nya höjder under vår utbildning vid institutionen för service management och tjänstvetenskap. Frågeställningen har dykt upp i våra huvuden när vi läst aktuella rapporter kring automatiseringen av frontpersonalens uppgifter i kombination med ovanstående, kan en maskin verkligen ersätta en persons leende och lösa problem?

Det finns många personer som har bidragit till möjliggörandet av denna uppsats. Framförallt vill vi tacka vår handledare Malin Zillinger som har gett oss tydlig vägledning, stort stöd och många kloka ord under processens gång.

Vidare vill vi tacka den klasskamrat som förde samman oss med vår kontaktperson på Copenhagen Airport och därmed underlättade vårt arbete enormt. De informanter som denna kontakt ledde fram till ska självklart också ha ett stort tack för att de tog sig tid, trots den stressiga arbetsmiljön, för att dela med sig till oss av sina erfarenheter utan dem hade studien aldrig kunnat genomföras. Tack även till alla de som bidragit med positivitet, motivation och kärlek - våra familjer och vänner!

Sist men inte minst vill vi tacka oss själva för vårt goda samarbete, det välstrukturerade och målinriktade arbetet, där vi hela tiden stöttat varandra och aldrig gett upp. Tack för att vi visat varandra tillit, tagit välförtjänta ledigheter när möjlighet givits, haft roligt på vägen och inte låtit oss påverkats av de stressade människorna i vår omgivning!

**Trevlig läsning!**

Helsingborg, 26 maj 2016  
Felicia Johansson och Elin Åberg

# Sammanfattning

---

Denna uppsats har som syfte att diskutera och analysera vilka konsekvenser självbetjäningsteknologi medför gällande frontpersonalens arbete med service recovery. Detta görs genom en fallstudie på Copenhagen Airport där våra två frågeställningar styr uppsatsens utformning. Den första frågeställningen är beskrivande och behandlar hur frontpersonalen arbetar med självincheckning och service recovery i samband med detta. Den andra går djupare och behandlar de konsekvenser självincheckningen har för arbetet med just service recovery. För att samla in vårt empiriska material används en kvalitativ metod där vi kombinerar semistrukturerade intervjuer med deltagande observationer.

Vår empiri sätts sedan i relation till teoretiska begrepp som självbetjäningsteknologi, service recovery samt frontpersonal och analyseras sedan utifrån dessa för att kunna besvara frågeställningarna. Analysen är uppbyggd av två huvudsakliga delar där respektive frågeställning diskuteras och analyseras för att nå studiens slutsatser. Uppsatsen visar på att frontpersonalens huvudsakliga arbetsuppgifter vid självincheckning är att *sortera* passagerarna och få dem att prova maskinerna trots frustrationen som uppstår då de tvingas använda dem. Detta resulterar i att den största delen av kontakten med passagerarna är med de som har problem och således får arbetet med service recovery en mer central roll i frontpersonalens vardag. Parallellt möter frontpersonalen hinder för service recovery då de tvingas bemöta många passagerare på samma gång. Trots detta är det svårt att säga hur mycket frontpersonalens arbete med service recovery påverkats av självincheckning då det snarare tenderar att bero på frontpersonalens bakgrund och person.

**Nyckelord:** självbetjäningsteknologi, självincheckning, flygplats, service recovery, frontpersonal, företagsperspektiv

# Innehållsförteckning

<b>Inledning</b> .....	<b>1</b>
<b>Problembeskrivning</b> .....	<b>1</b>
<b>Syfte</b> .....	<b>3</b>
<b>Frågeställningar</b> .....	<b>3</b>
<b>Disposition</b> .....	<b>3</b>
<b>Metod</b> .....	<b>5</b>
<b>Metodansats - studiens design</b> .....	<b>5</b>
<b>Metodval</b> .....	<b>6</b>
<i>Semistrukturerade intervjuer</i> .....	<i>7</i>
<i>Deltagande observationer</i> .....	<i>8</i>
<b>Urval</b> .....	<b>9</b>
<i>Copenhagen Airport</i> .....	<i>10</i>
<i>Intervjupersoner</i> .....	<i>10</i>
<b>Studiens hållbarhet</b> .....	<b>11</b>
<b>Tematisering av materialet</b> .....	<b>13</b>
<b>Litteraturinsamling</b> .....	<b>13</b>
<b>Teori och tidigare forskning</b> .....	<b>15</b>
<b>När kunden betjänar sig själv</b> .....	<b>15</b>
<i>Självincheckningsmaskiner på flygplatser</i> .....	<i>17</i>
<i>Implementering av självbetjäningsteknologi</i> .....	<i>18</i>
<b>Service recovery</b> .....	<b>19</b>
<i>Service recovery vid självbetjäning</i> .....	<i>21</i>
<b>Frontpersonal</b> .....	<b>22</b>
<i>Frontpersonalens arbete med självbetjäningsteknologi</i> .....	<i>22</i>
<i>Frontpersonalens arbete med service recovery</i> .....	<i>23</i>
<b>Analys, där teori möter empiri</b> .....	<b>25</b>
<b>En problemlösande informationsdisk</b> .....	<b>25</b>
<i>Arbetsbeskrivning: att sortera människor</i> .....	<i>25</i>
<i>I mötet med kunden</i> .....	<i>26</i>
<i>"Du kan komma långt med ett leende"</i> .....	<i>28</i>
<b>Konsekvenserna av att betjäna sig själv</b> .....	<b>30</b>
<i>Det var bättre förr?</i> .....	<i>31</i>
<i>Ny arbetsuppgift: att utbilda kunderna</i> .....	<i>33</i>
<i>"Jag tycker det är dåligt det här, det här är ingen service"</i> .....	<i>36</i>
<i>Att lösa andras problem kan ge egna problem</i> .....	<i>38</i>
<b>Slutsats och diskussion</b> .....	<b>39</b>
<b>Slutsatser</b> .....	<b>39</b>
<b>Diskussion</b> .....	<b>40</b>
<b>Rekommendation för vidare forskning</b> .....	<b>41</b>
<b>Källförteckning</b> .....	<b>42</b>
<b>Tryckta källor</b> .....	<b>42</b>
<b>Elektroniska källor</b> .....	<b>45</b>
<b>Muntliga källor</b> .....	<b>46</b>
<b>Bilagor</b> .....	<b>47</b>
<b>Bilaga 1 – Intervjuguide</b> .....	<b>47</b>
<b>Bilaga 2 – Observationsguide</b> .....	<b>49</b>

# Inledning

---

Incheckningen robotiseras. Det är inte bra. Incheckning bör börja med en mänsklig röst som säger "välkommen", fortsätta med att resenären visar passet och avslutas med "trevlig resa". I stället står vi på knäna framför låga automater och ska skriva in en magisk kod med siffror och bokstäver om vartannat. Det är lätt att halka på tangenterna. Därefter ska man själv tagga sitt bagage och inte kunna skylla på någon annan när det inte kommer fram (Heimerson 2015).

Ovanstående citat är hämtat från en krönika i Aftonbladet ([www.aftonbladet.se](http://www.aftonbladet.se)) och påvisar en del av kritiken kring självbetjäning i dagens samhälle. Oavsett i vilken situation du upplever service var det för bara några decennier sedan en självklarhet att det var en människa som gav dig denna serviceupplevelse med ett leende. Ett personligt möte kan dock inte längre tas för givet i många av dagens servicemöten. Detta i och med den utveckling som skett vilken har gjort att teknologin övertagit ett flertal av människornas traditionella arbetsuppgifter, såsom självbetjäningsteknologi i olika sammanhang. Vid många tillfällen brister dock teknologins funktioner och det blir svårt för en maskin att lösa problem med ett leende såsom en människa faktiskt kan lyckas göra.

## Problembeskrivning

Människans beteenden påverkas av det faktum att teknik tar över frontpersonalens arbete. Detta beskrivs genom begreppet *Self-service technologies* (självbetjäningsteknologi), vilket innebär att kunden inte behöver ha någon direkt kontakt med frontpersonalen för att ta del av tjänsten (Meuter, Ostrom, Roundtree & Bitner 2000: 50). Självbetjäning är en samhällstrend i allmänhet men även något flygplatser runt om i landet satsar på då det efterfrågas av både resenärer och flygbolag (Swedavia 2014). Målet med att byta ut människan mot självbetjäningsteknologi är oftast ett försök till effektivisering av processer, kostnadsbesparingar, minskad personalstyrka samt att de kvarvarande anställda ska kunna nyttjas till andra uppdrag än tidigare (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler 2012: 277). När kunden i och med detta måste förändra sitt beteende kan problem uppstå. Om exempelvis designen och funktionen i teknologin är otydlig och svårigheter i att förstå hur den ska användas finns, skapas problem och ett behov av personlig hjälp. Ett stort problem med självbetjäningsteknologin är dock att dessa inte inkluderar system för åtgärder vid problem med serviceleveransen, *service recovery* (Wilson et al. 2012: 283).

Misstag och problem är oundvikliga i alla organisationer och därför gäller det att ha system för hur dessa ska åtgärdas (Hart, Heskett & Sasser 1990: 148). Även om problemen inte alltid kan härledas

direkt till företaget, kan service recovery ses som en möjlighet för företaget att visa sitt engagemang för god service (Hart et al. 1990: 151). Service recovery är dock inte endast ett verktyg för att hantera uppkomna problem, utan kan även vara ett sätt att identifiera och förstå eventuella glapp i interna organisationssystem och personalens kunskap (Kumar & Kumar 2016: 273). Företag som utbildar frontpersonalen och ger dem handlingsfrihet lyckas enligt tidigare forskning bättre med service recovery (Hart et al. 1990: 154). Även utveckling av de operativa systemen samt incitament och feedback för personalen är kritiska moment för att kunna leverera effektiv service recovery (Kumar & Kumar 2016: 273). Det har tidigare forskats på service recovery i samband med självbetjäningsteknologi, men då endast ur kundens perspektiv (Dabholkar & Spaid 2012; Zhu, Nakata, Sivakumar & Grewal 2013), vilket ger oss anledning att istället studera det ur frontpersonalens perspektiv.

Frontpersonalen är de anställda som dagligen möter kunder och är ansvariga för det första mötet samt marknadsföra och vara ansiktet utåt för organisationen. Frontpersonalen står därmed inför nya utmaningar varje dag (Lundberg 2010: 15). Det är även de som avgör hur det första mötet med kunderna ter sig och därmed bär de ett stort ansvar för att kunderna ska bli nöjda (Ivarsson & Larsson 2009: 86). Detta ansvar är av extra stor vikt när det uppstår problem och frontpersonalens uppgift är då att göra kunden nöjd när hen lämnar platsen (Lundberg 2010: 32). Vidare skriver Anette Svingstedt (2005: 43) att det är ett viktigt konkurrensmedel för företag om frontpersonalen hanterar service recovery på ett serviceinriktat sätt med god kvalitet samt att det behövs mer forskning kring svårigheterna med just detta.

När problem uppstår vid serviceleverans menar Christopher Hart, James Heskett och Earl Sasser (1990: 153) att det är viktigt för frontpersonalen att först identifiera problemet och sedan agera snabbt, gärna innan kunden märker av problemet. Kopplas teknologi in kan det bli svårt för frontpersonalen att just agera snabbt, vilket följande citat visar på: *“In many occasions, the frontline staff passes on the responsibility of service failures to complexity in technological platforms and expresses their inability to rectify issues immediately”* (Rejikumar 2015: 7-8). Detta är ytterligare ett argument för att forskning kring frontpersonal och service recovery i samband med självbetjäningsteknologi behövs. Självbetjäningsteknologin kan skapa problem för kunderna vilket gör att det uppstår ett behov för frontpersonalen att arbeta med service recovery. Kopplingen finner vi intressant då den inte tidigare forskats på. Ämnena har studerats separat men trots att Wilson et al. (2012: 283) nämner att självbetjäningsteknologin ofta saknar system för service recovery har vi ej funnit någon forskning kring vad detta kan få för konsekvenser för frontpersonalens arbete. I ett

pressmeddelande från Copenhagen Airport (Johnsson 2013) uttrycks det att maskinerna, som teorin säger, används för att incheckningsproceduren ska effektiviseras samt att flygbolagen inte ska behöva ha lika många anställda. Om vi istället ser till Stefan Heimersons (2015) citat ovan, upplevs inte alltid denna utveckling i praktiken som något smidigt utan skapar istället problem. Ovanstående tyder på att det således kan påverka frontpersonalens arbete med service recovery, och därav blir det ett relevant område att studera. Dessutom har argument funnits i tidigare publicerade vetenskapliga artiklar som talar för att det behövs mer forskning kring frontpersonalens perspektiv på självbetjäningsteknologi (Hilton, Hughes, Little & Marandi 2013: 8). Mary Jo Bitner, Amy Ostrom och Matthew Meuter (2002: 106) menar även att ett annat aktuellt ämne att studera är företagets arbete med service recovery som behövs när problem uppstår då kunder använder självbetjäningsteknologi. Ovanstående argument leder oss in på uppsatsens syfte och frågeställningar nedan.

## **Syfte**

Syftet med examensarbetet är att diskutera och analysera vilka konsekvenser självbetjäningsteknologi medför gällande frontpersonalens arbete med service recovery. Vidare leder syftet fram till våra frågeställningar.

## **Frågeställningar**

För att förstå detta fenomen har vi valt att insamla vårt empiriska material genom att studera användandet av självincheckningsmaskiner på den vältrafikerade och internationella flygplatsen Copenhagen Airport, därför har vi valt att formulera våra frågeställningar:

- 1. Hur arbetar frontpersonalen på Copenhagen Airport med självincheckning och service recovery i samband detta?*
- 2. Vilka konsekvenser har självincheckning för frontpersonalens arbete med service recovery på Copenhagen Airport?*

## **Disposition**

För att underlätta läsningen och vägleda läsaren genom arbetet följer nedan en beskrivning av uppsatsens fortsatta utformning, samt kort redogörelse av varje kapitel.

**Metod** - i detta kapitel redogör vi för den metodologiska ansats vi använt oss av samt hur vi gått tillväga vid insamlingen av vårt empiriska material. Vi har gjort 16 semistrukturerade intervjuer samt 16 timmars deltagande observation, vilket vi i detta kapitel argumenterar för är den bäst lämpade metoden för studien.

**Teori och tidigare forskning** - i detta avsnitt presenteras tidigare forskning som är relevant för att kunna genomföra studiens analys. Teorier som behandlas är självbetjäningsteknologi, service recovery samt teorier kring frontpersonal och deras arbete med de två respektive fenomenen separat.

**Analys, där teori möter empiri** - kapitlet redogör för det empiriska materialet och sätter det i relation till de tidigare presenterade teorierna och en analys av detta görs. Analysen är uppdelad i två delar, vilka följer uppsatsens två frågeställningar som disposition.

**Slutsats och diskussion** - det avslutande kapitlet sammanfattar och diskuterar uppsatsens resultat. Slutsatserna lyfts genom att syfte och frågeställningar besvaras samt att uppsatsens kunskapsbidrag presenteras och därigenom lyfts även förslag på vidare forskning.



## Metod

---

*I följande kapitel presenteras vår metodansats och studiens design. Därefter presenteras val av metoder samt en beskrivning av dessa och hur urvalet av plats och deltagare gjorts. Vidare reflekteras det kring studiens etiska och vetenskapliga hållbarhet. Avslutningsvis finns en beskrivning av hur analysen gjorts och vilken litteratur som använts. Metodkapitlet ligger således till grund för insamlingen av det empiriska materialet samt analysen av detta.*

### **Metodansats - studiens design**

Vid första anblicken var vår tanke att studien skulle komma att ha en induktiv ansats, vilket betyder att utgångspunkt endast tas i det empiriska materialet och slutsatserna dras därefter utifrån dessa, utan hänsyn till tidigare forskning (jfr Alvehus 2013: 109). Johan Alvehus (2013: 109) påpekar dock att en tolkning, helt utan teoretisk bakgrundsfakta, inte är varken rimlig eller optimal. Efter att ha insett att vi under studien använt oss parallellt av tidigare teorier och vår insamlade empiri hade vi därför även en teoretisk förförståelse vilket visar att vi inte haft en induktiv ansats. De presenterade teorierna och det empiriska materialet ändrades under arbetets gång genom att även växla mellan dem vilket innebar att vi istället haft en abduktiv ansats (jfr Alvehus 2013: 110; jfr Bryman 1997: 85-86).

Vår studies epistemologiska ansats har varit hermeneutisk då vi sökt kunskap genom att se till individen och dess handlingar då vi såg hur beteenden och arbetssätt förändrats i förhållande till en självbetjäningsteknologi (jfr Bryman 2011: 32). Vidare har vi haft ett konstruktionistiskt perspektiv när vi sett människan som meningsskapare i sammanhanget då vi valt att se situationen som studerats ur några av de närvarande personernas perspektiv (jfr Bryman 2011: 36-37).

Ovanstående visar på att det är just en kvalitativ studie som genomförts och var mest lämplig. Detta eftersom vår studie exempelvis handlat om intresse för meningar och innebörder samt att tolkningar gjorts i samband med teori, vilket Alvehus (2013: 20-23) menar är typiskt för kvalitativ forskning.

## Metodval

I vår studie har två olika sätt för att samla in det empiriska materialet använts; 16 semistrukturerade intervjuer där samtliga varade cirka 10 minuter och totalt 16 timmars observation. Båda författarna medverkade under samtliga intervjuer och deltog i samtliga observationstimmar men turades om att anteckna och observationerna diskuterades kontinuerligt för att få bådars syn på situationen. Intervjuerna skedde med frontpersonalen som jobbar med incheckning i avgångshallen för ett specifikt flygbolag på Copenhagen Airport och de deltagande observationerna skedde på samma plats där vi observerade frontpersonalens arbete med service recovery vid självincheckningsmaskinerna och i samband med detta genomfördes även samtal med den berörda frontpersonalen. Anledningen till att vi valde kombinationen med både semistrukturerade intervjuer och deltagande observationer var delvis för att frontpersonalen på Copenhagen Airport hade begränsat med tid, men även för att både få en bild från frontpersonalens sida och från praktikens sida, vad de faktiskt gör men kanske inte talar om. Metoderna väger således lika mycket i vår studie. Metoderna presenteras mer ingående nedan, men är båda typiska för en kvalitativ metod (jfr Bryman 2011).

Vår vilja att försöka förstå människors sätt att handla, reagera och resonera gjorde att en kvalitativ studie var rimlig att genomföra (jfr Trost 2005: 14). Detta medför att ett syfte, likt vårt där vi ville försöka förstå teman som dessa, klagör för att en kvalitativ metod var det bästa valet. Grunden för en kvalitativ metod är också att forskarna har en vilja att se en situation från de studerade personernas perspektiv (Bryman 1997: 77), vilket vi haft när vi studerat frontpersonalens syn på och arbete med service recovery. Vi har också studerat hur någonting, i detta fall incheckningsmaskinerna, gett upphov till reaktioner hos de som påverkas av förändringen, vilket Alan Bryman (1997: 82) menar är sådant som också betonas som en viktig del i en kvalitativ forskning. Vid insamling av data var det i vårt fall inte siffror att sammanställa utan istället samlades materialet in beroende på situationen i sig genom exempelvis kvalitativa intervjuer, vilket Knut Halvorsen (1992: 63) menar är ett typiskt kvalitativt tillvägagångssätt.

Den kritik som finns mot kvalitativa studier är att de anses vara subjektiva, svåra att replikera och generalisera samt ha en bristande transparens (Bryman 2011: 368-370) men vårt mål var inte att kunna göra en generalisering utan studera ett specifikt fall för att kunna se på fenomenet utifrån just denna kontext. Vi har även försökt beskriva processen noggrant för att öka transparensen och möjligheten att replikera. Subjektiviteten har till viss del minskats av att studien genomförts av två personer i nära samarbete. Nedan beskrivs tillvägagångssättet och metoderna som använts närmre.

### *Semistrukturerade intervjuer*

Vi valde att genomföra 16 semistrukturerade intervjuer för att samla in delar av vårt empiriska material och under dessa använde vi inga färdigutformade frågeformulär utan utgick från en intervjuguide (se bilaga 1), då intervjupersonen själv ska låtas styra innehållet till stor del (jfr Trost 2005: 50). Vi såg dock över intervjuguiden under tiden vi genomförde intervjuerna för att kunna anpassa dess teman beroende på i vilken riktning materialet gick, vilket rekommenderas av Trost (2005: 51). Då vi genomfört de två första intervjuerna kände vi att vi fick mer erfarenhet av ämnet och kom på fler frågor och teman att lägga till i vår intervjuguide eftersom de som redan fanns inte täckte allt vi ville få reda på. Nya teman som exempelvis dök upp var stress, skillnader i frontpersonalens arbete bakom disken och på golvet samt hur kontakten med passagerarna skiljer sig bakom disken och på golvet. Vi var delvis tvungna att ändra intervjuguiden för att få ut rätt svar, men även för att det gav oss djupare svar att använda i analysen. En annan lärdom av de semistrukturerade intervjuerna var att några teoretiska begrepp, till exempel *service recovery*, inte alltid var kända för frontpersonalen och vi fick därmed använda oss av mer vardagliga ord så som *service failure* och *service problems* vid intervjuerna. Eftersom vi hade ett intresse i personerna och deras upplevelser var detta en bra metod för vår studie då Bryman (1997: 60) menar att avvikelser från ämnet som kan uppkomma under semistrukturerade intervjuer kan ses som en kunskapskälla då det visar att det är något som personen i fråga värderar.

Intervjuerna skedde på Copenhagen Airport och vi, de två författarna, genomförde intervjuerna tillsammans vilket Trost (2005: 46) säger kan uppfattas som att intervjupersonen hamnar i underläge. Att vi trots detta valde att vara två intervjuare beror på att det även finns argument som talar för att detta är bra. Exempelvis menar Trost (2005: 46) att två intervjuare kan fungera som ett stöd för varandra samt att vid gott samspel utförs oftast en bättre intervju där mer information och förståelse fås än om det endast varit en intervjuare. Därför planerade vi noggrant intervjuerna tillsammans för att skapa denna typ av samspelhet. Vi valde att spela in intervjuerna eftersom detta gjorde att vårt fulla fokus kunde ligga på frågorna och svaren samt att noggranna anteckningar inte behövdes (jfr Trost 2005: 53-54). Trots att det tog tid att transkribera och tolka intervjuerna ansåg vi att det var nödvändigt för oss då det gav oss en djupare förståelse av innehållet samt förenklade analysen av materialet då det fanns i textform.

### *Deltagande observationer*

Utöver de semistrukturerade intervjuerna med frontpersonalen på Copenhagen Airport valde vi att observera service recovery i praktiken, då observationer används oftast när något vill studeras i ett naturligt sammanhang (jfr Halvorsen 1992: 83). Att genomföra en observation innebär att forskaren har ett specifikt syfte med sin undersökning genom att studera miljöer, människor och det sociala samspelet (Aspers 2007: 107), vilket vi således gjorde när verkliga situationer studerades med vårt syfte i åtanke.

Då studien haft en tidsbegränsad ram har det varit svårt för oss att genomföra en fullständig etnografisk studie, vi har således valt att genomföra en mikro-etnografi, vilket innebär att vi fokuserade på en liten del av ett större område (jfr Bryman 2011: 379). Detta visar sig i vår studie genom vårt syfte då vi har valt att rikta in oss på frontpersonalens arbete med service recovery samt att det utöver detta är begränsat till situationer med självbetjäningsteknologi såsom självvincheckningsmaskiner på Copenhagen Airport.

Anledningen att vi valt att utföra både deltagande observationer och semistrukturerade intervjuer är att hitta det som finns utanför ramarna och som inte framgår i intervjuerna. En nackdel med att observera kan dock, enligt Patrik Aspers (2007: 111), vara att bilden av situationen blir ytlig och subjektiv eftersom det som sker endast ses genom forskarens ögon men trots denna nackdel anser vi att argumenten för kombination av semistrukturerade intervjuer och deltagande observationer väger tyngre. Då två eller fler metoder tillämpas för att resultatet ska få bättre tillförlitlighet kallas det för triangulering, vilket oftast förknippas med kvantitativ forskning, men i vår studie där vi har en kvalitativ metod innebär detta att vi kombinerar intervjuer med observationer för att säkerställa att inga missförstånd skett (jfr Bryman 2011: 354). Gösta Arvastson och Billy Ehn (2009: 24) skriver att det kan vara bra att kombinera observationer med intervjuer för att studera vad människor säger att de gör och vad de faktiskt gör för att få ett bredare perspektiv på sitt material, vilket ytterligare stärker våra metodval. Även om en intervjuperson trodde att hen var medveten om sitt beteende visade våra observationer ibland annorlunda resultat vilket visar på vikten av att kombinera dessa metoder (jfr Arvastson & Ehn 2009: 24).

Observationer kan vara antingen dolda eller öppna. Vi har valt att göra öppna observationer där de observerade människorna var medvetna om att observationerna skedde (jfr Halvorsen 1992: 83). Detta eftersom Copenhagen Airport är en flygplats där det finns säkerhetsregler att följa samt att när det uppstod situationer som krävde service recovery kunde vi utnyttja tillfället och ställa några

korta frågor till frontpersonalen om just detta tillfälle, tack vare att observationen var öppen. Det sistnämnda innebar då att vi var deltagande observatörer, vilket Halvorsen (1992: 84) definierar som att forskaren själv deltar i interaktionerna med medlemmarna. Aktivt deltagande i en observation handlar om att forskaren medvetet påverkar det som studeras (Halvorsen 1992: 84), vilket för oss innebar att vi var med i det sociala systemet och ställde frågor till frontpersonal som vi resterande tid observerade. På samma sätt som i de semistrukturerade intervjuerna använde vi oss av en form av observationsguide (se bilaga 2). Denna utgick från några teman vi ville studera noggrannare men vi var även öppna för att hitta nya teman och se vilka som framstod viktigare än andra under arbetets gång och på så sätt avgränsade studien sig själv (jfr Einarsson & Hammar Chiriac 2002: 135).

## **Urval**

Med tanke på val av undersökningsplats, Copenhagen Airport, började vår process genom att undersöka vad vi själva har för kontakter som är kopplade till just denna plats. Vi tog kontakt med en kurskamrat på Lunds Universitet som vi visste arbetar på Copenhagen Airport för att fråga om hon har några medarbetare vi kunde kontakta. Därefter mailade vi till två ledare på olika bolag för att se om det fanns intresse hos frontpersonalen att ställa upp på intervjuer och observationer. Det var genom en av dessa ledare vi sedan kunde boka in datum för besök på flygplatsen. Vi bokade in, tillsammans med vår kontakt, torsdagen den 21 april samt fredagen den 22 april för två heldagar i avgångshallen på Copenhagen Airport där både intervjuer och observationer skedde. Väl på plats genomförde vi 7 intervjuer den första dagen och 9 andra dagen och resterande tid skedde observationerna eftersom vi befann oss på samma plats under intervjuerna och observationerna. På detta vis valde vi ut Copenhagen Airport som fallstudieobjekt och därmed styrde detta vårt tillvägagångssätt i letande efter medverkande personer och blev heller inget slumpmässigt urval.

Målinriktat urval är vanligt bland kvalitativa forskare och innebär att välja ut enheter med direkt hänvisning till de aktuella frågeställningarna (Bryman 2011: 350) vilket var anledningen till att vi valde just frontpersonalen på Copenhagen Airport då de dagligen jobbar med service recovery och samtidigt hanterar självbetjäningsteknologi i form av självcheckningsmaskiner. Vi tog i första hand kontakt med relevanta personer och därefter använde vi dessa för att få vidare kontakt, vilket är det typ av målinriktat urval som kallas snöbollsmetoden (jfr Bryman 2011: 196-197, 392). Detta tyder även på att detta var den enklaste vägen för oss och därmed ett bekvämlighetsurval som görs genom att personer som finns tillgängliga för forskaren i stunden kontaktas (jfr Bryman 2011: 194).

Nedan beskrivs den faktiska platsen där studien ägt rum samt de personer som medverkat i de semistrukturerade intervjuerna.

### *Copenhagen Airport*

Som tidigare nämnts har vi valt att använda oss av Copenhagen Airport som utgångspunkt för vår empiriinsamling, och vidare har vi studerat hur frontpersonalen för ett specifikt företag arbetar. Detta är således en fallstudie, vilket är typiskt för en kvalitativ undersökning (jfr Bryman 2011: 73-74). Enligt Halvorsen (1992: 67-68) har en fallstudie som syfte att utveckla en helhetsförståelse och för oss gav fallstudien en konkret och specifik syn på ett visst fall och fördelarna med detta var att vi fick en djupare förståelse snarare än en generell. Då vi studerade just självbetjäningsteknologi i form av självincheckning på en flygplats gjorde vi en intensiv, holistisk beskrivning och analys av en specifik enhet eller företeelse samt att vi upptäckte och tolkade, snarare än prövade hypoteser (jfr Merriam 1994: 26, 29). Vi hade således ett specifikt mål men använde oss av verkliga perspektiv och ett holistiskt perspektiv för att förstå just detta organisatoriska system (jfr Yin 2014: 4). Vår studie utgår från en vardagsmässig situation där frontpersonalen arbetar med självincheckningen dagligen, vilket gör en fallstudie lämplig (jfr Merriam 1994: 26).

### *Intervjupersoner*

Nedan presenteras samtliga intervjupersoner som deltagit i vår studie, samt när och var intervjun genomfördes. För att visa hänsyn till deras integritet har vi gett dem fiktiva namn och informerat dem om denna anonymitet. Enligt Trost (2005: 40) är det viktigt att informera deltagarna om detta vid första kontakten och eventuellt upprepa det vid intervjutillfället, vilket vi också gjorde. De fiktiva namnen gavs för att underlätta läsningen av uppsatsen men ingen skillnad görs mellan deltagarna då samtliga har samma roll i företaget. De arbetar med incheckning av passagerare, dels på traditionellt vis bakom disk för de passagerare som exempelvis har specialbagage eller reser till USA samt på golvet för att assistera vid självbetjäningen.

*Lars* - 2016-04-21, kl. 07.30. Avgångshallen Terminal 2, Copenhagen Airport.

*Stina* - 2016-04-21, kl. 10.30. Avgångshallen Terminal 2, Copenhagen Airport.

*Nils* - 2016-04-21, kl. 11.00. Företagets kontor, Ankomsthallen, Copenhagen Airport.

*Peter* - 2016-04-21, kl. 11.20. Företagets kontor, Ankomsthallen, Copenhagen Airport.

*Lisa* - 2016-04-21, kl. 13.00. Avgångshallen Terminal 2, Copenhagen Airport.

*Mats* - 2016-04-21, kl. 13.20. Avgångshallen Terminal 2, Copenhagen Airport.  
*Per* - 2016-04-21, kl. 14.00. Avgångshallen Terminal 2, Copenhagen Airport.  
*Anna* - 2016-04-22, kl. 10.50. Avgångshallen Terminal 2, Copenhagen Airport.  
*Bert* - 2016-04-22, kl. 11.20. Avgångshallen Terminal 2, Copenhagen Airport.  
*Julia* - 2016-04-22, kl. 13.20. Avgångshallen Terminal 2, Copenhagen Airport.  
*Malin* - 2016-04-22, kl. 13.40. Avgångshallen Terminal 2, Copenhagen Airport.  
*Henrik* - 2016-04-22, kl. 14.00. Avgångshallen Terminal 2, Copenhagen Airport.  
*Eva* - 2016-04-22, kl. 14.40. Avgångshallen Terminal 2, Copenhagen Airport.  
*Petra* - 2016-04-22, kl. 15.00. Avgångshallen Terminal 2, Copenhagen Airport.  
*Sara* - 2016-04-22, kl. 15.20. Avgångshallen Terminal 2, Copenhagen Airport.  
*Karl* - 2016-04-22, kl. 15.45. Avgångshallen Terminal 2, Copenhagen Airport.

## **Studiens hållbarhet**

Det har bland forskare diskuterats kring huruvida det är relevant att ta hänsyn till begreppen reliabilitet och validitet i kvalitativ forskning (Bryman 2011: 351). Validitet och reliabilitet kretsar oftast kring mätningar (Bryman 2011: 351; Halvorsen 1992: 42), vilket inte är i fokus i kvalitativa undersökningar och det stämmer väl överens med vår studie vilket gör att det inte är av intresse att se till dessa. Istället skriver Bryman (2011: 353) att Guba och Lincoln (1994) föreslår två andra kriterier för att bedöma kvalitativ forskning, nämligen tillförlitlighet och äkthet, vilka vi således tagit hänsyn till. Bryman (2011: 354) menar att deras begrepp tillförlitlighet består av fyra delkriterier; trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt en möjlighet att styrka och konfirmera. Vi har förhållit oss till dessa genom att exempelvis haft samtal under observationerna, genomfört studien på ett sådant sätt som medför att den skulle kunna appliceras på ett annat område, noggrant beskrivit forskningsprocessen samt försökt hålla en hög nivå av objektivitet vilket har underlättats genom att vi varit två forskare som genomfört studien. Bryman (2011: 356-357) beskriver även Guba och Lincolns (1994) resonemang kring äkthet där det handlar om människorna som deltagit i undersökningen påverkats av studien samt om deras åsikter beskrivs på ett rättvist sätt. Vi anser att beskrivningen av de medverkandes åsikter är rättvis då vi försökt hålla oss så nära intervju-materialet som möjligt för att framhäva det korrekt. Under vår studie tror vi även att vi har skapat en medvetenhet som inte tidigare funnits kring vårt ämne genom att vi diskuterat fenomenet med frontpersonalen under intervjuer och observationer. Således kan vår studie anses ha både tillförlitlighet och äkthet.

Denna studie har genomförts i enlighet med de etiska principer som finns inom forskningsvärlden. Enligt Bryman (2011: 131-132) är den första etiska principen att studien inte får skada deltagarna och forskaren måste således informera de berörda parterna om studiens syfte, vilket vi gjorde delvis vid första kontakttillfället och inför varje intervju. Vidare frågade vi samtliga intervjudeltagare om lov innan vi genomförde intervjuerna enligt den andra etiska principen (jfr Bryman 2011: 131-132). För att följa den tredje och fjärde principen, och därmed inte heller inkräkta på privatlivet behandlade vi personuppgifter på ett etiskt korrekt sätt samt att vi inte utnyttjade de uppgifter som vi fick in till andra syften och informerade om detta (jfr Bryman 2011: 131-132). Våra intervjudeltagare samt de människor som fanns med i våra observationer informerades om detta redan vid den skriftliga kontakten och därefter vid upprepade tillfällen. Det är även svårt att veta när en deltagare faktiskt skadas av materialet, vilket är ett argument för att vi valt att anonymisera deltagarna i studien. För att kunna analysera intervjumaterialet närmre använde vi våra mobiltelefoner för inspelning, vilket vi informerade och fick samtycke till. Vi har dessutom kodlås på våra mobiltelefoner samt att de är tryggt förvarade, vilket gör det till en pålitlig metod.

Vi är medvetna om att studien, trots ovanstående, har vissa begränsningar. Dessa är exempelvis att vi är begränsade rent geografiskt då det endast finns en stor internationell flygplats i vårt närområde, hade vi haft möjlighet att samla empiri även på andra flygplatser skulle det kunna ha tillfört mer till vår studie. Även att tillfråga flera företag på flygplatsen hade gett oss bredare perspektiv, men vårt mål var återigen inte att generalisera. Möjligheten att genomföra timmeslånga djupintervjuer var begränsad då företagen i fråga ansåg att detta var en för stor kostnad. Hade möjlighet till detta funnits kunde vår analys eventuellt blivit ännu djupare. Trots detta tror vi det var positivt då vi fick möjlighet att se andra metoder som användbara samt att vi fick möjlighet att möta ett större antal personer än vid djupintervjuer. Slutligen genomfördes stor del av konversationen mellan oss och de medverkande på engelska, som inte är någon av parternas modersmål, och detta kan därför ha medfört vissa språkförbistringar. I den övriga konversationen talade vi svenska men motparten danska, vilket därför också kan ha medfört vissa feltolkningar. Transkribering av intervjuerna lät vi dock få ta tid för att just kunna förstå vad som sas, vilket också behövdes då vissa av intervjuerna genomfördes i avgångshallen där andra ljud också upptogs under inspelningen. När materialet användes för citat i analysen valde vi att översätta dem till svenska och korrigerade eventuellt talspråk samt grammatikfel för att inga värderingar kring hur en person talar ska kunna göras.



## **Tematisering av materialet**

För att kunna genomföra en analys satte vi det empiriska materialet i relation till våra utvalda teorier, men innan detta kunde göras behövde vi strukturera upp vårt material för att kunna få en holistisk bild av det då kvalitativt material oftast består av en oreda innan detta görs (jfr Rennstam & Wästerfors 2015: 69). Till att börja med markerade vi i våra transkriberingar och observationsprotokoll med olika färger beroende på vilken av våra frågeställningar de tillhörde, för att sedan sortera det i teman under dessa för att konkret se vad som kunde höra ihop, lära oss hitta i materialet och finna användbara detaljer (jfr Rennstam & Wästerfors 2015: 80, 87). Vidare reducerade vi vårt material genom att bland annat hitta kritiska moment att fokusera runt, samt att mer i detalj granska för att få en hanterbar mängd data (jfr Rennstam & Wästerfors 2015: 135). Det sista steget i vår analysprocess var att teoretisera empirin, koppla den till teorin, vilket gjordes genom att visa ur vilken synvinkel något kan förklaras och föreslå perspektiv (jfr Rennstam & Wästerfors 2015: 139).

## **Litteraturinsamling**

Vår litteraturinsamling tog sin början i de tre begrepp som vi tidigt i processen bestämde oss för skulle utgöra vår teoretiska grund nämligen *self service technologies*, *service recovery* och *front-personal*. För att finna begreppet *self-service technologies* inleddes sökprocessen med fokus på *tourism innovation* och genom dessa sökningar fann vi begreppet, vilket blev centralt i vidare sökningar och vårt teorikapitel. När teorier söktes använde vi främst Lunds Universitets biblioteks sökmotor LUBsearch för att finna vetenskapliga artiklar. Där varierades bland annat följande sökord i olika kombinationer; *technology-based self-service*, *service recovery*, *front line workers*. I de artiklar vi valde ut hittade vi även andra relevanta källor. Vi sökte även i bibliotekskatalogen för Lunds Universitet, Lovisa, för att finna böcker kring de valda ämnena. Där använde vi sökorden *service recovery*, *frontpersonal*, *front line workers* och *tourism innovation*. Den sista metoden vi använde för att hitta litteratur var att undersöka tidigare kurslitteratur där vi mindes att något av ämnena behandlats. Eftersom vi valde att genomföra en abduktiv studie lät vi även vår empiri styra och omforma vår teori till viss del. Exempelvis då vi såg hur de största problemen för frontpersonalen var att få passagerarna att förstå eller våga prova självbetjäningen sökte vi mer tidigare forskning kring detta ämne efter vår empiriinsamling. Dessutom valde vi att ta bort vissa delar ur teorikapitlet då vi efter empiriinsamlingen insåg att de inte var relevanta.

Teorikapitlet inleds med en definition av självbetjäningsteknologi samt generella teorier kring detta fenomen hämtade till störst del av Meuter, Ostrom, Roundtree och Bitner (2000). Dessutom beskrivs mer ingående varför företag använder självbetjäningsteknologi, hur de implementeras samt hur kunder upplever detta, där de främsta källorna är Wilson, Zeithaml, Bitner och Gremler (2012) samt Bitner, Ostrom och Meuter (2002). För att precisera teorierna kring valt fenomen presenteras ytterligare teorier angående just incheckningsmaskiner på flygplatser vilket är ett område där Lee, Castellanos och Choi (2012) forskat. Vidare knyts självbetjäningsteknologi samman med frontpersonalen genom forskning av framförallt Di Pietro, Pantano och Di Virgillio (2014). Avsnittet gällande service recovery grundar sig i tre huvudsakliga källor; Wilson, Zeithaml, Bitner och Gremler (2012), Kumar och Kumar (2016) samt Hart, Heskett och Sasser (1990). När service recovery sätts i förhållande till självbetjäningsteknologi har den största delen information hämtats från Dabholkar och Spaid (2012). Avslutningsvis binds också begreppet service recovery samman med frontpersonalen och även där är Hart et al. (1990) en stor bidragande källa men även Bowen och Johnstons (1999) forskning har betydelse. Alla teorier som presenterats ovan är av central betydelse för vår studie.

## Teori och tidigare forskning

---

*I teorikapitlet presenteras de tre huvudsakliga teoretiska begrepp som ligger till grund för genomförandet av uppsatsens analys. Det första teorifältet som beskrivs är self-service technology, som på svenska benämns självbetjäningsteknologi, vilket ligger till grund för studien. Därefter presenteras begreppet service recovery, paradoxen kring detta fenomen samt relationen till självbetjäningsteknologi, vilka är aktuella för vår analysdel. Slutligen introduceras tidigare forskning kring frontpersonal och denna sätts i relation till de övriga teorierna som presenterats för att kunna studera de konsekvenser som självbetjäningsteknologin kan få på frontpersonalens arbete med service recovery. Detta kapitel visar även den kunskapslucka vi ämnar att fylla.*

### **När kunden betjänar sig själv**

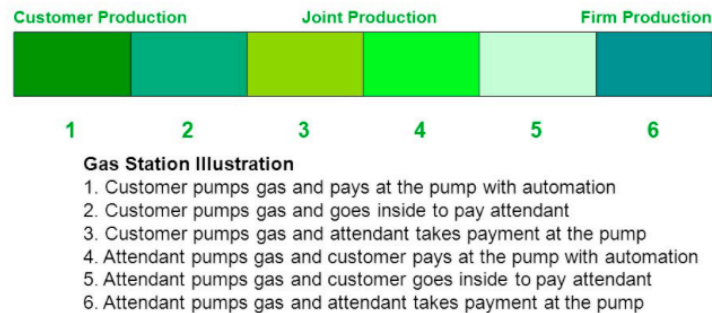
I dagens samhälle är teknologi en mer samordnad del av marknaden (Meuter et al. 2000: 61) och självbetjäningsteknologi är en teknisk lösning där kunder själva kan utföra tjänster utan någon direkt kontakt med anställda på ett företag (Meuter et al. 2000: 50). Forskning visar att kunder har ändrat sitt sätt att interagera med företag på grund av självbetjäningsteknologin (Meuter et al. 2000: 50) och utför således uppgifter som normalt utförts av personal (Wang 2007). Kunden förändras därmed från att vara passiv till att vara en aktiv kund (Hilton, Huges, Little & Marandi 2013: 3). Kunder använder mer och mer självbetjäningsteknologi samt ombeds mer att serva sig själva (Meuter et al. 2000: 50 & 61). Istället för att de anställda utför sina traditionella arbetsuppgifter har nu kunderna, genom självbetjäningsteknologi, tagit över vissa av deras arbetsuppgifter (Hilton et al. 2013: 3).

Det har tidigare forskats kring vilka anledningar företag har för att använda sig av självbetjäningsteknologi, varav en är de kostnadsbesparingar som kan göras genom att använda sig av teknologi istället för dyr arbetskraft (Wilson et al. 2012: 282). Skulle detta dock vara det enda skälet till att byta ut de anställda mot teknologi menar Wilson et al. (2012: 282) att kunderna inte skulle bli nöjda och istället välja andra servicealternativ. Andra anledningar för företagen kan vara en önskan att nå kundnöjdhet eller hitta nya kundsegment (Bitner et al. 2002: 97). I vissa fall har det även framkommit att företagets anledning att använda sig av självbetjäningsteknologi är baserat på kunders efterfrågan. Eftersom de allt mer använder sig av internetbaserade informationskanaler

genom exempelvis appar i mobiltelefonerna medför det att de kan välja en konkurrent istället om företaget inte går att hitta via den kanalen (Wilson et al. 2012: 283).

Wilson et al. (2012: 282) presenterar Matthew Meuter och Mary Jo Bitners (1998) modell, *services production continuum* (se bild nedan), vilken visar hur mycket en kund är involverad i leveransen av servicen. Är kunden långt till höger i modellen är hen i allra högsta grad beroende av frontpersonalen och gör i stort sätt ingenting själv, men är kunden långt till vänster istället gör hen allting själv exempelvis fyller upp bilen med bensin på en bensinstation och sedan betalar själv i en maskin och är därmed inte alls involverad med personal. I mitten av denna skala varierar graden av involvering från både kunder och anställdas sida.

## Services Production Continuum



**Bildkälla:** Meuter, Matthew L. & Bitner, Mary Jo (1998). Self-service technologies: extending service frameworks and identifying issues for research. I Grewal, Dhruv & Pechmann, Connie (red.) *Marketing Theory and Applications* (ss. 12-19). American Marketing Association. Hämtad från Wilson et al. (2012).

Kunder kan ha olika syn på självbetjäningsteknologin beroende på vilken form den antar. Om kunden exempelvis inte förstår hur maskinen används eller inte ser någon personlig fördel med teknologin uppstår det problem och alla är inte alltid villiga att ändra på sina traditionella beteenden (Wilson et al. 2012: 283). Om kunderna inte heller förstår sin roll i serviceleveransen eller tror att de saknar förmåga att använda självbetjäningsteknologin visar tidigare forskning att de ofta väljer att inte prova den (Meuter, Bitner, Ostrom & Brown 2005: 78). Om kunden dock väljer att använda sig av självbetjäningsteknologin förväntar de sig fortfarande god service:

They still want their questions answered, they still expect timeliness, they expect things to work, they expect flexibility and not rigid systems that won't accommodate their needs, they want help and assistance, and they expect recovery when things go wrong (Bitner et al. 2002: 106).

Om den traditionella servicen tas bort helt tvingas kunderna använda sig av självbetjäningsteknologi. På så sätt hämmas valfriheten för kunden vilket får dem att känna minskad kontroll över situationen vilket kan leda till negativa attityder mot både teknologin i sig och mot frontpersonalen (Reinders, Dabholkar & Frambach 2008: 107-108). Tidigare forskning visar dock att negativiteten kring det tvångsmässiga användandet kan minskas genom att kunden har tillgång till personal att interagera med när de upplever problem kring självbetjäningsteknologin (Reinders et al. 2008: 110). För att inte kunden ska känna detta tvång behövs andra servicealternativ, detta behöver dock inte vara ett flertal olika alternativ utan det räcker att det finns ett för att minska negativiteten. Dessutom kan alternativet vara en annan typ av självbetjäningsteknologi, huvudsaken är att kunden själv får fatta ett beslut kring vilket alternativ som ska användas (Reinders et al. 2008: 117).

Många människor använder sig av självbetjäningsteknologi vardagligen, utan att vara medvetna om det och det finns idag självbetjäningsteknologi inom många olika branscher (Bitner, Ostrom & Meuter 2002: 96-97). Många av dessa är redan etablerade i dagens samhälle, exempelvis bankomater, obemannade bensinstationer, självscanning inom detaljhandeln samt självincheckningsmaskiner på flygplatser (Bitner et al. 2002: 97; Hilton et al. 2013: 3; Lee et al. 2012: 731; Meuter et al. 2000: 50; Meuter & Bitner 1998: 12; Wilson et al. 2012: 282), där den sistnämnda teknologin fördjupas kring i nästkommande stycke. Ovanstående teorier visar att självbetjäning har förändrat servicemötet i många avseenden vilket gör det intressant för oss att studera fenomenet närmre och är således ett av de huvudsakliga begreppen som analysen grundas i.

### *Självincheckningsmaskiner på flygplatser*

Som tidigare nämnts är en av de främsta anledningarna till varför företag väljer att använda sig av självbetjäningsteknologi att skapa kostnadseffektivitet då mindre personal behövs (Wilson et al. 2012: 282), vilket även gäller för flygbolag genom självincheckningsmaskiner, samt att de sparar tid och gör köerna mindre (Lee, Castellanos & Choi 2012: 731). Då säkerhetskontrollerna blev mer strikta under hösten 2001, och därmed köerna längre, tog införandet av självincheckningsmaskiner snabbt fart och antalet dubblerades (Jones 2004). Flygbranschen har således gjort stora ekonomiska besparingar i arbetskraft på grund av detta (Jones 2004). Eftersom de anställda som jobbar med in- och utcheckning försvinner mer och mer tvingas passagerarna välja maskinerna istället, vilket tidigare visat kan göra att passagerarna känner sig oroliga, speciellt när maskinerna krånglar (Lee et al. 2012: 732). I detta stycke har självincheckningsmaskiner presenterats närmre för att läsaren ska

få en fördjupad förståelse för just denna typ av självbetjäningsteknologi, vilken kommer vara i fokus för vår studie.

### *Implementering av självbetjäningsteknologi*

Kunder är tillfredsställda med självbetjäningsteknologi när de hjälper dem ur en jobbig situation exempelvis om en person inte har möjlighet att åka till banken men behöver kontanter, då kan hen ta ut pengar från en bankomat istället och blir på så sätt nöjd. Kunder kan även bli nöjda om det tekniska alternativet väger tyngre än det traditionella genom att tid eller pengar sparas samt om teknologin fungerar som den ska och således istället överträffar kundens förväntningar (Bitner et al. 2002: 100). Däremot är inte kunder alltid tillfredsställda med självbetjäningsteknologi då exempelvis tekniken inte fungerar, maskiner är trasiga eller hemsidor ligger nere. Även en maskin med dålig design kan göra att kunderna blir frustrerade samt när kunden själv gör fel och exempelvis glömmer pinkoden, skylls detta ofta på företaget eller teknologin i sig. Ibland väger fördelarna tyngre än nackdelarna, men så fort problem dyker upp suddas fördelarna ut och kunden ser bara nackdelarna (Bitner et al. 2002: 100-102).

Forskning tyder på att företag som arbetar med självbetjäningsteknologi har en stor utmaning i att bemöta avsaknaden av mänsklig kontakt (Salomann, Kolbe & Brenner 2006: 82) och gällande implementeringen av självbetjäningsteknologin finns det olika aspekter att ta hänsyn till, vilka Bitner et al. (2002: 104-106) beskriver som olika lärdomar. Dessa behandlar bland annat att företaget bör upprätthålla ett fokus som är kundorienterat där självbetjäningsteknologin är anpassad till att alla kunder kan begripa hur den fungerar och att de dels ska uppmärksamma den och dels förstå fördelarna med den. Vidare menar Bitner et al. (2002: 104-106) att det är viktigt att förhindra problem och hantera dem när de uppstår, vilket kan vara mycket frustrerande för kunder och när teknologin brister är detta ofta en anledning till varför kunder slutar använda sig av den. Trots svårigheterna kring att förhindra problem kan de negativa effekterna minska genom att företaget i förväg planerar för service recovery. Följande citat påvisar dock dilemmat: *“One difficulty with recovery for self-service technology failures is that self-service technology are commonly used where no employees are present to rectify a failure”* (Bitner et al. 2002: 105). Slutligen är det av central betydelse att företagen erbjuder kunderna olika valmöjligheter kring självbetjäningsteknologi eftersom kunden aldrig vill känna sig påtvingad att använda den (Bitner et al. 2002: 104-106).

Ett av de huvudsakliga problemen med självbetjäningsteknologi är, enligt Wilson et al. (2012: 283), att de sällan innefattar system för service recovery. Bitner et al. (2002: 102) skriver vidare att detta gör kunderna som mest frustrerade eftersom när problemet uppstår måste de, trots användning av självbetjäningsteknologi, ringa på hjälp eller söka upp personal vilket syftet från början var att undvika. Detta innebär att service recovery behövs, ett begrepp det tidigare forskats kring och som presenteras i nästkommande avsnitt.

Sammanfattningsvis har tidigare forskning kring självbetjäningsteknologi större fokus på hur kunden upplever och påverkas av den vilket gör det aktuellt att istället ha frontpersonalens perspektiv i vår studie. Denna redovisning av teori kring bland annat hur kunderna upplever och beter sig kring självbetjäningsteknologin tror vi har konsekvenser för frontpersonalens arbete och därmed kan detta sättas i relation till den insamlade empirin.

## **Service recovery**

Ett servicemisslyckande innebär att serviceleveransen understiger kundens förväntningar, vilket leder till att kunden blir missnöjd (Wilson et al. 2012: 340). Service recovery är följaktligen ett företags respons och agerande vid sådana servicemisslyckanden (Grönroos 1988 i Kumar & Kumar 2016: 273). Forskning har visat att på senare tid är kunder inte bara känsliga för själva serviceleveransen utan också hur företaget sköter just klagomålshanteringen (Kumar & Kumar 2016: 273) och service recovery har således blivit en central faktor för kundnöjdhet och lönsamma företag (Tax & Brown 1998: 87; Yang et al. 2015: 141). Risken är att företag annars förlorar kunder vilket är negativt då det kostar mer att hitta nya än att behålla de gamla (Hart et al. 1990: 149). Utöver det faktum att arbetet med service recovery är en kostnad för företaget finns således även ett värde i detta arbete (Hart et al. 1990: 156).

En ursäkt kan vara en utgångspunkt för service recovery, men tidigare forskning visar att det inte är tillräckligt utan kan istället öka effektiviteten av andra, påtagliga, recoveryaktiviteter (Miller et al. 2000: 397). Det kunder förväntar sig är att företaget ska ta ansvar, att de ska bli kompenserade för besväret och få ett trevligt bemötande under processen (Wilson et al. 2012: 346-347). Framförallt har det, i ett flertal studier, visats att snabb respons är en nyckel till att behålla kundernas lojalitet då problem har en tendens att eskalera fort (Hart et al. 1990: 153; Miller et al. 2000: 397; Rejikumar 2015: 8). I och med detta är det positivt för företag att snabbt kunna återfå balansen

efter att ha upplevt problem, ha ständigt kundnöjdhetsfokus samt utveckla specialkunskaper för ett bra recoveryarbete (Hart et al. 1990: 149).

Service recovery handlar inte bara om kundens perspektiv utan kan även användas för att identifiera problem i arbetssätt och bristande kunskaper hos personalen (Kumar & Kumar 2016: 273). Detta blir tydligare genom Stefan Michel, David Bowen och Robert Johnstons (2009: 255) tre olika perspektiv på service recovery; kundrecovery, verksamhetsrecovery och personalrecovery. Kundrecovery är det företaget gör för att kunden åter ska bli nöjd, verksamhetsrecovery innebär att företag lär från sina misstag och arbetar för att förbättra och förhindra problem i framtiden. Det tredje perspektivet är personalrecovery vilket innebär att företaget underlättar för de anställda att hjälpa kunder och sig själva genom att återhämta sig från negativa känslor i samband med service-misslyckanden. En anledning till att företag misslyckas med service recovery kan enligt Michel et al. (2009: 267) bero på att det finns spänningar mellan de tre olika perspektiven. Ett exempel på detta är att dålig interaktion mellan de anställda och dålig verksamhetsrecovery kan i sin tur leda till dålig kundrecovery (Kumar & Kumar 2016: 280).

Forskare har delade meningar kring vilka faktorer som bidrar till effektiv service recovery, återkommande är dock exempelvis att lokalisera klagomålen, agera snabbt, ge rimliga förklaringar och förekomma behovet av service recovery genom att lära av tidigare händelser (Hart et al. 1990: 150; Wilson et al. 2012: 353). Det finns även studier som visar att det likaså kräver företagens lyhördhet och att de har ett system som gör det enkelt för de missnöjda kunderna att lyfta sina klagomål (Hart et al. 1990: 151; Tax & Brown 1998: 87; Wilson et al. 2012: 353).

Ett maximerat system för service recovery reflekterar, enligt tidigare forskning, förståelsen för den vitala roll som service recovery spelar för förbättrade prestationer och lönsamhet samt kund- och personalnöjdhet (Tax & Brown 1998: 87). Även om servicemisslyckanden kan bidra till att förlora lojalitet bland kunder kan en bra service recovery istället leda till att kunder som initialt blivit missnöjda kan bli ännu mer nöjda och lojala än om allt gått bra från första början, detta kallas service recovery-paradoxen (Hart et al. 1990: 148; Miller, Craighead & Karwan 2000: 387; Wilson et al. 2012: 342). Enligt tidigare forskning finns det anledning att inte lita på paradoxen exempelvis då många missnöjda kunder inte meddelar företaget sitt missnöje, att det kan bli dyrt att hela tiden fixa misstag samt att det inte finns någon garanti på att kunden blir mer nöjd än vad hen skulle varit annars (Wilson et al. 2012: 342).



Tidigare forskning tyder på att tekniska servicemisslyckanden upplevs som de mest frustrerande i en automatiserad servicemiljö och den förbättrade servicekvaliteten som uppnås med dedikerad personal blir lidande när allt fler servicemisslyckanden är teknikdrivna (Rejikumar 2015: 1), vilket beskrivs närmre nedan. Service recovery kommer användas som en huvudsaklig utgångspunkt för vår studie på grund av just den viktiga roll som fenomenet har enligt ovanstående teoretiker.

### *Service recovery vid självbetjäning*

Vid användandet av självbetjäningsteknologi är service recovery också viktigt för kunden och ökar nöjdheten (Dabholkar & Spaid 2012: 1425). Wilson et al. (2012: 283) menar dock att när det uppstår problem kring självbetjäning finns det oftast inga system för hur varken kund eller personal ska hantera detta. Samtidigt visar studien att viss mänsklig interaktion ändock kan krävas för lyckad service recovery efter ett problem som uppstått online (Mattila, Cho & Ro 2011: 353-354). Att lösa problemet på plats medan kunden använder sig av självbetjäningssystemet är viktigt för att minska de negativa tillskrivningar kunden gör mot maskinen, personalen och företaget. Oavsett om det är en anställd eller tekniken i sig som löser problemet ökar nöjdheten (Dabholkar & Spaid 2012: 1425). Flera forskare menar att ett telefonnummer på maskinen eller personal i närheten för att hjälpa till vid eventuella problem är avgörande då kunden lätt kan fråga om hjälp (Dabholkar & Spaid 2012: 1428; Wilson et al. 2012: 283).

Eftersom tidigare forskning visat att kunder som väljer att använda självbetjäningsteknologi ofta gör det för att undvika kontakt med personal (Meuter et al. 2000) menar Mattila et al. (2011: 353) att kunden kanske inte vill ha kontakt med personal vid problem med självbetjäningsteknologin. Pratibha Dabholkar och Brian Spaid (2012: 1426) menar däremot det motsatta, deras forskning visar att om ett servicemisslyckande sker är kunden ändock öppen för personalens hjälp. De menar vidare att om kunden får assistans från personalen vid tekniska problem minskar hans negativitet kring personalen men det kan dock öka negativiteten mot själva maskinen. Personal som är utbildad för att lösa eventuella problem direkt när de uppstår är således en fördel (Dabholkar & Spaid 2012: 1426-1427). Arbetet med service recovery är en kärnverksamhet i servicebranschen och frontpersonalen spelar således en viktig roll i genomförandet av detta (Yang, Lee & Cheng 2015: 134), nedan beskrivs frontpersonalens roll därför närmre.

Forskare är således överens om att service recovery är en viktig del av företagets arbete, men de är oeniga kring om kunden vid problem med självbetjäning vill ha kontakt med frontpersonalen eller

ej. Detta gör det intressant för oss att studera vilken roll frontpersonalen faktiskt har vid service-  
misslyckanden vid självbetjäning då det tidigare endast forskats kring utifrån kundens perspektiv.

## **Frontpersonal**

Ovanstående teorier kring självbetjäningsteknologi och service recovery nämner övergripande hur  
personalen, som dagligen möter kunder, agerar och arbetar med dessa två begrepp och nedan finns  
en tydligare redogörelse hur detta arbete går till utifrån tidigare forskning.

Många av de som arbetar inom servicebranschen har gemensamt att det ingår involvering med  
andra människor i deras jobb (Ivarsson & Larsson 2009: 5). Frontpersonalen är de anställda som  
dagligen möter kunder och har därmed stort ansvar, ett ibland påfrestande sådant i sitt dagliga jobb  
(Lundberg 2010: 15). För att frontpersonalen ska vara en konkurrensfördel i ett företag och skapa  
tillfredsställda servicemöten krävs det vissa färdigheter. Dessa är bland annat *hard skills* såsom  
kunskap kring teknik och *soft skills* såsom ansvarsfullhet, artighet och förståelse (Lundberg 2010:  
34).

Grundläggande för tjänster i allmänhet är att de baseras på att en person ger service till en annan,  
men det finns dock vissa fall där frontpersonalen blir ersatt av exempelvis teknologi (Ivarsson &  
Larsson 2009: 5). Detta har en inverkan på frontpersonalen och deras arbete och med anledning av  
det presenteras teorier som handlar om just frontpersonalens roll vid självbetjäning i näst-  
kommande stycke.

### *Frontpersonalens arbete med självbetjäningsteknologi*

Det är inte bara kundernas serviceupplevelse som påverkas av självbetjäningsteknologi, även de  
anställda. Självbetjäningsteknologi har direkt effekt på frontpersonalen i ett företag genom att  
kundkontakten minskas, antal personer som arbetar i frontpersonalen minskas samt ändrade arbets-  
förhållanden (Di Pietro, Pantano & Di Virgillio 2014: 844).

Genom utveckling och avancering av teknologi har kunders och anställdas relation förändrats  
(Scherer et al. 2015: 177). Tidigare skedde alla servicemöten mellan en kund och en anställd  
(Meuter et al. 2000: 51) och traditionellt sätt har personalen alltid spelat en stor roll för kunden i  
servicemötet, men trots detta ersätts anställda mer och mer av självbetjäningsteknologi och kunden  
får istället en serviceupplevelse med teknologin (Hilton, Huges, Little & Marandi 2013: 3).

Forskning visar att både frontpersonal och kunder påverkas av implementering av självbetjänings-system. Tillhör frontpersonalen den äldre generationen kan de se införandet av självbetjänings-teknologi som ett hot, vilket är viktigt att hantera genom att presentera systemen för dem steg för steg och betona fördelarna med detta för deras arbetsprestation (Di Pietro et al. 2014: 849).

I detta avsnitt framkommer tydligt att självbetjäning har en viss inverkan på frontpersonalen och deras arbete, vilket gör oss nyfikna att beskriva det närmre och framförallt fokusera på deras arbete med service recovery.

### *Frontpersonalens arbete med service recovery*

När ett servicemöte skapar missnöjdhet är det frontpersonalens uppgift att förändra situationen från negativ till positiv, vilket kan vara en utmaning (Bitner, Booms & Mohr 1994 i Lundberg 2010: 15). Alla mindre problem där kunden tappar humöret som frontpersonalen har möjlighet att upptäcka och lösa är en chans för företaget att skapa en lojal kund när frontpersonalen på så sätt går utöver sina egentliga uppgifter (Hart et al. 1990: 149). Eftersom frontpersonalen oftast är de första som får reda på problemet har de också störst chans att förstå vad som behöver göras för att kunden åter ska bli nöjd (Hart et al. 1990: 154).

Tidigare forskning menar att det är viktigt för företag att alla i organisationen har kunskap, motivation och auktoritet nog för att service recovery ska vara en väsentlig del av det dagliga arbetet (Hart et al. 1990: 149). Att ge frontpersonalen handlingsfrihet innebär att de får tillgång till de resurser de behöver samt att de får möjlighet att fatta egna beslut (Hart et al. 1990: 155). Många företag har valt att standardisera processer för att kunna kontrollera de anställdas beteende men Hart et al. (1990: 149-150) menar att noll defekta produkter är ett ouppnåeligt mål då det finns problem som kan uppstå som företaget inte kan påverka. Ledarna själva vet ofta hur problemen ska lösas men kunden kan inte vänta på att problembeskrivningen ska färdas genom organisationshierarkin eller mellan avdelningar innan åtgärd kan genomföras, därför hänger det ofta istället på frontpersonalen. De måste därför våga och vara tillåtna att bända på reglerna, improvisera och ta egna initiativ för att kunna ge en bra service recovery (Hart et al. 1990: 155).

Som presenterats ovan kan service recovery indelas i olika perspektiv, där ett är fokuserat på just personalen, personalrecovery, eller som David Bowen och Robert Johnston (1999) kallar det; intern service recovery. Detta handlar således om hur organisationen arbetar för att få de interna

kunderna, frontpersonalen, att känna sig mindre frustrerad och mer självsäker kring möjligheten att hantera missnöjda kunder (Bowen & Johnston 1999: 118). Samma grundpelare som används i extern service recovery kan enligt tidigare forskning tillämpas även för en lyckad intern recovery; respons, aktion och kompensation (Bowen & Johnston 1999: 127). Nivån av hur bra personalen upplevt denna interna service recovery har enligt Bowen och Johnston (1999: 129) en positiv inverkan på hur service recovery upplevs externt, av kunden.

Ett företag kan enligt Yang et al. (2015: 136) ha förmågan att använda ett processperspektiv och systematiska metoder för att förbättra olika operativa aktiviteter. Genom att använda sådana metoder och perspektiv kan det även leda till högre kvalitet på service recovery och att frontpersonalen blir mer effektiva i att hitta roten till servicemisslyckandet och således göra något åt det (Yang et al. 2015: 141). Det som dock kan hända är att rollkonflikter, överbelastning av roller samt oklarheter kring roller påverkar samspelet mellan dessa systematiska metoder och service recovery negativt. Detta kan bero på att frontpersonalen blir emotionellt utmattade och får svårt med personlig prestation (Yang et al. 2015: 141). Frontpersonalen spelar således en stor roll för arbetet service recovery.

I stycket ovan har frontpersonalens arbete med service recovery presenterats utifrån olika forskares bidrag, vilket visar på den viktiga roll de spelar i detta arbete. Detta i kombination med att deras roll påverkas av införandet av självbetjäningsteknologi gör det intressant att studera de båda fenomenen parallellt i förhållande till just frontpersonalen, då vi ser en brist på tidigare forskning där alla tre fenomen kombineras. Därav kommer vårt empiriska material att tillföra nya insikter inom fältet när analysen genomförs i nästkommande kapitel.

# Analys, där teori möter empiri

---

*I följande avsnitt sätter vi den teori som tidigare presenterats i relation till vår insamlade empiri för att en analys ska kunna genomföras. Kapitlet är indelat i två delar för att följa uppsatsens två frågeställningar. Den första delen beskriver hur frontpersonalen på Copenhagen Airport faktiskt arbetar med självcheckning och service recovery i samband med detta. I den andra delen diskuteras och analyseras vilka konsekvenser användandet av självcheckning har för frontpersonalens arbete med service recovery.*

## En problemlösande informationsdisk

I denna del studeras hur frontpersonalen arbetar med självcheckning, hur de bemöter passagerarna och vad deras roll är. Även vilka problem som uppstår och hur frontpersonalen arbetar med service recovery i samband med detta behandlas.

*Arbetsbeskrivning: "att sortera människor"*

Klockan är 07.03 torsdagen den 21 april och vi befinner oss i avgångshallen på Copenhagen Airport. Det är mycket folk i rörelse och passagerare tittar förvirrat omkring sig efter nästa steg på resan. Två av de anställda har på sig uniform och går runt med händerna på ryggen framför banden där bagaget skall lämnas. En passagerare kommer fram och säger något, som svar får hon en arm sträckt bort mot ett flertal maskiner som står på andra sidan gången (Observation 2016-04-21).

Ovanstående beskrivning visar på en situation vi upplevde ett flertal gånger under de sexton timmar vi spenderade på Copenhagen Airport. Detta visar en situation där frontpersonalen till viss del har ersatts av teknologi men ändå finns de där, därför frågar vi oss vad frontpersonalen faktiskt gör.

Majoriteten av de tillfrågade beskriver att guida och dirigera passagerare i rätt riktning, som en av de huvudsakliga arbetsuppgifterna (Intervju Bert; Eva; Henrik; Lisa; Julia; Lars; Malin; Mats; Nils; Per; Petra; Sara; Stina). Mer ingående arbetsbeskrivning kommer från Petra (Intervju), där hon menar att de måste se till att passagerarna får rätt information angående självcheckningen för att de således ska kunna klara sig själva. Detta pratar även Mats (Intervju) om då han anser att det är viktigt att ha förmågan att analysera passagerarnas behov för att kunna leda dem i rätt riktning. Flera av intervjupersonerna använder det mekaniska ordet *sortera* i sin beskrivning; "Då gör du ett

*slags sorteringsystem, om de ska gå till bagageavlämningen eller om de ska gå till incheckningen /---/*" (Intervju Nils) och "*De huvudsakliga uppgifterna när vi arbetar på golvet är att vi står här ute och måste sortera människor som har checkat in och inte checkat in /---/*" (Intervju Lisa). Arbetsbeskrivningarna ovan är samstämmiga kring vad arbetet faktiskt innebär, däremot kan det tyckas att det inte stämmer överens med de arbetsuppgifter som incheckningspersonal traditionellt sätt har haft. Således menar vi att en rollkonflikt uppstår, vilket enligt Yang et al. (2015: 141) kan påverka frontpersonalen negativt eftersom det bland annat kan göra det svårare för dem att prestera. Ytterligare ett tecken på vad som gör deras roll otydlig, och därmed har en inverkan på arbetet med service recovery, är det faktum att Peter (Intervju) berättar att deras huvudsakliga uppgift på golvet är att vara en informationsdisk, inte bara för flygbolagets egna passagerare utan även för andra passagerare eftersom han menar att de är så lättillgängliga när de står ute på golvet. Bitner et al. (2002: 106) menar dock att det är viktigt vid självbetjäning att få sina frågor besvarade, att det ska fungera och uppfylla deras behov, vilket kräver att personalen just finns tillgänglig.

### *I mötet med kunden*

I och med införandet av självbetjäning menar tidigare forskning att kunderna tagit över vissa av frontpersonalens arbetsuppgifter (Hilton et al. 2013: 3) och det är genom detta vi kan förklara att frontpersonalen till viss del tycker att deras arbete förenklats (Intervju Bert; Karl) då de delar passagerarna gör själva nu kan motsvara det som tidigare varit mer avancerat för frontpersonalen. Enligt ovanstående beskrivning av de huvudsakliga arbetsuppgifterna visar det att arbetet kräver så kallade *soft skills* (Lundberg 2010: 34) exempelvis ansvarsfullhet, artighet och förståelse. Då frontpersonalen dock inte längre har något direkt arbete med teknologi utan istället lämnar detta till kunden behövs inte längre lika mycket så kallade *hard skills* (Lundberg 2010: 34), vilket kan vara en anledning till att arbetet anses enklare.

Under våra observationer (2016-04-21, 2016-04-22) framkom det att frontpersonalen sällan befann sig vid området för självincheckning, men vid ett fåtal tillfällen skedde undantag då de följde med passagerare till maskinerna och visade hur de skulle göra. Nils (Intervju) säger även att de följer med passagerarna till maskinerna om de ser att personen inte förstår medan Lars (Intervju) säger att det inte är deras uppgift att stå på maskinerna men även att "*.../passagerarna ska inte missa sitt flyg för de inte kan maskinerna*". Hart et al. (1990: 149) menar att alla problem som löses genom att frontpersonalen går utöver sina ordinarie uppgifter är en chans att skapa lojala kunder, vilket

innebär att det beteende som frontpersonalen uppvisar kan vara positivt och något som utvecklats i och med maskinernas intåg. Detta tyder återigen på att personalen har det Lundberg (2010: 34) kallar *soft skills* då de på detta sätt visar ansvarsfullhet för kundens nöjdhet.

Ett upprepat beteende vi också kunde se var passagerare som ser sig förvirrat omkring och letar efter personal för att fråga om hjälp när de inte förstår vad de ska göra (Observation 2016-04-21). Det visar att personalens uppgift inte handlar om att söka kontakt med passagerarna utan det är snarare kunderna som uppsöker personalen. Detta påvisar det faktum Bitner et al. (2002: 102) skriver, nämligen att kunderna trots självbetjäningsteknologin måste ta kontakt med personalen när problem uppstår. De menar vidare att detta leder till frustration hos kunderna vilket stärks av:

När du är på golvet är folk mer sura för de vet inte vad de ska göra, någon gång ser de rakt förbi dig och någon gång så är de bara sura /---/ på golvet kan de vara lite mer sura och säger att det inte fungerar, att det är vårt fel (Intervju Stina).

Forskare är oense kring om kunden vill ha personalens hjälp vid problem med självbetjäningsteknologi (Dabholkar & Spaid 2012: 1426; Mattila et al. 2011: 353), vår studie stödjer dock det faktum att kunden är öppen för personalens hjälp vilket visas av ovanstående material där passagerarna söker kontakt, men även av att en av intervjupersonerna säger:

De blir ju stressade över att det inte fungerar, om det inte fungerar säger de 'åh nej kan vi inte komma iväg på resan nu?' då blir de gladare om man kommer dit och hjälper dem, eller om man tar med dem till incheckningsdisken (Intervju Stina).

Detta kan bero på tjänsten i sig; förstår inte passageraren hur maskinen fungerar eller tekniken brister måste de be om hjälp då det inte finns något annat alternativ än att checka in och få sitt boardingkort för att kunna komma med sitt flyg. I en annan servicemiljö finns ofta alternativ till självbetjäning, i exempelvis en livsmedelsbutik där kunden har valet att ställa sig i kö till en bemannad kassa eller gå till en annan butik för att handla produkten.

Kanske är det just att det inte finns något alternativ som gör att frontpersonalen, enligt vår studie, inte ber om ursäkt för maskinerna, vilket enligt tidigare forskning är en viktig del av arbetet med service recovery (Miller et al. 2000: 397). Istället för att ursäkta kunde vi se exempel på att de fördummar passagerare genom att säga saker såsom att om en passagerare, som tidigare försökt checka in själv, inte har lyckats förklarar frontpersonalen då att det är *bara att trycka där* (Observation 2016-04-22). Likadant kunde vi se hur en i frontpersonalen följde med en passagerare bort till maskinerna och visade hur det skulle göras och sa att sedan är det *bara att läsa*

(Observation 2016-04-21). Även i intervjusituationer kunde vi se detta fördommande; “/---/ så tror de att bagaget hoppar upp på bandet själv haha det förstår man inte helt /---/” (Intervju Petra). Ovanstående är tecken på att maskinerna och deras funktion är självklara för frontpersonalen då de är en del av deras vardag, och att de därför har svårt att inse att alla passagerare kanske inte har den kunskap som krävs. Förmodligen sker det omedvetet hos frontpersonalen men det gör även att det skapas en distans mellan dem och passagerarna då detta kan upplevas som ett mindre trevligt bemötande under processen, vilket motsäger det Wilson et al. (2012: 346-347) menar tillhör en lyckad service recovery. Forskarna menar vidare att företagets ansvarsfullhet också är av central betydelse och när vi ser på ytterligare ett exempel på fördommandet av passagerarna; “/---/ ‘men kommer min väska till Malaga om jag gör det själv?’ De förstår inte att det är samma sak om jag scannar eller om de scannar” (Intervju Malin) kan vi även se en brist av ansvarstagande. Med detta menar vi att ett ansvarsfullt hanterande istället hade innehållit både en ursäkt, vilket Miller et al. (2000: 397) menar är en utgångspunkt för service recovery, och ett förklarande snarare än fördommandet.

Även om frontpersonalen inte fördommar kunden menar Henrik (Intervju) att passagerarna är gladare och mer lyhörda när de möter frontpersonalen bakom disken. Han menar vidare:

/---/ För passagerarna är det mer eller mindre en fråga kring auktoritet, för de känner det som att personen bakom disken har mer auktoritet än personen på golvet. Så de lyssnar mycket mer på dig, och gör vad du säger till dem att göra. Det är förmodligen den huvudsakliga skillnaden (Intervju Henrik).

Enligt tidigare forskning av Hart et al. (1990: 149) är auktoritet en viktig del av frontpersonalens arbete med service recovery och således har det faktum att frontpersonalen nu arbetar mestadels på golvet försvårat detta arbete.

### *”Du kan komma långt med ett leende”*

När vi frågar frontpersonalen om det uppstår problem får vi “*Javisst, hela tiden*” (Intervju Bert) som svar. Det kan både handla om tekniska fel såsom att incheckningssystemet inte fungerar för tillfället (Intervju Bert), att passagerare har fått fel bokningsnummer av resebyrån (Intervju Per) men också att de inte har kunskap nog för att checka in själv (Intervju Eva). Då Wilson et al. (2012: 283) menar att ett centralt problem gällande självbetjäningsteknologi handlar om att de inte innehar system för service recovery, gör detta frontpersonalen till en viktig resurs när exempelvis ovanstående beskrivna problem uppstår. Detta påvisas även av två i frontpersonalen (Intervju Peter;



Petra) som menar att maskinerna underlättar frontpersonalens vardagliga arbete, men när problem uppstår blir arbetsbördan högre. Lee et al. (2012: 732) menar att flygbolagen tar bort fler och fler anställda och att detta kan medföra att passagerarna blir oroliga, speciellt när de får problem med maskinerna, vilket ytterligare talar för det ovannämnda.

Jag tror faktiskt att vi har mer arbete just nu. Jag menar, uppenbarligen tror man att maskinerna kommer att spara in på personalstyrkan i det långa loppet. Saken är den att där det finns maskiner kommer det även finnas personal någonstans i närheten, för att det kommer inte alltid fungera. Så ditt faktiska arbete är mer på bollen nu, för det du märker är att du rättar människors misstag hela tiden; rättar vad de inte har gjort. en del är väldigt glada för maskinerna och andra är, ni vet, de är inte så snabba på det /---/ (Intervju Mats).

Detta visar på en medvetenhet kring vad problemen ofta grundas i och hur frontpersonalen hanterar dem när de uppstår, vilket Bitner et al. (2002: 104-106) framlägger som viktiga kriterier för att minska de negativa konsekvenserna vid problem, vilka kan resultera i att kunderna slutar att använda tjänsten. I vårt fall har dock passageraren, som nämnt tidigare, inte något annat val än att slutföra tjänsteprocessen där och då eftersom det är just denna avgång med detta flygbolag de bokat, vilket gör att problemet måste kunna lösas på plats och därmed blir frontpersonalens arbete med service recovery ännu mer betydelsefullt.

Alla problem behöver dock inte medföra något negativt för företaget utan en kund kan bli mer nöjd om hen upplevde ett problem som sedan löses på ett bra sätt, vilket kallas service recovery-paradoxen (Hart et al. 1990: 148). I vår studie togs detta sig uttryck när frontpersonalen berättade om att ett stort problem är att passagerarna inte vågar prova incheckningsmaskinerna;

/---/ först är de rädda för maskinerna men efter de skickat iväg sitt bagage kommer de fram och säger 'wow, det här var ju lätt, det var kul'. Så, de är lite rädda när de inte försöker först och säger 'jag vet inte hur man gör detta, kan jag inte bara få hjälp vid disken?' Men när de avslutat sitt jobb är de experter /---/ (Intervju Bert).

Även följande citat är ett exempel på ovanstående; *"/---/ och sen, när de provar förstår de att 'åh detta var ganska enkelt' du vet. Och det är när de provar det"* (Intervju Nils). När frontpersonalen får passageraren att faktiskt prova incheckningsmaskinerna är det således en typ av service recovery eftersom kunden var missnöjd med situationen innan. Som beskrivet ovan blir passagerare dock ofta experter efter att ha testat, vilket innebär att för varje gång detta sker kan det leda till ett minskat antal tillfällen där frontpersonalen behöver utföra denna typ av service recovery. Detta kan också härledas till forskningen av Bitner et al. (2002: 100) där de beskriver att när kunden ser att och hur teknologin fungerar samt att den sparar tid för dem kan de bli mer nöjda, vilket också innebär minskat arbete för frontpersonalen. Alla kunder väljer dock inte att lyfta sitt missnöje och

därför är det inte en lyckad strategi att alltid försöka få kunden missnöjd och sedan nöjd igen (Wilson et al. 2012: 342). I vårt fall kunde vi se att ett flertal passagerare inte har någon kontakt med frontpersonalen alls, utan checkar in själva och beger sig sedan vidare (Observation 2016-04-21), detta beskriver situationer där passagerarna kan vara missnöjda men ändå väljer att inte prata med frontpersonalen om det.

Att lösa passagerarnas problem snabbt innebär att företaget återfår balansen i situationen och för att göra detta menar Hart et al. (1990: 149) att det krävs specialkunskaper i service recovery och även Dabholkar och Spaid (2012: 1426-1427) påpekar att det krävs utbildning för att snabbt kunna lösa de problem som uppstår. Vårt material visar dock att någon utbildning kring ämnet inte getts i detta fall (Intervju Lars; Sara; Stina), utan flera av de intervjuade i frontpersonalen anser att det bara är en logisk procedur att lösa problem (Intervju Lars; Nils; Stina). Lars (Intervju) sträcker sig så långt som att säga att ingen utbildning behövs medan hans kollega Sara (Intervju) menar att det skulle behövas utbildning i konflikthantering. Just utbildning i konflikthantering kan ses som vad Bowen och Johnston (1999) benämner intern service recovery, vilken är till för att frontpersonalen ska känna sig mindre frustrerad och mer självsäker i att hantera missnöjda kunder. Forskarna menar vidare att kvaliteten på intern service recovery även har en inverkan på hur processen upplevs externt (Bowen & Johnston 1999: 129), och utbildning blir således i detta fall central.

Efter att ovan beskrivit hur frontpersonalen arbetar med självvincheckning och service recovery i samband med detta följer nedan en analys av de konsekvenser självvincheckningen har för arbetet med service recovery.

## **Konsekvenserna av att betjäna sig själv**

Utifrån den beskrivning som gjorts av frontpersonalens arbete görs en analys där vi sätter det nuvarande arbetssättet i relation till hur incheckning tidigare skett för att kunna se de konsekvenser självvincheckningen medfört för arbetet med service recovery. Vidare diskuteras det kring det problem som upplevdes som mest omtalat av frontpersonalen, nämligen att passagerarna har svårt att förstå och vilja använda självvincheckningen. Detta leder analysen vidare in på hur frontpersonalen hanterar det faktum att passagerarna inte verkar anse att maskinen är en service. Avslutningsvis ser vi vilken roll stress har för frontpersonalen i dessa situationer.

### *Det var bättre förr?*

När självcheckning introducerades på flygplatser förändrades arbetet för frontpersonalen i avgångshallen. Tidigare satt majoriteten av frontpersonalen bakom en disk och tog emot passagerarna och någon enstaka arbetade på golvet för att leda passagerarna in i rätt kö (Intervju Julia). Idag däremot arbetar majoriteten på golvet framför diskarna då det endast är en begränsad grupp passagerare som får använda personalen som finns bakom disk (Observation 2016-04-21). Således har vi i vår studie utgått ifrån att det arbete som sker på golvet är en företeelse som uppstått i samband med införandet av incheckningsmaskinerna samt att det arbete som än idag görs bakom disk kan jämföras med det tidigare arbetet. Skillnaden däremellan blir därför central för att kunna beskriva hur maskinerna påverkat frontpersonalens arbete med service recovery.

En av de intervjuade som arbetat längst på flygplatsen ser tillbaka på när självcheckningen introducerades och menar att de då var *“Djävulens verk”* men att människor vant sig vid dem nu eftersom tiderna förändras (Intervju Bert). Detta tyder på att han såg det som en typ av hot från början men att implementeringen av systemet har skett på ett sådant sätt att han insett fördelarna med det vilket överensstämmer med det Di Pietro et al. (2014: 849) benämner som viktigt för ett lyckat införande av självbetjäningsteknologi.

*“Vi har mindre att göra, för de flesta passagerarna gör arbetet själva”* (Intervju Lisa). Det finns således frontpersonal som pekar på att just det vardagliga arbetet underlättas av självcheckningsmaskinerna. Både Peter (Intervju) och Petra (Intervju) håller med om detta, men menar att det blir mer arbete än innan när problem uppstår. Per (Intervju) beskriver att det uppstår problem både när han arbetar på golvet och bakom disken, men några av problemen på golvet resulterar i att han ofta skickar passageraren vidare till disken. Liknande beskrivning görs av Henrik (Intervju) som menar att han mer sällan möter arga passagerare när han sitter bakom disken men att de som är arga där oftast är mer arga än de arga passagerare han möter på golvet. Eva (Intervju) instämmer med att de frågor som inte kan lösas på golvet skickas vidare till disken, men hon menar även att så är fallet då de har tillgång till telefon vid disken och inte på golvet. Detta var något vi även kunde se under våra observationer då det uppstod tekniska problem fick frontpersonalen på golvet bege sig till disken för att kunna ringa efter hjälp (Observation 2016-04-22). Således kan vi se att frontpersonalen har stor betydelse då det är tydligt att när problem uppstår kontaktar passagerarna dem, vilket stärker det Mattila et al. (2011: 353-354) skriver, nämligen att mänsklig kontakt krävs för lyckad service recovery även då problemet inte uppstått på grund av människan utan tekniken. Tidigare forskning har även visat att det måste vara enkelt för kunden att be om hjälp (Dabholkar &

Spaid 2012: 1428), vilket vår studie således också påvisar då det är när problem uppstår som passagerarna har den största kontakten med frontpersonalen (Observation 2016-04-21, 2016-04-22). Genom detta kan vi se att frontpersonalens arbete med service recovery fått större utrymme i deras arbete, då de tidigare mötte passagerarna oavsett om de hade problem eller ej eftersom alla var tvungna att checka in manuellt vid disken.

En annan stor skillnad mellan när det bara fanns manuell incheckning och dagens självincheckning är det faktum att frontpersonalen måste bemöta flera passagerare samtidigt; när det var ett kösystem var det bara ett sällskap i taget (Intervju Julia). *“Det kan vara riktigt många som ska checka in och så kommer de alla på en och samma gång då har vi inte tid. Så då kan det bli ett problem”* (Intervju Per). Detta säger Per (Intervju) och menar att detta sker när de är för lite personal på golvet. En annan beskrivning av en liknande situation gör Julia (Intervju) när hon säger:

Men när de står runt dig, hela vägen runt och det bara, tre hundra människor som bara skriker en, från alla sidor och bara ‘jag ska’ ‘jag kommer strax’ och ‘jag har inte glömt dig’ och de fortfarande bara skriker in här.

Flera forskare har tidigare visat på det som även nämnts ovan; att det ska vara enkelt för kunden att lyfta sina klagomål och få hjälp (Hart et al. 1990: 151; Tax & Brown 1998: 87; Wilson et al. 2012: 353). Men när frontpersonalen konfronteras av detta stora antal människor på samma gång kan det medföra att passagerarna inte alls kan lyfta sina klagomål enkelt. Som visas i citatet ovan kan det vara svårt att nå fram till frontpersonalen rent fysiskt, men även att behöva vänta på sin tur för att klaga kan vara ett irritationsmoment samt att den väntetiden kanske inte finns tillgänglig för passagerarna då de har ett flyg att hinna med. På så sätt blir detta ett hinder för service recovery. Ytterligare ett argument för detta kan, då det enligt tidigare forskning är viktigt att lösa problemen på plats för att nå lyckad service recovery (Dabholkar & Spaid 2012: 1425), vara då vissa passagerare kanske löst sitt problem själva men ändå ville meddela sitt missnöje. De får då istället kontakta företaget i efterhand eftersom de kanske inte kan nå frontpersonalen.

Vidare menar ett flertal personer i frontpersonalen att de har mer personlig kontakt bakom disken när exempelvis Eva (Intervju) säger *“På golvet träffar jag flest människor, men det är mest personlig kontakt bakom disken”*. Sara (Intervju) instämmer och menar även att problemen är färre bakom disken, vilket kan innebära att den personliga kontakten är en bidragande faktor till mindre problem. Di Pietro et al. (2014: 844) har tidigare sett att självbetjäning har vissa direkta effekter på frontpersonalen, däribland att kundkontakten minskas. Dock skulle vi vilja säga att kundkontakten i vår studie fortfarande är hög men att det är den personliga kontakten som blivit lidande och utifrån

detta skulle enligt ovanstående uttalande från Sara (Intervju) även problemen öka vilket stämmer överens med det som analyserats ovan. Det finns dock några av frontpersonalen som motsäger sig detta och tycker att det finns mer utrymme för att småprata med passagerarna när de arbetar på golvet (Intervju Henrik; Lars).

Skillnaden är att när du är bakom disken är det strikt kommunikation, du vill komma från A till B och det är väldigt lite utrymme för småprat. För du har inte mycket tid eftersom det är andra passagerare som väntar i kön. När du är på golvet har du mycket mer tid att bara göra det vanliga småpratet, lyssna på människor och guida dem efter vad som passar dem bäst. Och många gånger får du veta lite om deras liv, små livshistorier (Intervju Henrik).

Således kan detta inte generaliseras till alla i frontpersonalen utan istället skulle uppfattningen av respektive situation snarare kunna bero på personen i frågas bakgrund och tidigare erfarenheter.

En annan effekt som Di Pietro et al. (2014: 844) menar att självbetjäning har på frontpersonalen är att antalet personer som arbetar i frontlinjen minskas. Detta motsägs av vår studie, ovan finns ett citat från Mats (Intervju) där han menar att tanken nog är att självbetjäningen ska spara in på personal, men som han ser det nu så är de snarare mer arbete. Även Petra (Intervju) påpekar att självbetjäningen gett dem nya arbetsuppgifter och: *“Jag tror faktiskt att det krävs mer personal nu eftersom man måste hjälpa till i en helt större utsträckning nu med att få passagerarna att få dem att förstå vad det är de ska göra”*. Detta innebär således att just arbetet med att försöka få passagerarna att förstå, vilket kan tolkas som en typ av service recovery, gör att frontpersonalen i detta fall inte kan minskas.

#### *Ny arbetsuppgift: att utbilda kunderna*

Under observationerna på Copenhagen Airport var det främst de förvirrade passagerarna, som konstant gick fram till frontpersonalen och frågade någonting, som gjorde det intressant att närmre granska vad som låg bakom denna förvirring (Observation 2016-04-21, 2016-04-22). Lisa (Intervju) förklarar att de flesta problem handlar om att maskinerna inte fungerar eller att passagerare inte förstår hur de fungerar. Anna (Intervju) tillägger att det största problemet är att passagerare inte förstår att de ska använda incheckningsmaskinerna för att de är vana att komma till en disk eller personal, att problemet är att folk är rädda att något ska gå fel. Att passagerarna inte förstår eller vill använda självbetjäningen var något vi inte räknat med skulle vara så centralt i vårt empiriska material och vi fick därmed utöka teorikapitlet kring detta ämne, vilket visar på att vår studie är abduktiv. Att ett flertal passagerare inte förstår hur incheckningsprocessen ska gå till kan handla om det Hart et al. (1990: 149-150) menar att problem kan uppstå, som personal eller företag

inte kan rå för, trots att företag standardiserat processer för att kontrollera anställdas beteende. Att passagerare inte förstår vad de ska göra eller hur de ska gå tillväga är således inget ett företag kan kontrollera i förväg och därmed inte heller påverka, det enda som kan göras är att visa hur maskinerna fungerar. Det handlar också om att frontpersonalen blir påverkad på andra sätt såsom att det är tidskrävande och att de behöver jobba med övertygelse, vilket Julia (Intervju) tydligt berättar:

*/---/ hjälper dem med maskinerna därborta, som ni har sett hela morgonen. Vi lägger mycket tid på det. Skickar tillbaka dem till maskinerna och övertygar dem om att de faktiskt kan checka in på de här maskinerna.*

Petra (Intervju) berättar dock att allt fler passagerare börjar lära sig systemet och att hon kan se en utveckling framåt, men trots detta finns det många som har svårt att förstå vad det är som skall göras.

Om kunder, i situationer där självbetjäningsteknologi är involverat, inte förstår sin roll eller hur de ska gå tillväga i serviceleveransen menar Meuter et al. (2005: 78) att kunder inte heller vill prova tjänsten, vilket är ett stort problem som frontpersonalen på Copenhagen Airport dagligen hanterar. Lars (Intervju) förklarar att *"/---/ vissa passagerare är väldigt motvilliga och vill inte göra det, och vi kan inte tvinga dem att göra något de inte vill /.../”* och Peter (Intervju) berättar också att passagerare ofta är envisa där de även säger att de inte kan göra det trots att de har en Iphone där svårighetsgraden av funktionen kan rankas som likvärdig. Wilson et al. (2012: 283) menar att om en kund inte förstår hur självbetjäningsteknologin fungerar eller ser någon personlig fördel med den är de inte alltid villiga att ändra på sina traditionella beteenden, och därmed kan det bli mycket påfrestande för passagerarna, i form av stress och ilska, om frontpersonalen säger att de måste checka in vid maskinen, vilket även Sara (Intervju) berättar i sin intervju. Att passagerare inte förstår eller vill använda sig av incheckningsmaskinerna kan således grunda sig i att de från början inte förstår sin roll i serviceleveransen, vilket gör att frontpersonalen får andra uppgifter än tidigare som analyserats i kapitlet ovan. Bitner et al. (2002: 104-106) menar också att självbetjäningsteknologin ska vara anpassad för att alla kunder ska kunna förstå hur den fungerar. Det är dock svårt att utföra detta på en flygplats där alla olika åldrar och kundgrupper passerar vilket innebär att alla självbetjäningsteknologier inte alltid kan vara anpassade till *alla* kunder där.

*En utsträckt arm dyker frekvent upp framför ögonen på passagerarna och pekar mot incheckningsmaskinerna på andra sidan gången och en del passagerare följer armens riktning och en del ser ut som frågetecken (Observation 2016-04-21, 2016-04-22).*

Under intervjuerna med frontpersonalen berättade några av dem att det är flygbolagets policy att passagerare *måste* försöka checka in på maskinerna (Intervju Julia; Karl; Per; Sara), vilket ger svar på deras beteende gällande att de pekar bort mot incheckningsmaskinerna. I ovanstående kapitel diskuterades det kring skillnaden på den traditionella servicen och den nuvarande. Reinders et al. (2008: 107-108) menar att om kunder tvingas använda sig av självbetjäningsteknologi, då det inte finns något alternativ, kan det leda till negativa konsekvenser. Nyss nämnda forskare menar vidare att utifrån detta hämmas även kundernas valfrihet och kontroll över situationen, vilket både Peter (Intervju) förklarar genom *“/---/ det är självservice, det är såhär företaget gör det”* men även Julia (Intervju) som säger: *“/---/ det är ju inte vi som har bestämt att de ska gå till maskinerna och checka in, det är ju flygbolaget som har gjort det”*. Detta tyder på att det inte finns några alternativ för passagerarna att checka in och ta sig vidare till nästa steg på sin resa. Under observationerna (2016-04-21, 2016-04-22) framkom det att personal ständigt befann sig på golvet framför bagage-lämningen och Reinders et al. (2008: 110) menar att om kunden har tillgång till personal i samband med självbetjäningsteknologin kan de negativa känslorna, som uppkom av tvånget, minskas. Detta gör att frontpersonalens arbete med att hantera problem också kan minskas. Ett flertal forskare (Bitner et al. 2002: 104-106; Reinders et al. 2008: 117) menar dock att för att kunden ska känna att tvånget minskas måste det finnas en alternativ service för att kunden själv ska kunna fatta ett beslut, vilket inte stämmer överens med hur det ser ut i vårt fall. Där blir passagerarna faktiskt tvingade att prova självcheckningsmaskinerna och därmed blir det ett frustrerande arbete för frontpersonalen när passagerarna inte förstår vad de ska göra, vilket Petra (Intervju) och Anna (Intervju) berättar om i intervjuerna. På så sätt skapar denna situation mer arbete för frontpersonalen, då det kräver en typ av service recovery.

Konsekvenser av att passagerare tvingas använda självbetjäningsteknologin och att de inte har några andra valmöjligheter resulterar i att frontpersonalen inte heller har mycket utrymme att bestämma själva då flygbolaget har en viss policy de *ska* följa. *“Alltså det är lite av flygbolagets produkt /.../ alltså vi är ju inte flygbolaget vi är ju bara ett förmedlingsföretag och de har ju en self-service-produkt /---/”* säger Malin (Intervju). Hart et al. (1990: 155) belyser vikten av att frontpersonalen ska ha möjligheten att fatta egna beslut och ha handlingsfrihet. I vårt fall skyller frontpersonalen på flygbolaget och menar att de har begränsad handlingsfrihet då de inte är anställda av flygbolaget (Intervju Malin), vilket resulterar i att de inte har möjlighet att lösa problemen när de blir för stora. Per (Intervju) berättar även att om en passagerare är mycket arg kan de få flygbolagets visitkort och själv höra av sig till dem. Detta sker i princip varje dag vilket innebär att frontpersonalen istället för att bända på reglerna, improvisera och ta egna initiativ för att förbättra

situationen hänvisar till flygbolaget. Tvärtemot detta menar Hart et al. (1990: 155) att frontpersonalen ska kunna lösa problemen eftersom det är de som möter kunden. Dock tvingas även personalen ibland att bryta mot reglerna genom att exempelvis låta passagerare checka in vid disken, trots flygbolagets policy, för att passagerare inte kan missa sitt flyg på grund av för långa köer eller dåliga system i incheckningshallen (Intervju Malin). Att ha regler som hela tiden måste påpekas och förklaras men som i vissa fall ändå måste bändas på kan skapa frustration hos frontpersonalen. Det kan dock även skapa frustration hos passagerare, som ser att andra blir undantagna regler, vilket i sin tur skapar mer arbete med service recovery för frontpersonalen när de måste förklara situationen.

Genom tidigare arbetsbeskrivning för frontpersonalen på Copenhagen Airport samt genom att analysera deras nya arbetsuppgifter framgår det att frontpersonalens roll snarare handlar om att de ska utbilda passagerarna, vilket även Lars (Intervju) menar då han berättar om frontpersonalens nya roll sedan införandet av självincheckningen: *“Det är inte en teknisk roll, det är mer en utbildande roll vi har här nere. Att lära dem vad de ska göra”*. Peter (Intervju) håller med och säger att det handlar om att lära passagerarna hur de ska bete sig. Detta tyder på att det Hilton et al. (2013: 3) säger om att kundens roll, genom självbetjäningsteknologi, har förändras från att vara passiv till aktiv stämmer, då frontpersonalen måste lära passagerarna att använda teknologin själva för att de ska kunna ta del av tjänsten.

*”Jag tycker det är dåligt det här, det här är ingen service”*

Som nämnt ovan meddelar frontpersonalen ofta passagerarna att det är flygbolagets regler som gör att de ska checka in i självbetjäningssmaskinen och Per (Intervju) menar vidare:

De vill bara att vi ska göra allt arbete för dem. De vill inte checka in själva, de tycker att de har betalat för biljetten och de vill gärna ha service och det ena och det andra /---/.

Genom detta kan vi se att frontpersonalen inte tycker, eller uppfattar det som att passagerarna inte tycker, att maskinen är någon service. Ytterligare uttalanden kring ämnet är:

/---/ i princip så ska vi inte hjälpa dem, för med detta flygbolag är det självbetjäning, man betalar inte för service. Så då är det självbetjäning (Intervju Stina).

Alltså man får många konfrontationer när du står på golvet. Många som ‘varför ska jag gå bort där och checka in på den här maskinen’ och ‘jag tycker det är dåligt det här, det här är ingen service’. Och det är ju inte vi som har bestämt att de ska gå till maskinerna och checka in, det är ju flygbolaget som har gjort det (Intervju Julia).



Kanske är det på grund av att passagerarna, i och med självbetjäning, ombeds serva sig själva (Meuter et al. 2000: 61) som de inte ser vad själva servicen är. I modellen *Services production continuum* beskrivs hur fristående kunden är från personalen i servicemötet (Meuter & Bitner i Wilson et al. 2012: 282) och vår studie har visat att självcheckningen enligt flygbolagets policy ska vara längst till vänster, det vill säga helt fristående. Att passagerarna inte tycks se servicen i detta samt att personal finns tillgänglig, speciellt när problem uppstår, kan proceduren ändå placeras ett steg åt höger i modellen där viss kontakt med personal således är involverad. Hilton et al. (2013: 3) beskriver det som att kunden vid självbetjäning får en serviceupplevelse med teknologin istället för personalen, men vår studie visar således på att det är en kombination.

När passagerarna anser att de inte erhåller någon service vid incheckning kan det vara en utmaning för frontpersonalen att få de nöjda igen efter missnöje vilket visas då Lisa (Intervju) får frågan om hon tycker det är svårt att få passagerarna nöjda igen efter missnöje och svarar:

Ja, ibland är det faktiskt det eftersom de är så frustrerade att det inte fungerar och de kan inte förstå varför de inte kan gå direkt till disken och få hjälp.

Stina (Intervju) håller med ovanstående talare och tycker också det är svårt att vända på passagerarnas negativitet till positiv igen men när Eva (Intervju) däremot svarar på samma fråga blir svaret: *“Nej nej, så länge du finner en lösning på ett eller annat sätt så är det bra”*. Bitner et al. (1994 i Lundberg 2010: 15) pekar på just denna utmaning för frontpersonalen att få kunden nöjd igen efter missnöje i servicemötet, och på hur frontpersonalen på Copenhagen Airport löser denna utmaning svarar Mats (Intervju) att de tar passagerarna under sina vingar och att han samtidigt inte anser att passagerarna kan förvänta sig så mycket av lågprisflygbolag då passagerarna oftast betalat en liten summa för biljetten. De intervjuade i frontpersonalen uppfattar således utmaningen med att få passagerare nöjda igen efter missnöje olika vilket kan bero på att de har jobbat med denna utmaning olika länge och har därmed olika erfarenheter, så på så sätt är det svårt att generalisera.

Ytterligare en diskussion kring huruvida maskinen eller frontpersonalen är den som ger service gäller skillnaden mellan en människa och teknologi. Mats (Intervju) berättar att de en gång hänvisade en blind passagerare till självcheckningsmaskinerna och menar på att: *“/---/ du vet, människor ska inte vara som robotar /---/”*. Det Michel et al. (2009: 255) menar att verksamhetsrecovery handlar om är att företag lär sig från sina misstag, och är därmed är det mycket centralt att belysa problemet för att motverka att det sker igen. Sammanfattningsvis kan

inte en maskin alltid ersättas med en människas arbete då denne inte kan se egenskaper hos människor såsom blindhet.

### *Att lösa andras problem kan ge egna problem*

En konsekvens av att frontpersonalen arbetar på golvet i och med självcheckningen är den stress som uppkommer; *“Ibland kan det vara stressigt, speciellt när du arbetar på golvet /.../”* (Intervju Peter) och *“Alltså du får många konfrontationer när du står på golvet”* (Intervju Julia). Ett flertal av de tillfrågade pratar kring stress i samband med att de arbetar på golvet såsom att de är väldigt lättillgängliga för passagerarna och det som nämnts tidigare att det är många passagerare att bemöta på samma gång (Intervju Julia; Per; Peter; Sara). Detta är väldigt typiskt för arbete i frontlinjen enligt tidigare forskning då det beskrivs som att frontpersonalen har ett påfrestande ansvar i det dagliga arbetet (Lundberg 2010: 15). Åsikterna kring om mer stress upplevs efter maskinernas införande, på golvet, går dock isär och det är flera i frontpersonalen som anser att det är mer stressande att sitta bakom disken, bland annat menar de att de då ser hela kön som väntar framför sig (Intervju Bert; Karl; Lisa; Malin). Men även om åsikterna kring när stressen är som störst skiljer sig kan vi ändå se att majoriteten menar att stress uppkommer i deras arbetsmiljö. Huruvida stress bland frontpersonalen ökat eller minskat på grund av självbetjäningen är därför svårt att säga, utan det beror snarare på vem du frågar och vad hen har för bakgrund, exempelvis säger Eva (Intervju) *“Jag har gjort det här i så många år så jag är okej med det. Jag gillar stress /---/”* och Bert (Intervju) säger; *“ /---/ Jag älskar att få panik /---/ Så ja, det är mycket stress men det är det jag gillar, annars skulle ni hitta mig i biblioteket just nu. Jag gillar stressande faktorer”*. Att stress uppkommer är ett faktum och detta kan dels vara en påföljd av arbetet med service recovery, men även en del av arbetet med service recovery genom det som Michel et al. (2009: 255) kallar personalrecovery då personalen behöver ges möjlighet att återhämta sig från de negativa känslorna, som stress är ett exempel på.

## Slutsats och diskussion

---

*I detta avslutande kapitel presenteras inledningsvis de slutsatser som kan dras utifrån den tidigare förda analysen, grundad i våra frågeställningar. Därefter lyfter vi diskussionen och sätter den i en större kontext genom att knyta an till studiens syfte. Avslutningsvis framhäver vi våra rekommendationer för vidare forskning inom området.*

### Slutsatser

Syftet med vårt examensarbete har varit att diskutera och analysera vilka konsekvenser självbetjäningsteknologi får för frontpersonalens arbete med service recovery. Vår första frågeställning gällde hur frontpersonalen på Copenhagen Airport arbetar med självcheckning och service recovery i samband detta. Analysen visar på att frontpersonalens huvudsakliga uppgifter är att *sortera* människor samt att få passagerarna att prova självcheckningsmaskinerna trots deras frustration, vilket blir den typ av service recovery som därför får störst plats i frontpersonalens arbete. Genom analysen kunde vi även se att det mer avancerade, tekniska, arbetet tagits över av passagerarna och på så sätt handlar arbetet med självcheckning för frontpersonalens del mer om de mjuka värdena såsom förståelse och artighet. När frontpersonalen står på golvet, vilket de gör i och med självcheckningsmaskinerna, blir de mer lättillgängliga för passagerarna och även de som inte reser med flygbolaget i fråga vilket gör att de uppfattas som en typ av informationsdisk. Detta kan skapa en typ av rollkonflikt hos frontpersonalen då det inte överensstämmer med det traditionella arbetet för incheckningspersonal. Även om det vardagliga arbetet underlättats av maskinerna visar analysen att när problem uppstår blir arbetsbördan högre, det vill säga att service recovery får en viktigare roll i arbetet och därmed kan utbildning inom detta område vara en betydande faktor.

Genom ovanstående slutsatser fick vi en grundläggande förståelse för arbetssättet och kunde därmed vidare diskutera och förstå konsekvenserna för att besvara vår andra frågeställning som gällde just vilka konsekvenser självcheckningen har för frontpersonalens arbete med service recovery. Analysen visar på att frontpersonalen, i och med självcheckningen, främst möter de passagerare som har problem. Förr mötte de alla passagerare eftersom alla kom till disken och checkade in vilket återigen visar att service recovery fått en allt viktigare roll. Dessutom bemöter frontpersonalen flera passagerare på samma gång vilket kan vara ett hinder för service recovery,

exempelvis när personalen inte hinner prata med alla passagerare. Passagerarna är dock i princip tvingade att använda maskinerna vilket enligt tidigare forskning gör att frustration uppstår och i sin tur således också leder till ökat behov av service recovery. Därmed skapar självcheckningsmaskinerna både ett större behov av service recovery men begränsar även processen till viss del.

I nuläget beskriver frontpersonalen sitt arbete som utbildande, vilket i längden kommer leda till att fler passagerare lärt sig systemet och därmed minskas behovet av frontpersonalen och deras arbete med service recovery. Idag visar vår studie att självbetjäningen i stor utsträckning är en serviceupplevelse med både teknologi och personal men ju mer passagerarna lär sig desto mindre blir behovet av personalen. Många gånger skiljer de tillfrågades åsikter kring mötet med passagerarna, huruvida kontakten är personlig, om det är svårt att få passagerarna nöjda igen efter servicemisslyckande samt hur stress påverkar och hanteras. Således tyder analysen på att frontpersonalens beteenden och åsikter kan vara styrda av deras erfarenheter och person snarare än införandet av självcheckningsmaskiner, vilket innebär att det är svårt att generalisera vilka konsekvenser självcheckningen faktiskt haft på frontpersonalens arbete med service recovery.

## **Diskussion**

Uppsatsens titel, *Behöver maskiner ett leende?*, är något vi haft i åtanke sedan uppsatsen påbörjades. Detta då vi ställer oss kritiska till att en maskin någonsin ska kunna ersätta en person, ursprungstanken var vad som i så fall händer när problem uppstår? Hur ska en maskin kunna ge service recovery? Därför ville vi se hur frontpersonalen arbetar med just detta, är det arbetet ens möjligt att göra för en maskin?

Utifrån tidigare forskning (Bitner et al. 2002; Hilton et al. 2013; Meuter et al. 2000; Meuter & Bitner 1998; Wilson et al. 2012) inom området kunde vi se att självbetjäningsteknologi ofta generaliserats trots att det finns många olika typer. Genom att ha genomfört en fallstudie på en flygplats, kan vi konstatera att vår studie delvis säger emot denna tidigare forskning. Vi menar att självcheckningsmaskiner på en flygplats inte kan jämföras med exempelvis självscanning i en livsmedelsbutik eller tankning vid en obemannad bensinstation då valet att istället åka till en likvärdig bemannad butik eller bensinstation finns. När en kund bokar en flygresor var hen kanske inte medveten om att det var självcheckning som gällde och har väl på plats inget annat alternativ än att ta det flyg hen bokar och måste därmed använda självbetjäningen oavsett om hen vill eller kan. Således anser vi att självbetjäningsteknologi inte kan generaliseras utan är beroende av samman-

hanget. På en flygplats är tjänsten mer värd för kunden än vid exempelvis storhandlingen på en livsmedelsbutik och då förväntas mer service, vilket vi visat i analysen att många inte anser maskinerna uppfylla. Därför menar vi att det inom självcheckning på flygplatser alltid kommer behövas viss frontpersonal också, med ett leende på läpparna.

Gällande studien i allmänhet menar vi, som ovan nämnts, att i och med att frontpersonalen har olika erfarenheter och är olika som personer kan självbetjäningsteknologi också ha olika påverkan på dem, oavsett om det gäller just service recovery och självcheckning eller något helt annat system. Det kommer alltid vara personligt hurvida en person exempelvis blir mer eller mindre stressad av att möta många människor samtidigt eller om en person anser utbildning i specifika arbetsuppgifter nödvändig eller ej.

Tidigare forskning (Wilson et al. 2012: 282) menar att de flesta företag implementerar självbetjäningsteknologi för att spara in på kostnader i arbetskraft men utifrån vår analys kring detta visar det sig snarare att det krävs mer personal sedan införandet. En av anledningarna till detta är att personalen måste instruera kunderna och det tar tid för dem att lära sig, därför menar vi att det är implementeringen av nya system som kräver mer personal men i längden kan det självklart minskas. I och med att teknologin dock ständigt utvecklas, kommer nya typer av självbetjäningsteknologi att dyka upp, vilket kräver ny introduktion till kunderna. Endast tiden kan utvisa om maskinen faktiskt behöver en leende människa vid sidan av.

## **Rekommendation för vidare forskning**

Då vår studie visat att det är svårt att generalisera all självbetjäningsteknologi rekommenderar vi vidare forskning på enskilda typer av självbetjäning. Vidare menar vi att det finns mer att hämta i studier kring service recovery i samband med självbetjäning och ett av de teman som uppkom i vår studie var stress vilket skulle vara intressant att studera närmre. Det finns en del forskning från kundperspektivet redan och därför rekommenderar vi att djupare studera fenomenet från frontpersonalen och företagets perspektiv. Även om vi fått spridda svar som tyder på att mycket är beroende av personligheten hos frontpersonalen, har vår studie gett en djupare förståelse. För att komplettera denna typ av kvalitativa fallstudier kan det dock vara idé att även göra en kvantitativ studie för att se om det faktiskt finns några mönster som går att generalisera för att ta reda på om maskiner faktiskt behöver frontpersonalens leende eller inte.

# Källförteckning

---

## Tryckta källor

Alvehus, Johan (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber.

Arvastson, Gösta & Ehn, Billy (2009). Observationens dynamik. I Arvastson, Gösta & Ehn, Billy (red.) *Etnografiska observationer* (ss.19-34). Lund: Studentlitteratur.

Arvastson, Gösta & Ehn, Billy (red.) (2009). *Etnografiska observationer*. Lund: Studentlitteratur.

Aspers, Patrik (2007). *Etnografiska metoder: att förstå och förklara samtiden*. Malmö: Liber.

Bitner, Mary Jo, Ostrom, Amy L. & Meuter, Matthew L. (2002). Implementing successful self-service technologies. *Academy of Management Executive*, 16 (4), 96-108.

Bowen, David E. & Johnston, Robert (1999). Internal service recovery: developing a new construct. *International Journal of Service Industry Management*, 10 (2), 118-131.

Bryman, Alan (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans (red.) (2005).  *Servicemötet: multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber.

Dabholkar, Pratibha A. & Spaid, Brian I. (2012). Service failure and recovery in using technology-based self-service: effects on user attributions and satisfaction. *The Service Industries Journal*, 32 (9), 1415-1432.

Di Pietro, Loredana, Pantano, Eleonora & Di Virgilio, Francesca (2014). Frontline employees' attitudes towards self-service technologies: Threats or opportunities for job performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21 (5), 844-850.

Einarsson, Charlotta & Hammar Chiriac, Eva (2002). *Gruppsobservationer - Teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Halvorsen, Knut (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Hart, Christopher W.L., Heskett, James L. & Sasser, Jr, W. Earl (1990) The Profitable Art of Service Recovery. *Harvard Business Review*, 68 (4), 148-156.

Hilton, Toni, Hughes, Tim, Little, Ed & Marandi, Ebi (2013). Adopting self-service technology to do more with less. *Journal of Services Marketing*, 27 (1), 3-12.

Ivarsson, Lars & Larsson, Patrik (2009). *Service Work and Employee Experience of the Service Encounter*. Karlstad: Karlstad University.

Kumar, Maneesh & Kumar, Niraj (2016). Three dimensions of service recovery: examining relationship and impact. *Supply Chain Management: An International Journal*, 21 (2), 273-286.

Lee, Woojin, Castellanos, Cassandra & Choi, H. S. Chris (2012). The Effect of Technology Readiness on Customers' Attitudes toward Self-Service Technology and Its Adoption; The Empirical Study of U.S. Airline Self-Service Check-In Kiosks. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29 (8), 731-743.

Lundberg, Christine (2010). *Challenges in delivering services: the front-line hospitality and tourism employee perspective*. Göteborg: Göteborgs universitet.

Mattila, Anna S., Cho, Wonae & Ro, Heejung (Cheyenne) (2011). The role of self-service technologies in restoring justice. *Journal of Business Research*, 64 (4), 348-355.

Meuter, Matthew L. & Bitner, Mary Jo (1998). Self-service technologies: extending service frameworks and identifying issues for research. I Grewal, Dhruv & Pechmann, Connie (red.) *Marketing Theory and Applications* (ss. 12-19). American Marketing Association.

Meuter, Matthew L., Bitner, Mary Jo, Ostrom, Amy L. & Brown, Stephen W. (2005). Choosing Among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies. *Journal of Marketing*, 69 (4), 61-83.

Meuter, Matthew L., Ostrom, Amy L., Roundtree, Robert I. & Bitner, Mary Jo (2000). Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters. *Journal of Marketing*, 64 (3), 50-64.

Michel, Stefan, Bowen, David & Johnston, Robert (2009). Why service recovery fails: Tensions among customer, employee, and process perspectives. *Journal of Service Management*, 20 (3), 253-273.

Miller, James L., Craighead, Christopher W. & Karwan, Kirk R. (2000). Service recovery: a framework and empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 18 (4), 387-400.

Rejikumar, G. (2015). An Empirical Study on Antecedents of Perceived Service Recovery Quality in E-banking Context. *J Internet Bank Commer*, 20 (3), 1-10.

Rennstam, Jens & Wästerfors, David (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur

Salomann, Harald, Kolbe, Lutz & Brenner, Walter (2006). Self-Services in Customer Relationships: Balancing High-Tech and High-Touch Today and Tomorrow. *e-Service Journal*, 4 (2), 65-84.

Scherer, Anne, Wunderlich, Nancy V. & von Wangenheim, Florian (2015). The Value of Self-Service: Long-Term Effects of Technology-Based Self-Service Usage on Customer Retention. *MIS Quarterly*, 39 (1), 177-200.



Svingstedt, Anette (2005). Många servicemöten lämnar inga goda minnen efter sig - en praktikers reflektioner. I Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans (red.). *Servicemötet: multidisciplinära öppningar* (ss. 37-46). Malmö: Liber.

Tax, Stephen S. & Brown, Stephen W. (1998). Recovering and Learning from Service Failure. *Sloan Management Review*, 40 (1), 75-88.

Trost, Jan (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Wang, Jinhui (2007). *Technology-Based Self-Service and Its Impact on Service Firm Performance - A Resource-Based Perspective*. Luleå: Luleå University of Technology.

Wilson, Alan, Zeithaml, Valarie A., Bitner, Mary Jo & Gremler, Dwayne D. (2012). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. London: McGraw-Hill.

Yang, Yefei, Lee, Peter K.C. & Cheng, T.C.E. (2015). Operational improvement competence and service recovery performance: The moderating effects of role stress and job resources. *Int. J. Production Economics*, 164. 134-145.

Yin, Robert K. (2014). *Case Study Research – Design and Methods*. London: Sage Publications

## **Elektroniska källor**

Heimerson, Staffan. Aftonbladet (2015-09-05).

<http://www.aftonbladet.se/nyheter/kolumnister/staffanheimerson/article21366747.ab> (Läst: 2016-03-31).

Swedavia, Swedish airports. MyNewsDesk (2014-04-16).

<http://www.mynewsdesk.com/se/swedavia/pressreleases/flygresan-fraan-bromma-kan-paaboerjaspaa-cityterminalen-985675> (Läst: 2016-03-31).

Johnsson, Per. Svenska Dagbladet (2013-05-17). <http://www.svd.se/kastrup-infor-incheckning-utan-personal> (Läst: 2016-03-31).

Jones, David. The New York Times. (2004). BUSINESS TRAVEL; Speeding Flight Check-In At Self-Service Kiosks. [http://www.nytimes.com/2004/02/03/business/business-travel-speeding-flight-check-in-at-self-service-kiosks.html?ref=forresterresearchinc&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2004/02/03/business/business-travel-speeding-flight-check-in-at-self-service-kiosks.html?ref=forresterresearchinc&_r=0) (Läst: 2016-04-13).

## **Muntliga källor**

*Lars* - 2016-04-21, kl. 07.30. Intervju.

*Stina* - 2016-04-21, kl. 10.30. Intervju.

*Nils* - 2016-04-21, kl. 11.00. Intervju.

*Peter* - 2016-04-21, kl. 11.20. Intervju.

*Lisa* - 2016-04-21, kl. 13.00. Intervju.

*Mats* - 2016-04-21, kl. 13.20. Intervju.

*Per* - 2016-04-21, kl. 14.00. Intervju.

*Anna* - 2016-04-22, kl. 10.50. Intervju.

*Bert* - 2016-04-22, kl. 11.20. Intervju.

*Julia* - 2016-04-22, kl. 13.20. Intervju.

*Malin* - 2016-04-22, kl. 13.40. Intervju.

*Henrik* - 2016-04-22, kl. 14.00. Intervju.

*Eva* - 2016-04-22, kl. 14.40. Intervju.

*Petra* - 2016-04-22, kl. 15.00. Intervju.

*Sara* - 2016-04-22, kl. 15.20. Intervju.

*Karl* - 2016-04-22, kl. 15.45. Intervju.

# Bilagor

## **Bilaga 1 – Intervjuguide**

*Thank you for letting us interview you. Our thesis is about service failures and self-service technology such as check-in kiosks. Everything you say will be recorded, if that's okay with you? But we will keep the information confidential and not use your name or the company name. The information from the interview will only be used for our thesis, nothing else, and if you would like to read it when it's finished, we will send it to you. Please just tell us if you feel uncomfortable or want to quit the interview and regret your participation.*

### **Basic information**

- What is your occupation?
- For how long have you been working here?
- Is this the role you had from the beginning? And have the check-in kiosks been here all the time you've been working here?
- What are your mainly tasks?
- Do feel important for the customers?

### **Service recovery questions**

- Which kinds of problems occur?
- What is your role in problem solving?
- How do you actually handle the problems? Can you for example decide compensation?
- How do you know that a problem occurred? Can you see it or do the customer contact you?
- How does the customers respond to problems, how can they contact you?
- Do you get a lot of complaints afterwards? Who handle these emails, letters or phonecalls?
- How did you learn to handle a service recovery situation? Have you been working with service recovery earlier? Did you get any education/information in service recovery especially with self-service technology?
- Describe a situation when a customer was really satisfied/happy when in contact with you? (*tänk service-recovery-paradoxen*).
- Do you find it difficult to make customers satisfied after problems with self-check-in-kiosks?

- How do **you** feel after giving service recovery?
- What is service recovery for you?
- How does the customer's complaints affect your feelings? And do you get support from the company and how?

### **Self-service technology questions**

- The check-in kiosks, what role do they play?
- How many people use the check-in kiosks per day? Approximately if you compare to people that check-in the traditional way?
- How much contact do you consider you have with the customers that use the check-in kiosks?
- How frequent do problems occur when using the check-in kiosks compared to normal check-in?
- Does the company want you to promote self-check-in? Do you?
- How do the check-in kiosks impact your operations as a front-line worker?
- If there are any problems with the check-in machines, how can customers get in contact with employees? (Phone-number? Can customers report a problem in the machine without any help from anyone?)
- Do the customers often have the same problems? If problems occur, can you report it to managers and improve the process?

## **Bilaga 2 – Observationsguide**

- Vilka slags problem uppstår?
- Hur reagerar kunderna på problem och hur kontaktar de personalen?
- Hur hanterar personalen problemen? Ger de kompensation, frågar någon annan osv?
- Hur vet du att ett problem har uppstått? Går de till kunden eller kommer kunden till dem?
- Hur ofta uppstår problem vid självincheckning? Varannan gång, var tredje osv.
- Förespråkar de självincheckningen? Eller inte?
- Har kunderna ofta samma problem om igen?