



**Inland Norway
University of
Applied Sciences**

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Campus Rena

Av Mali Hallum og Mina Engen Sand

Kandidatnummer: 101 & 102

Masteroppgave

Effekten av disruptive endringer i markedsføringen i den norske
hotellnæringen

The effect of disruptive changes in marketing in the norwegian hotel industry

Master i økonomi og ledelse,
spesialisering markedsføringsledelse

2024

Forord

Denne påfølgende masteroppgaven utgjør den siste delen av et toårig masterstudium i økonomi og ledelse med spesialisering i markedsføring ved Høgskolen i Innlandet, Campus Rena. Det har vært to lærerike og givende år, og til tider har det vært hektisk og frustrerende. Vi ønsker å uttrykke vår takknemlighet overfor alle de som har deltatt i vår masterstudium, og som har bidratt til å skape innholdsrike emner. Deres engasjement har vært med på å ruste oss til å gjennomføre denne masteroppgaven.

Vi ønsker å uttrykke vår takknemlighet overfor vår veileder, Anna Sörensen, for hennes faglige kompetanse og oppmuntrende støtte gjennom hele prosessen. Hennes veiledning og oppmuntring har hatt en avgjørende betydning i prosessen, og har bidratt til å styrke vårt perspektiv og oppmuntret oss gjennom utfordrende perioder. Videre ønsker vi å rette en dypfølt takk til alle deltakere i studien for deres engasjement og verdifulle bidrag, som har vært av essensiell betydning for gjennomføringen av denne undersøkelsen. Til slutt, men ikke minst, ønsker vi å uttrykke vår takknemlighet til Marit for hennes tilgjengelighet og støtte i situasjoner der vi sto overfor utfordringer og usikkerhet.

Avslutningsvis ønsker vi å uttrykke takknemlighet overfor hverandre for vårt produktive samarbeid og de konstruktive diskusjonene som har bidratt til å utvide vår forståelse av dette emnet.

Mali Hallum og Mina Engen Sand

Rena, 27.04.2024

Sammendrag

Tidligere forskning har i en svært liten grad forsket på hvordan disruptiv innovasjon kan påvirke markedsføringen hos virksomheter, og det er svært begrenset hva litteraturen sier om denne tematikken i en norsk kontekst. Formålet med denne studien er å fylle et gap i litteraturen om disruptiv innovasjon, og undersøke påvirkningskraften til disruptive endringer hos hotellnæringens markedsføringsprosess. Fokuset for studien vil gå i dybden av hvordan disruptive endringer kan skape utfordringer og skape muligheter for hoteller som de kan utnytte. Videre er formålet å fylle gapet ved å se på hvordan hotellnæringen kan tilpasse og endre sine forretningsmodeller og strategier for å imøtekomme utfordringene.

Studien benytter seg av casesdesign med formål om at det skal gi forskningen en fyldig og rik beskrivelse av studiens formål. Studien benytter seg av norske hoteller som ligger i Innlandet-regionen som sin forskningskontekst. Gjennom utførelsen av åtte semistrukturerte intervjuer, fokusert i henhold til utvalgsriteriene, blir studiens tema og formål utforsket og belyst.

Funnene i studien indikerer at disruptive endringer har hatt en liten påvirkningskraft hos norsk hotellnæringen. Funnene fra litteratursøket ga et mer inntrykk av at dette ville ha en mer fremtredende del av hotellenes daglige virkelighet. Likevel har studien kommet frem til at det var til stede noen disruptive endringer som hotellene hadde fått kjent på. Disruptive endringer som Airbnb og OTA hadde en betydelig større påvirkning enn andre disruptive endringer som AI hos hotellnæringen.

Fordi denne studien tar utgangspunkt i påvirkningen av disruptive endringer hos norsk hotellnæring, er denne studiens bidrag med å gi en økt forståelse av utfordringene og mulighetene som er knyttet til litteraturen om disruptiv innovasjon. Studiens bidrag vil fungere som et kartleggende prosjekt som fyller et gap i forskningslitteraturen og kan bidra til verdifull innsikt for videre forskning.

Abstract

Previous research has to a very limited extent investigated how disruptive innovation can affect the marketing of businesses, and there is very limited literature on this topic in a Norwegian context. The purpose of this study is to fill a gap in the literature on disruptive innovation and examine the impact of disruptive changes on the marketing process of the hotel industry. The focus of the study will delve into how disruptive changes can create challenges and opportunities for hotels that they can exploit. Furthermore, the purpose is to fill the gap by examining how the hotel industry can adapt and change its business models and strategies to meet the challenges.

The study uses a case design with the aim of providing the research with a comprehensive and rich description of the study's purpose. The study utilizes Norwegian hotels located in the Innlandet region as its research context. Through the conduct of eight semistructured interviews, aligned with the selection criteria, the study's theme and purpose are explored and illuminated.

The findings of the study indicate that disruptive changes have had a minor impact on the Norwegian hotel industry. The findings from the literature search gave the impression that this would be a more prominent part of the hotels' daily reality. Nevertheless, the research has concluded that there were some disruptive changes that the hotels had experienced.

Disruptive changes such as Airbnb and OTA had a significantly greater impact than other disruptive changes such as AI in the hotel industry.

Because this study focuses on the impact of disruptive changes on the Norwegian hotel industry, this study's contribution is to provide an increased understanding of the challenges and opportunities associated with the literature on disruptive innovation. The study's contribution will serve as a mapping project that fills a gap in the research literature and can provide valuable insights for further research.

Innholdsliste

Begrepsliste.....	7
1. Introduksjon.....	8
1.1 Bakgrunn.....	8
1.2. Formål.....	10
1.3. Problemstilling.....	10
1.3.1. Forskningsspørsmål.....	10
1.4. Empirisk kontekst.....	11
1.5. Metodisk tilnærming.....	12
1.6. Bidrag.....	12
1.7. Avgrensninger.....	13
1.8. Studiens struktur.....	13
2. Teori.....	14
2.1. Litteratursøk.....	14
2.2. Disruptiv innovasjon.....	15
2.2.1. Disruptiv teknologi.....	17
2.2.2. Disruptiv innovasjon i forretningsmodeller.....	18
2.3. Disruptive endringer i turistbransjen.....	20
2.4. Markedsføring i relasjon med disruptive endringer.....	21
2.5. Markedsanalyse.....	23
2.6. Markedsanalyse i turistbransjen.....	23
2.7. Disruptive endringers relasjon til markedsføring i turisme.....	26
2.8. Oppsummering.....	27
3. Metode.....	30
3.1. Epistemologi.....	30
3.2. Casedesign.....	31
3.3. Utvalg.....	33
3.3.1. Utvalgskriterier.....	34

3.3.2. Rekruttering.....	36
3.4. Datainnsamlingsteknikk.....	37
3.5. Intervjuer.....	37
3.5.1. Semistrukturerte intervjuer.....	38
3.6. Dataanalyse.....	39
3.7. Vurderingskriterier.....	42
3.7.1. Troverdighet.....	42
3.7.2. Pålitelighet.....	44
3.7.3. Overførbarhet.....	45
3.8. Etske vurderinger.....	45
4. Analyse og funn.....	47
4.1. Tolkning av disruptive endringer.....	47
4.2. Utnyttning av disruptive endringer i markedsføring.....	49
4.3. utfordringer ved disruptive endringer i markedsføring.....	52
4.4. Tilpassing av forretningsmodeller og strategier.....	55
4.5. Positive og negative sider ved disruptive endringer.....	58
4.6. Muligheter og utfordringer i møte med disruptive endringer.....	61
4.7. Påvirkningen av disruptive endringer i markedsføringen.....	62
4.8. Oppsummering.....	65
5. Diskusjon og refleksjon.....	66
5.1. Teori i sammenheng med empiri.....	66
5.2. Tolkning av disruptive endringer.....	68
5.3. Utnyttning av disruptive endringer i markedsføring.....	69
5.4. utfordringer ved disruptive endringer i markedsføring.....	71
5.5. Tilpassing av forretningsmodeller og strategier.....	73
5.6. Positive og negative sider ved disruptive endringer.....	76
5.7. Muligheter og utfordringer i møte med disruptive endringer.....	77
5.8. Påvirkningen av disruptive endringer i markedsføring.....	78
5.9. Teoretisk implikasjon.....	80

6. Konklusjon og implikasjoner.....	82
Litteraturliste.....	85
Vedlegg.....	91
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	91
Vedlegg 2: Operasjonalisering av Intervjuguide.....	93
Vedlegg 3: Tabell av muligheter/utfordringer i fremtiden av disruptive endringer fra informantens perspektiv	97
Vedlegg 4: Sammenhengen mellom teori og empiri	100
Vedlegg 5: Samtykkelse skjema.....	115

Figurliste

Figur 1: Disruptiv innovasjonsmodell	16
Figur 2: Det teoretiske rammeverket.....	29
Figur 3: Resultatet av det teoretiske rammeverket.....	81

Tabelliste

Tabell 1: Søkeord for sentrale temaer.....	14
Tabell 2: Utvalgskriterier.....	34
Tabell 3: Utvalgets ansvarsområder, erfaringer og virksomhetstype.....	35
Tabell 4: Informantens positive/negative sider ved disruptive endringer.....	60
Tabell 5: Oppsummering av sammenhengen mellom teori og empiri.....	66

Begrepsliste

Forkortelser og terminologi

- IKT – Informasjons- og kommunikasjonsteknologier
- IT – Informasjonsteknologi
- IoT – Internet of Things
- OTA – Online Travel Agents
- AI – Kunstig intelligens (Studien foretrekker bruken av begrepet “AI” i stedet for “KI”, da det førstnevnte anses som mer allment akseptert og forståelig i daglig bruk).

Disruptive endringer: Studien velger å adoptere en terminologi som omfatter disruptiv innovasjon, disruptiv teknologi og deres innvirkning på forretningsmodeller og strategier.

1. Introduksjon

Det første kapittelet i masteroppgaven vil være en introduksjon for hele studien. Kapittelet gir en bakgrunn og formål for prosjektet. Problemstillingen og forskningsspørsmålene vil bli presentert. Det er kort om den empiriske konteksten og den metodiske tilnærmingen, før det videre vil bli presentert ønskede bidrag og studiens avgrensninger og struktur. Her vil man derfor få en oversikt over hva som er bakgrunnen for det valgte temaet i prosjektet, etterfulgt av en problemstilling og forskningsspørsmål som legger grunnlaget for forskningsprosessen. I den empiriske konteksten vil man få en bakgrunn for prosjektet på grunnlag av tidligere forskning og andre artikler. Studien vil klargjøre noe av den metodiske tilnærming som skal brukes i forskningen før dette blir dypere forklart i Kapittel 3, og dette blir rammeverket i forskningsprosessen. Deretter presenteres hvilke bidrag denne studien vil kunne gi ved å gjennomføre en slik forskning. Til slutt vil dette kapittelet gi et innblikk i studiens avgrensninger og oppbygging.

1.1 Bakgrunn

Markedsføring er viktig for å kunne forstå forbrukeratferd, og er med på å generere konkurransedyktighet (Basu et al., 2023). Tidligere stolte markedsførere på tradisjonelle metoder som undersøkelser, fokusgrupper og salgsdata for å måle effektiviteten og justere planene sine (LinkedIn, u.å.). Digitale teknologier, som nettanalyse, sosiale medier, mobile enheter og cloud computing, gjorde at markedsførere fikk tilgang til flere datakilder, verktøy og plattformer for å spore, analysere og optimalisere deres online og offline aktiviteter (LinkedIn, u.å.). Denne utviklingen av nye digitale teknologier har gjort at markedsanalyser har gått i et skifte fra å være reaktive og deskriptive strategier til å bli mer prediktive analyseteknikker (Basu et al., 2023). Dette vil si at dagens markedsanalyser har mulighet til å kunne forutsi markedstrender og forstå markedets fenomener de ikke klarte før (Basu et al., 2023). Utviklingen av slike teknologier som har muliggjort dette for markedsføringsprosessene, er eksempler på disruptiv innovasjon. Disruptiv innovasjon er teknologier eller tjenester som erstatter de gamle teknologiene og tjenestene som allerede tilbys av etablerte virksomheter, ettersom forbrukere verdsetter de nye teknologiene og tjenestene (Si & Chen, 2020). Det er ikke nødvendigvis banebrytende teknologier som gjør produkter bedre, men snarere er de innovasjoner som gjør produkter og tjenester mer tilgjengelige og rimelige, og dermed gjør dem tilgjengelige for en større befolkning (Lee et

al., 2023). Dette gjør at de gamle teknologiene og tjenestene forsvinner og de disruptive innovasjonene dominerer markedet (Si & Chen, 2020). McCausland (2023) gjør rede for at disruptiv innovasjon vil konstant lure rundt hvert hjørne, og ledere bør være forberedt på at det vil forstyrre bransjen eller til og med deres egen virksomhet. Dette gjør at virksomheter vil konstant være påvirket av disruptive innovasjoner, siden det alltid kommer nye utviklinger som påvirker virksomheter og industrier.

Nye teknologier har gitt mange bidrag til markedsføringsprosessen som følge av disruptive endringer. Det har bidratt med endringer som gjør at markedsavdelingen kan forutsi markedstrender og forstå ulike markedsfenomener, selv om dette er gode bidrag har det oppstått noen utfordringer som en følge av endringen. Disse disruptive endringene har en dyp innvirkning på reiselivs- og gjestfrihetsindustrien, og disse forstyrrelsene fører også til en endring i forbrukeratferden (Jasrotia et al., 2019). For eksempel, hvor verden har blitt mer digitalisert og forstyrret av teknologi, har det blitt mer valgmuligheter for forbrukere. Forbrukere har nå flere digitale plattformer, hvor de kan velge og bytte kanaler for å handle på tvers av kategorier, hvor dette har medført til økt vanskeligheter for virksomheter involvert i reiselivsbransjen med å forutsi forbrukeratferden (Jasrotia et al., 2019). I tillegg har digitale plattformer ført til at forbrukere nå kommuniserer med hverandre, hvor forskningsfunn tyder på at mer enn 90 % av alle forbrukere leser anmeldelser på nettet før de kjøper produkter (Leeflang et al., 2014). Forbrukere leser minst fire anmeldelser før de foretar et kjøp, hvor disse anmeldelsene er skrevet av andre forbrukere (Leeflang et al., 2014). I tillegg blir forbrukere nå i dag mer påvirket av andre forbrukeres anmeldelser mer enn hva virksomheten selv markedsfører mot (Leeflang et al., 2014). Dette har ført til at å analysere forbrukerinformasjon og atferd kompliseres for markedsførere (Jasrotia et al., 2019; Leeflang et al., 2014).

Med bakgrunn av de disruptive innovasjonenes komplikasjoner, har det skapt et engasjement og motivasjon for å se på mer internt i virksomheter hvordan disruptive innovasjoner kan påvirke markedsføringen. Dermed vil det være interessant å se på om hotellene kan dra en utnyttelse av de disruptive endringene som har oppstått, og hvordan det er med på å endre virksomhetens forretningsmodeller og strategier når det kommer til markedsføringsaktiviteter. Disruptive innovasjoner har bidratt med positive konsekvenser som å forutsi markedstrender, men også negative konsekvenser som at analyseprosessen til markedsførere blir mer kompleks. Dermed er det interessant å se på mulighetene og

utfordringene disruptiv innovasjon medbringer. Silva og Grützmann (2022) mener at disruptiv innovasjonsteori handler i bunn og grunn om hvordan virksomheter reagerer og svarer på teknologiske endringer, hvor dette vil være studiens formål å søke svar etter i en hotellnæring kontekst.

1.2. Formål

Studiens formål vil være å kunne skape en bedre forståelse på hvordan nye disruptive innovasjoner, som teknologi, verktøy og forretningsmodeller som dominerer industrier kan påvirke hvordan virksomheter må endre hvordan aktiviteter og prosesser utføres. Dette ønskes å gjøre ved å forske på påvirkningskraften disruptiv innovasjon har på markedsføringsprosesser i hotellnæringen. Målet ved å belyse dette temaet er å skape en bedre forståelse av hvordan slike endringer faktisk påvirker den interne prosessen i markedsføringen, og se på om disse disruptive endringene er med på å skape muligheter eller om det danner utfordringer for virksomheter. Denne studien vil ha en praktisk betydning for ledere og markedsføringsavdelinger som ønsker å forstå og tilpasse seg i en skiftende industri preget av disruptive innovasjoner. For å holde studien relevant for studiens formål har det blitt brukt en problemstilling og forskningsspørsmål som en veileder som blir presentert etter dette.

1.3. Problemstilling

For å kunne besvare studiens formål ble det utviklet en problemstilling som skal kunne besvare hensikten med forskningen, hvor problemstillingen er **“Hvordan påvirker disruptive endringer markedsføringen i den norske hotellnæringen?”**

1.3.1. Forskningsspørsmål

Formålet med forskningsspørsmål er å skape klare spørsmål for hvilke problemer som skal besvares og belyses for masteroppgaven, og svarene vil bekrefte, utdype eller revidere noe av det som regnes som kunnskap på feltet (Furseth & Everett, 2020, s. 121-122). Forskningens tema er et tema som har blitt lite forsket på, spesielt i en norsk hotellkontekst. Dermed er forskningsspørsmålene utviklet slik at de tar utgangspunkt i studiens problemstilling, men

også ved hjelp av tidligere forskning som menes å være relevant. Disse forskningsspørsmålene skal belyse og besvare problemstillingen i dybden. Studien har dermed kommet frem til følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan kan markedsføringsavdelingen utnytte disruptive endringer til sin fordel i hotellnæringen?
2. Hvilke utfordringer har disruptive endringer skapt eller kan oppstå for markedsføringsprosessen?
3. Hvordan kan hoteller tilpasse sine forretningsmodeller/strategier for å beholde konkurransedyktigheten?

1.4. Empirisk kontekst

Denne undersøkelsen er utført innenfor turistbransjen hvor studien primært fokuserer på hotellnæringen i Norge, hvor det da er hensiktsmessig å belyse studiens kontekst.

Turistindustrien har bidratt med 7.6 millioner dollar til verdens bruttonasjonalprodukt (BNP) og sysselsetter for tiden 292 millioner mennesker, med tall fra 2019 (Strømmen-Bakhtiar & Vinogradov, 2019). I Norge er det fastslått i 2020 at turistindustrien har både direkte og indirekte bidratt til 4,6 % av Norges BNP (Lopez, 2024). Med andre ord, turistindustrien utgjorde nærmere 155 milliarder norske kroner i 2020 av Norges BNP (Lopez, 2024). Dette utgjør reiselivet en viktig kilde for Norges bruttonasjonalprodukt, og derfor er det viktig å kunne forstå faktorer som er med på å påvirke denne industrien. Ifølge Adeyinka-Ojo et al. (2020) har teknologi vært en viktig nøkkeldriver for turistbransjen i flere tiår som drastisk endrer hvordan bransjen opererer. På grunn av teknologi har det blitt utviklet nye tjenester som påvirker hotellnæringen. Et eksempel på dette er Airbnb, som presenterer nye verdier, tilbyr unike verdiforslag og utvikler sine egne innovasjoner (Lee et al., 2023). Slike nye innovasjoner av teknologi kan forstås som disruptiv innovasjon.

Ifølge Strømmen-Bakhtiar og Vinogradov (2019) taper hotellnæringen i hele verden omtrent 450 millioner dollar direkte inntekter per år til Airbnb. Disruptiv innovasjon har også påvirket forbrukerens opplevelse og forventninger, som gjør at forbrukeratferden har endret seg (Thakur et al., 2022). Forbrukere nå har god tilgang til informasjon og fått flere kommunikasjonsmuligheter på grunn av sosiale medier (Högberg & Willermark, 2023). Dette har gjort at forbrukeratferden har endret seg til å bli mer aktivt og deltakende, noe som gjør at

hotellnæringen bør tilpasse seg og forstå den nye forbrukeratferden om de skal kunne analysere forbrukerinformasjonen. Derfor er det viktig å forstå hvordan disruptiv innovasjon påvirker hotellnæringen, slik at man kan skaffe seg forståelse for hvordan man skal håndtere disse utfordringene. For å forske på dette er det utarbeidet et metodisk rammeverk som skal sikre god forskning og gode resultater.

1.5. Metodisk tilnærming

Denne studien har som hensikt med å undersøke hvordan disruptive endringer påvirker markedsføringsprosessen i hotellnæringen, og vil dermed være hensiktsmessig for undersøkelsen å ta i bruk kvalitativ metode og casestudie design. Formålet med denne undersøkelsen er å se på hvordan disruptiv innovasjon som nyutvikling av teknologi vil påvirke hvordan hotellnæringen foretar sine markedsføringsprosesser. Ved kvalitativ metode vil studien få en mer dypere forståelse ved å foreta semistrukturerte intervjuer innen hotellnæringen. Det vil være gunstig for studien å gå i dybden på noen få virksomheter og intervju informanter innenfor lederrollen eller som har kunnskap om markedsføringen for å kunne analysere hvordan disruptive endringer kan være med på å påvirke markedsføringsprosessen. Disse informantene kan bidra med verdifull informasjon for studiens formål om hvordan disruptive innovasjoner har påvirket deres prosess for å innhente informasjon om deres kunder.

1.6. Bidrag

Ved å gjennomføre dette prosjektet har studien som et ønske å bidra til en økt forståelse av utfordringene som er knyttet til disruptive innovasjoner i hotellindustrien, og kunne identifisere hvordan norske hoteller kan tilpasse seg dagens endringer knyttet til utvikling av teknologi. Videre forskning vil derfor kunne fokusere på hvilke verktøy man kan implementere for å ha best mulig tilpasning til endringer knyttet til teknologisk utvikling. Derfor blir denne studien mer et kartleggende prosjekt som bidrar til å se på hvordan disruptive endringer påvirker hoteller. Prosjektet vil ha sine avgrensninger, men likevel vil det bidra til litteratur som kan være verdifull ved videre forskning.

1.7. Avgrensninger

Når man tar fatt på et forskningsprosjekt av denne typen, er det nødvendig å foreta en rekke avgrensninger for å sikre at omfanget ikke blir for overveldende og omfattende. Derfor har studien valgt å konsentrere seg om hoteller som består av omtrent like størrelser. Det har derfor blitt fokusert på små til mellomstore hoteller. Geografisk sett har studien begrenset seg til Innlandet regionen, som ble en automatisk følge av at det var krevende å rekruttere informanter. Når det gjelder utvalget av informanter, har studien fokusert på ledere og andre ansatte med innsyn i problemstillingen hos hoteller. Denne avgrensningen er gjort for å begrense antall elementer som må tas hensyn til i analysen. I tillegg har studien avgrenset seg til å hovedsakelig undersøke teknologiske aspekter som kommer til gode for virksomheten som kan implementeres internt, og ikke kun teknologier som kommer til gode for forbrukere. Selv om disse teknologiene kan resultere i merverdi for forbrukere også. Dette er gjort for å kunne fokusere dypere på disse spesifikke områdene innenfor hotellnæringen og deres innvirkning på markedsføringen. I et prosjekt som denne masteroppgaven, er det også viktig å ta hensyn til tids- og ressursbegrensninger. Derfor er disse avgrensningene valgt når studien går videre med prosjektet.

1.8. Studiens struktur

Denne studien består av teori, metode, analyse, diskusjon og en konklusjon. I den teoretiske delen vil det presenteres forskning og litteratur med fokus på disruptiv endring, hvor dette da blir studiens kjerneverdi. I tillegg vil det være fokus på temaet markedsføring og markedsanalyse. Metodekapittelet tar for seg bruken av kvalitativ metode som vil inneholde utformingen av intervjuguide for det semistrukturerte intervjuet, hvordan informanter ble rekruttert og metode for analyse av data. I analysekapittelet vil studien se på både teorien og den innsamlede dataene for å kunne besvare studiens problemstilling. Kapittelet om diskusjon og refleksjon blir funnene diskutert og reflektert over hva slags betydning dette har for hotellnæringen. Deretter vil masteroppgaven avslutte med å konkludere funnene til forskningen, og komme med forslag til videre forskning og begrensninger ved studien.

2. Teori

I dette kapittelet vil litteratursøk og det teoretiske rammeverket bli presentert og begrunnes for relevansen til studiens problemstilling. Gjennom teorikapittelet blir sentrale begrep for studiens problemstilling belyst og diskutert, som betraktes som relevant for studien.

Kapittelet er strukturert slik at definisjoner av disruptiv innovasjon og disruptiv teknologi blir gjort rede for, men også hvordan disse påvirker virksomheters forretningsmodeller for å få en grunnleggende forståelse av studiens tema. Deretter blir teorien fordypet nærmere inn i disruptive endringer i turistbransjen. Ved bruk av eksisterende forskning blir det gjort rede for markedsføring og markedsanalyser i sin relasjon med disruptive endringer. Deretter blir det tatt for seg hvordan disruptive endringer har en relasjon til markedsføring i en turistkontekst, som skal gi en dypere forståelse for hvordan studiens teoretiske rammeverket henger sammen.

2.1. Litteratursøk

For å komme frem til et relevant teoretisk rammeverk for studiens problemstilling, ble det gjennomført et litteratursøk. For å gjennomføre litteratursøket, benyttet studien seg av søkemotorer som *Oria* og *Google Scholar*. Søkeordene som ble benyttet for å finne relevant litteratur fremkommer i tabell 1. For å øke sannsynligheten for å få relevante artikler og teorier, ble disse søkeordene kombinert.

Tabell 1. Søkeord for sentrale temaer

Søkeord for sentrale temaer	
Tema	Søkeord
Disruptive endringer	Disruptive innovation, Disruptive technology, Disruptive changes, Business model disruption, Disruption.
Markedsføring	Marketing, Marketing analysis.
Hotellnæring	Tourism, Hotels, Hotel industry, Hospitality.

Resultatet etter litteratursøket var begrenset av hva som var relevant, men det ga mulighet til å få mye innsikt og forståelse når artikler skulle velges som det teoretiske grunnlaget.

Studiens forskningsspørsmål og problemstilling er et tema som er lite forsket på, og det som

ble funnet fra undersøkelsene ble utført i utviklingsland, hvor dette ville ha en mindre relevans for studien som utforsker innen norsk kontekst. Ved utførelsen av litteratursøket og det teoretiske rammeverket, var fokuset på å innhente artikler som var relativt nye. Dette var med tanke på at informasjonen som ble innhentet skulle være relevant siden verden er stadig i endring. Et annet viktig fokus når det ble gjennomført litteratursøk var at artiklene skulle være fagfellevurdert for å kunne sikre artiklens troverdighet og pålitelighet. Ulike emner ble dermed delt opp, og relevante elementer ble skrevet ned fra de artiklene som ble funnet. Studien har også benyttet seg av pensumartikler fra studieløpet, og studien benyttet seg av den kunnskapen som ble tildelt gjennom studieløpet for å finne frem relevante artikler. Når det ble funnet artikler som var relevant for studiens forskningstema, ble det også fokusert på artiklens referanser for å finne flere relevante artikler. Når relevante artikler ble funnet, ble de lagret i Zotero slik at det var enkelt å finne dem igjen, samtidig for å lagre datoen for når de ble lest, dersom endringer skulle oppstå.

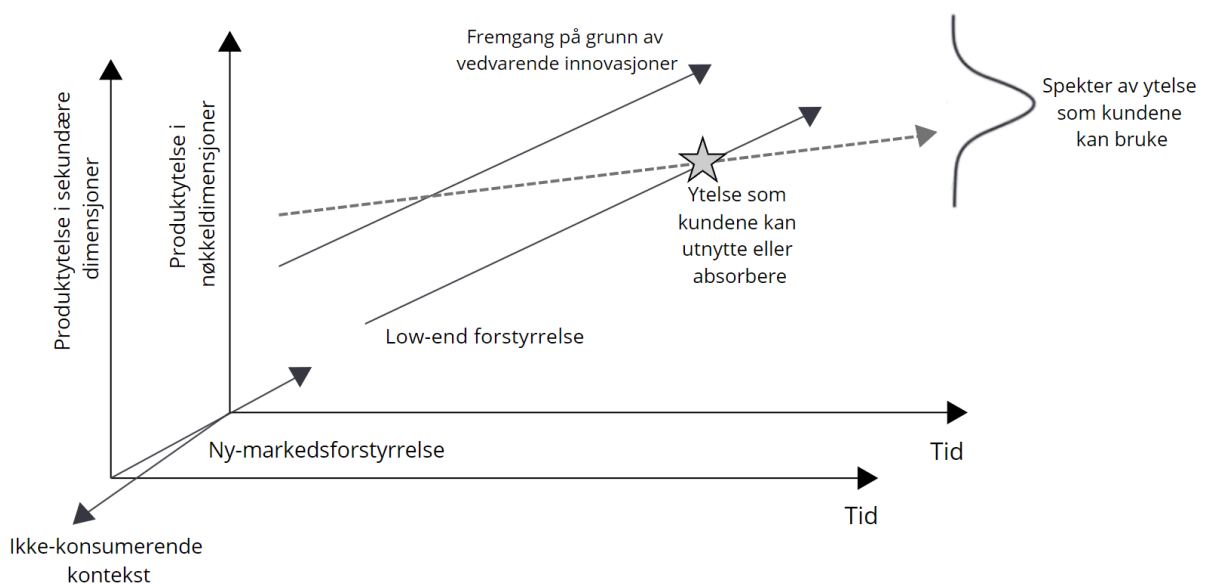
2.2. Disruptiv innovasjon

Teorien om disruptiv innovasjon som ble utviklet av Christensen for over 20 år siden, og har siden blitt mye diskutert og brukt (Si & Chen, 2020), og flere påpeker at den bidrar med nyttige advarsler om ledelsesmessig nærsynthet (McCausland, 2023). Begrepet disruptiv innovasjon har blitt videreutviklet fra begrepet disruptiv teknologi (Si & Chen, 2020). Disruptiv teknologi viser til kun forstyrrelser av teknologier, mens disruptiv innovasjon ser også på forstyrrelser i virksomhetens forretningsmodell og strategi (Si & Chen, 2020). Dermed er det gunstig for studien å se på begge begrepene, og dens påvirkning i forretningsmodeller.

Disruptiv innovasjon er en teori som har tiltrukket seg mye oppmerksomhet og har blitt mye omdiskutert, hvor blant annet Si og Chen (2020) definerer disruptiv innovasjon som en prosess der teknologier, produkter eller tjenester i utgangspunktet er dårligere enn de som allerede tilbys av etablerte virksomheter i egenskapene som mainstream-forbrukere verdsetter. Mens Adeyinka-Ojo et al. (2020) definerer disruptiv innovasjon som bruk av digital teknologi som støtter produksjon av varer og tjenester som anses som dårligere, billigere, lett tilgjengelig, tidsriktig, ny, enklere, mer praktisk og appellerer til et bestemt markedssegment. Disse teknologiene, produktene eller tjenestene kan tiltrekke og

tilfredsstillende forbrukere med ytelseegenskaper som å være billig og enkel, men samtidig blir ignorert av det ordinære markedet (Si & Chen, 2020). I tillegg mener Lee et al. (2023) og Yu og Hang (2010) at disruptiv innovasjon ikke vanligvis bare er banebrytende teknologier som gjør produkter bedre, men snarere er de innovasjoner som gjør produkter og tjenester mer tilgjengelig og rimeligere. Dermed blir disse disruptive innovasjonene mer tilgjengelige for et større markedssegment (Lee et al., 2023). Videre mener Si og Chen (2020) at over tid, gjennom inkrementell forbedring av teknologi og prosess, tilfredsstiller disruptiv innovasjon gradvis behovene til ordinære forbrukere, for å oppnå visse markedsandeler fra eller til og med erstatte etablerte i ordinære markeder. Ettersom disruptive innovasjoner gir alternative tjenester og pakker med fordeler som anses som mindre, enklere, billigere og mer praktiske, som er drevet av digital teknologi for å tilfredsstillende behovene til forbrukere (Adeyinka-Ojo et al., 2020; Kostoff et al., 2004).

Kim og Mauborgne (2019) påstår at disruptiv innovasjon oppstår når en innovasjon skaper et nytt marked og forretningsmodell. I tillegg mener Lee et al. (2023) at disruptive innovasjoner kan utløses av nye aktører med disruptive forretningsmodeller, nye teknologier eller endringer i forbrukeratferden. Når en disruptiv innovasjon oppstår eller utløses, vil det få eksisterende aktører og virksomheter til å falle (Kim & Mauborgne, 2019; Yu & Hang, 2010), men også vil de falle av markedet hvis ledere velger å ignorere eller bekjempe disse forstyrrelsene (Martínez-Vergara & Valls-Pasola, 2020).



Figur 1. Disruptiv innovasjonsmodell tilpasset fra Yu og Hang (2010, s. 437).

Slik forstyrrelse forstås ikke som en enkel hendelse, men som en prosess som påvirker og rekonfigurerer relasjonelle gjensidige avhengigheter mellom medlemmer av økosystemer (Silva & Grützmann, 2022). Figur 1. illustrerer den disruptive innovasjonsprosessen, der disruptiv innovasjon oppstår når viktige aspekter som å endre ytelse med tiden, plotter banene for produktytelse levert av firmaer og etterspørsel av kunder for forskjellige teknologier og markedssegmenter krysser hverandre (Yu & Hang, 2010). Figur 1. er en norsk versjon av Yu og Hang (2010) sin engelske "Disruptive Innovation Model". Hensikten med en oversatt versjon er for å gjøre den mer forståelig for denne studien. Dermed kan disruptive innovasjoner bryte med etablerte modeller, gjøre forretningsmodeller, nettverk og verdiforslag foreldet (Silva & Grützmann, 2022). Derimot påstår King og Baartogtokh (2015) at den disruptive innovasjonsteorien bør ikke brukes som en prediksjon for å analysere fremtiden, men heller brukes som en advarsel eller påminnelse om potensielle fallgruver. Dermed vil ikke denne studien se på å anvende den disruptive innovasjonsteorien for å forske på hvordan hotellnæringen bør håndtere fremtidige forstyrrelser, men snarere undersøke hva hotellnæringen har møtt på av disruptive endringer, og hvordan dette har påvirket dem. Siden den disruptive innovasjonsteorien handler i stor grad om utvikling av teknologi og verktøy, og hvordan den påvirker forretningsmodeller (Christensen et al., 2013; Si & Chen, 2020), vil studien gå dypere inn på hva disruptiv teknologi betyr. I tillegg mener Leeflang et al. (2014) at integrering av nye verktøy og teknologier i eksisterende forretningsmodeller er en viktig faktor som er med på å true forretningsmodeller. Derfor vil studien også se dypere på hvorfor disruptive endringer er viktig å forstå når det kommer til forretningsmodeller.

2.2.1. Disruptiv teknologi

Samfunnet har blitt mer digitalisert, og teknologien utvikles og forbedres stadig. Dermed er teknologi en viktig del av disruptiv innovasjon og endringer. Forskningen viser til at det finnes forskjellig definisjon på disruptiv innovasjon og disruptiv teknologi, og var derfor hensiktsmessig å se på disruptiv teknologi også. Disruptiv teknologi kan kategoriseres som forstyrrende teknologier som blir den nye godkjente teknologien i et marked, der denne forstyrrende teknologien henter sin markedssuksess fra å gradvis forbedre egenskapene til produkter eller tjenester som forbrukere allerede verdsetter (Hopster, 2021; Osiyevskyy & Dewald, 2015;). Mens Lee et al. (2023) definerer disruptiv teknologi som en teknologi som endrer konkurransegrunnlaget ved å endre ytelsesmålene som virksomheter konkurrerer langs. Derimot beskriver Sood og Tellis (2011) disruptiv teknologi som en ny tilsvarende

teknologi som angriper den gamle teknologien som dominerer markedet, der den tilsvarende teknologien vil overta å dominere på en sekundær dimensjon. Dermed kan man si at disruptiv teknologi er en ny innføring av gammel teknologi som er forbedret og mer brukervennlig, slik at den overtar som den dominerende aktøren i markedet. Dette skaper da forstyrrelser hos markedet og virksomheter. Videre gjør Lee et al. (2023) rede for at det har vært en rask utvikling av informasjons- og kommunikasjonsteknologier (IKT). Dette har ført til at virksomheter har implementert IKT for å redesigne eksisterende tjenester eller prosesser eller utvikle nye tjenestetilbud (Lee et al, 2023). Disse disruptive teknologiene kan skape nye forretningsmuligheter eller radikale endringer i forretningsmiljøet og uventede trusler (Lee et al., 2023; Mookerjee & Rao, 2021).

Smarttelefoner kan kategoriseres som en disruptiv teknologi, som har muliggjort at det har blitt mer tilgjengelig av store mengder data på grunn av internett og sosiale medier (Love et al., 2020). I tillegg er det en viktig kilde til hvorfor samfunnet har blitt digitalisert, og smarttelefoner vil i økende grad samhandle med konteksten til forbrukeren ved å bruke informasjon proaktivt for å føle den personlige konteksten til eieren sin (Buhalis et al., 2019). Et eksempel på det er at forbrukere kan bestille på en favorittrestaurant når tidsplanen tillater det og at de nå kan bestille ved hjelp av telefonen uten å måtte kontakte servitør. Andre eksempler på disruptiv teknologi er chatbots, som er den mest utviklende formen for AI (Buhalis et al., 2019). Denne type teknologi brukes av en rekke firmaer for å støtte kundeservice og skreddersy opplevelser til individuelle behov (Buhalis et al., 2019). Chatbots blir benyttet av mange firmaer for å kunne redusere arbeidskostnadene ved at de betjener kunder umiddelbart ved å svare på rutinespørsmål på alle språk (Buhalis et al., 2019). Derimot har det teknologiske fremskrittet forstyrret reiselivsaktører, ettersom nyere selskaper tilbyr billigere alternativer solgt av etablerte aktører (Sigala, 2018). Dette igjen påvirker virksomhetens forretningsmodell, der de må finne nye løsninger for å håndtere forstyrrelsene (Lee et al., 2014).

2.2.2. Disruptiv innovasjon i forretningsmodeller

Disrupsjon er noe som kan plutselig dukke opp, og når den dukker opp, kan den forstyrre eller ha en stor innvirkning på måten virksomheten gjøres på (Tomičić-Pupek et al., 2023). Den vil også i stor grad endre flyten i arbeidsstrukturen (Si & Chen, 2020). Forretningsmodell referer til hvilke fordeler en virksomhet gir til kunder og partnere, og

hvordan disse fordelene transformeres til virksomhetens inntekter (Tomičić-Pupek et al., 2023). Med andre ord, forretningsmodeller er viktig for en virksomhet som er med på å skape verdier for kunder og for å skape verdi for sin egen virksomhet (Lee et al., 2014). En virksomhets forretningsmodell kan betraktes som en tegning som beskriver både eksisterende og nye verdiforslag, samtidig inkluderer den støttende og konstruktive elementer som bidrar til å levere den utformede verdien (Tomičić-Pupek et al., 2023). Videre påpeker Tomičić-Pupek et al. (2023) at forretningsmodeller illustrerer utvalgte aspekter ved hvordan en virksomhet transformerer ressurser og bygger relasjoner med andre markedsaktører. Petzold et al. (2019) definerer forretningsmodell som en arkitekttegning for verdiskaping, levering og som virksomhetens fangstmekanisme på hvordan man skaper verdiskapingen. I tillegg definerer Silva og Grützmann (2022) forretningsmodell som et sett med prosedyrer og prinsipper for verdiskaping der teknologier og forretningsmodeller er integrerte deler av samme projeksjon for å posisjonere innovasjoner på en forstyrrende måte. Dermed mener Silva og Grützmann (2022) at forretningsmodellen til en virksomhet fletter alle komponenter, teknologier og forretningsdesign sammen og utfyller hverandre. Med andre ord kan man referere forretningsmodell som en viktig komponent til virksomheter for å kunne kartlegge hvordan virksomheten skal oppnå verdiskaping gjennom mål og strategier, og med andre viktige aktører for verdiskapingen.

Når det dukker opp nye disruptive endringer som ny teknologi, kan dette også påvirke virksomhetens forretningsmodell. Disruptiv innovasjon kan skape forstyrrelser i forretningsmodeller ved at den forårsaker forsyningsusikkerhet og utgjør risiko for mangel på innsats, ressurser, forsinkelser, overstabling og negative økonomiske resultater (Tomičić-Pupek et al., 2023). I tillegg nevner Cozzolino et al. (2018) at disruptive endringer kan forstyrre og påvirke effektiviteten til eksisterende forretningsmodeller. Hovedmålet med en forretningsmodell er å kartlegge hvordan verdiskapingen skal utvikles, og når det foregår disruptive endringer vil kundenes syn på verdi også endres. Dette utgjør utfordringer for virksomheter som gjør at de må endre eller tilpasse sin forretningsmodell ved å finne nye måter å skape og fange verdier på (Cozzolino et al., 2018). Derimot mener Lee et al. (2023) at disruptiv innovasjon kan være med på å føre til økning i salg og inntekter, produktivitetsvekst eller virksomhetens overlegne markedsverdi, så lenge virksomheter ikke motstår disse endringene. Ved å ha undersøkt litteratur innen disruptiv innovasjon og disruptiv teknologi, samtidig som dens påvirkning hos forretningsmodeller, vil studien se på hvordan dette henger sammen i en reiselivskontekst.

2.3. Disruptive endringer i turistbransjen

Reiselivet er en av de bransjene som også blir påvirket av disruptive endringer og teknologi. Studiens kontekst undersøker hovedsakelig hotellnæringen, men på grunn av begrensningen av tidligere litteratur, velger studien å se generelt på turistbransjen. Slik sett kan dette knyttes dypere inn i hotellkonteksten senere i studien. Sigala (2018) gjør rede for at teknologiske fremskritt og verktøy har ført til endringer i turistbransjen, hvor det har dukket opp maskinlæring, kunstig intelligens (AI), industriell web, big data, Internet of Things (IoT), smarte enheter, roboter, sensorer, virtuell og utvidet virkelighet og nærfeltskommunikasjon. I tillegg nevner Jasrotia et al. (2019) også digitale innovasjoner som Online Travel Agents (OTA), apper og roboter, sosiale medier, digitale plattformer og andre former for nettkommunikasjon har en stor påvirkning på turistbransjen ved at de også er med på å forstyrre endringer i forbrukeratferden. Slike innovasjoner mener Jasrotia et al. (2019) kan ha en innvirkning på kundens reiseatferd og planleggingsprosessen ved at de kan hjelpe kunden med online bestilling, reiseplanlegging og gjennomgang av reisene. Disse teknologiene som chatbots og AI kan gi nesten-menneskelige opplevelser, og de kommer til å transformere turistbransjen (Sigala, 2018). De vil påvirke arbeidsplass produktiviteten, forsterkning og erstatning av arbeidskraft, ved for eksempel beslutningstaking, evner og roller (Sigala, 2018). I tillegg vil det påvirke utformingen, driften og konkurranseevnen til forretningsmodeller, samarbeidsnettverk og reiselivsøkosystemer (Sigala, 2018). Selv om det har kommet en rekke disruptive endringer i reiselivet, mener Sigala (2018) at mange flere blir kontinuerlig lagt til i listen.

Derimot vil disse disruptive endringene og teknologiene gjøre reisekjøpsbeslutningen mer kompleks, og de skaper en sammenkobling mellom ulike kanaler (Jasrotia et al., 2019). Disruptiv teknologi har gjort at det har kommet langt flere tilgjengelige alternativer til kunder, og det gjør at det påvirker brukervennligheten (Jasrotia et al., 2019). Kunder har langt flere kanaler å bytte mellom for å finne det alternativet som er best for dem, det har gjort at kundebevissthet har økt (Jasrotia et al., 2019). Det er nå en daglig rutine for kunder å velge og bytte kanaler for å handle på tvers av kategorier, og dette har ført til økt vanskeligheter for turistvirksomheter med å kunne forutsi kundeatferden (Jasrotia et al., 2019). Booking.com og Airbnb er to nye innovasjoner som kan kategoriseres som disruptive endringer i turistbransjen, der de har forstyrret hotellnæringen. Airbnb har gjort det mulig for verter og gjester å koble sammen og skape verdier (Buhalis, 2019). Airbnb ble en konkurransekraft

ettersom den koblet kunder med lokalbefolkningen på destinasjoner direkte, og kundene kunne få billigere, autentiske og lokale opplevelser direkte fra innbyggerne i stedet for å booke fra hotell (Buhalis, 2019). En annen endring som er verdt å nevne i konteksten til hotellnæringen, er covid-19. Selv om dette ikke kan kategoriseres som en disruptiv innovasjon ettersom det ikke er en innovasjon, er det likevel en forstyrrelse som har endret hotellnæringen som kan ha påvirket forbrukerens behov og virksomhetens strategier. Da covid-19 dukket opp, forårsaket det at mange hoteller måtte stenge (Liu & Yang, 2021). I tillegg påvirket det hoteller slik at de måtte endre sine tenkemåter for å finne nye løsninger for å opprettholde konkurransefortrinn og inntekten sin (Liu & Yang, 2021). Slik sett kan man se at det disruptive endringer har skapt ulike forstyrrelser hos turistbransjen, som er med på å påvirke hvordan de bør tilpasse eller endre seg for å holde konkurransefortrinn og konkurransedyktigheten. En viktig del for hotellnæringen er å vite hvilke kunder de har, og hvordan de kan utnytte denne informasjonen til sin fordel. Dermed vil dette kapittelet gå dypere inn på markedsføring og dens sammenheng til disruptive endringer.

2.4. Markedsføring i relasjon med disruptive endringer

Ezzaouia og Bulchand-Gidumal (2023) skriver at hotell ledere kontinuerlig søker forbedring av sine organisatoriske ytelser ved å ta i bruk innovative strategier og verktøy. Bevæpnet med kunnskapen om informasjonsteknologi (IT) har revolusjonert hotellnæringen (Ezzaouia & Bulchand-Gidumal, 2023). Funnene indikerer at den største effekten av IT-adopsjon på hotellytelsen kan ses i ansattes ytelse snarere enn i økonomiske resultater (Ezzaouia & Bulchand-Gidumal, 2023). Hopp et al. (2018) mener teknologien i seg selv har lite med konkurransedyktighet å gjøre, mens Evans (2003, s. 1) hevder at teknologien er en kilde for å øke konkurransedyktigheten til virksomheter. Derfor må virksomheter i dag kunne identifisere og utforske hvordan de kan få tilgang til og utnytte nøkkelressursene som kan forbedre deres forretning ytelse, slik at de kan forbli konkurransedyktige i sitt marked (Ezzaouia & Bulchand-Gidumal, 2023). Buhalis og Leung (2018) mener IT har hatt en dramatisk transformering innen hotellnæringen de siste årene, og har dermed vært en disruptiv endring. De mener at den økende bruken av IT i forretningsprosesser fører til lavere kostnader og høyere inntekter, og dermed forbedre den økonomiske ytelsen til de hotellene som har tatt i bruk nyttige IT-verktøy (Buhalis & Leung, 2018). Aboelmaged (2018) mener at bruk av IT på arbeidsplassen også forbedrer kommunikasjonen mellom ansatte, og det hjelper

ledere med å ta passende beslutninger basert på informasjon fra riktig kilde på riktig tidspunkt (Buhalis & Leung, 2018).

Den tradisjonelle markedsføringen når på grunnlag av dette ikke opp til det virksomhetene trenger, og den moderne markedsføringen tar enda større plass. Tradisjonell markedsføring handler i hovedsak om reklame og ikke-digitale kanaler (Bruhn et al., 2012). Da mener man ofte plakater, annonse i avisen og kataloger og TV- og radioreklame, noe som ikke er nok nå som IT har tatt over. Denne typen markedsføring er ofte med på å bygge opp merkevarebevisstheten (Bruhn et al., 2012). Bruhn et al. (2012) viser til at både moderne og tradisjonell markedsføring har sterk effekt på markedsføringsytelsen, men kan også påstå at effekten av tradisjonelle medier er sterkere enn effekten av moderne medier.

Trenden der forbrukere blir tilhengere av merkevarer gjennom sosiale medieplattformer har økt betraktelig, og bruken av sosiale medier og andre digitale plattformer som en kilde til informasjon om merkevarer har i stor grad tatt over (Bruhn et al., 2012). Dette utgjør den største forskjellen mellom den tradisjonelle og moderne markedsføringen (Bruhn et al., 2012). Selskaper er derfor ikke lenger den eneste kilden til merkevarekommunikasjon (Bruhn et al., 2012). Moderne markedsføring blir ofte kanalisert gjennom reklame som virksomheten selv har laget, men det består også av reklame som er brukergenerert (Bruhn et al., 2012). Brukergenerert kommunikasjon trenger ikke nødvendigvis alltid å være positivt for å øke merkevarebevisstheten (Bruhn et al., 2012). Dette antyder at negativ brukergenerert kommunikasjon i sosiale medier kan øke merkevarebevisstheten, men nødvendigvis ikke øke merkeholdningen i en positiv grad (Bruhn et al., 2012).

I sammenheng med moderne markedsføring og turisme, er det avgjørende å legge til teknologi agenter som reiselivsaktører på grunn av den raske utviklingen og bruken av teknologier i tjenesteleveranse og verdiskapingsprosesser (Sigala, 2018). Teknologi agenter kan nå gi nesten-menneskelige opplevelser, og de kommer til å transformere og forstyrre utformingen, driften og konkurranseevnen til forretningsmodeller, samarbeidsnettverk og reiselivsøkosystemer (Sigala, 2018). Tidligere studier har vist at menneskelig ineffektivitet og uforutsigbarhet har blitt rapportert som hovedårsaker som leder folk til å bruke selvbetjening og teknologistøttede tjenester (Sigala, 2018). En viktig del av markedsføringen er å foreta analyser for å kunne forstå forbrukeratferden (Sheth & Sisodia, 2002). Litteraturen vil videre

se på markedsanalyser, og hvordan dette henger i hop med turistbransjen og disruptive endringer.

2.5. Markedsanalyse

Markedsanalyse har blitt viktigere nå som man er i en tid med big data og teknologiske fremskritt (Basu et al., 2023). Markedsanalyse handler om å se på måter å utnytte den resulterende mengden av data for å bedre forstå forbrukeratferd (Kakatkar & Spann, 2019; Sheth & Sisodia, 2002). Videre diskuterer Basu et al. (2023) at markedsanalyse er en kritisk del av markedsføring som fokuserer på innsamling, administrasjon, analyse og rapportering av data, der man bruker teknologier og verktøy for å effektivt innhente big data. Samtidig generere meningsfulle og nyttige innsikt på tvers av berøringspunkter for å finne markedstrender, forstå markedsfenomener, informerer markedsføringsbelutninger og forbedre suksessen til markedsføringsaktiviteter (Basu et al., 2023; Sawaguchi, 2011). Dette betyr at med markedsanalyse, kan virksomheter målrette annonser mot spesifikke kundesegmenter eller til og med individuelle kunder basert på deres demografi, online aktiviteter og kjøpsatferd (Basu et al., 2023). Markedsanalyser har gått i et skifte fra reaktive strategier til prediktive analyseteknikker, der man kan forutse fremtidige kjøpsatferd, og det muliggjør dermed proaktiv kundeføring (Basu et al., 2023). Markedsanalyser i dag har fått et stort fokus på big data, som er ikke-numeriske data som tekstmeldinger på sosiale medier, og word-of-mouth (Sheth, 2021).

2.6. Markedsanalyse i turistbransjen

Bulchand-Gidumal et al. (2023) mener det er viktig å forstå hvordan AI påvirker virksomhetens funksjoner og støtter interessenter til å forbedre seg og tjene penger på denne utviklingen. Bulchand-Gidumal et al. (2023) fant ut i sin forskning at AI redesigner interne prosesser og prosedyrer ved å aktivere data og innhold som øker konkurranseevnen, ved å styrke det utvidede arbeidet og utføre en rekke tilpasninger, og kan dermed si at dette er en disruptiv innovasjon. AI transformerer kundeprosesser og tjenester ved å bruke smartere og fremtids beskrivende kundebehandling, og ved å bruke fremtids beskrivende og utvidet produkt- og tjenestedesign (Bulchand-Gidumal et al., 2023). AI er definert som en familie av teknologier som kan gjenkjenne, analysere, handle, lære og demonstrere avanserte funksjoner

ved menneskelig intelligens i prosessen med problemløsning (McCartney & McCartney, 2020). Turisme er i ferd med å gå gjennom en digital transformasjon. AI endrer det operasjonelle og markedsføringsfunksjoner for turistdestinasjoner og virksomheter (Bulchand-Gidumal et al., 2023). AI bidrar til å styrke personalisering og anbefalingssystemer, roboter, samtalsystemer (f.eks. chatbots), prognosesystemer, smart turisme og smarte desinasjonssystemer (Bulchand-Gidumal et al., 2023). I tillegg mener Kong et al. (2022) at AI kan bidra til å forbedre effektiviteten og opprettholde konkurransefortrinnet hos hoteller, ettersom de kan skape flere muligheter for å møte turist behov og utvikle forretningsverdi.

AI har spesiell anvendelighet i markedsføring som ofte er basert på behandling av store mengder data for å finne mønstre, atferd og muligheter (Bulchand-Gidumal et al., 2023). Huang og Rust (2021) mener man kan illustrere virkningen av AI på et tretrinns rammeverk for strategisk markedsføringsplanlegging. Ved å bruke (1) mekanisk AI for repeterende funksjoner, (2) logisk AI for å behandle data og ta avgjørelser, og (3) emosjonell AI for å analysere interaksjoner og menneskelige følelser (Huang & Rust, 2021). AI markedsførings automatisering er definert som bruken av AI for å tiltrekke seg kunder, optimalisere prosesser med å søke etter potensielle kunder, og utvikle produkter tilpasset kundens ønsker (Bulchand-Gidumal et al., 2023). AI forventes å øke effektiviteten av markedsføring betydelig (Bulchand-Gidumal et al., 2023). Bruken av big data og analyseverktøy vil bli essensielle markedsføringskompetanser (Bulchand-Gidumal et al., 2023). Virksomheter som har evnen til å fange data, umiddelbart analysere det og generere handlingskraftig innsikt i sanntid som er kontekstbevisst og personlig vil få et konkurransefortrinn (Bulchand-Gidumal et al., 2023). AIs evne til å foreta dypere analysenivåer gir også et stort potensial innen hotell markedsføring. Bulchand-Gidumal et al. (2023) skriver om hvordan hoteller kan bruke AI og maskinlæring for å forutsi beleggskater og deretter optimalisere prisene sine, basert på et mye bredere spekter av utfordringer enn bare tilbud og etterspørsel. Dette fører til slutt til mer nøyaktige prognoser, og bidrar dermed til å maksimere inntekter og lønnsomhet (Bulchand-Gidumal et al., 2023).

Mange artikler om sammenhengen mellom AI og hotell markedsføring fokuserer på potensialet i denne utviklingen av teknologi for kvantitativ markedsføring (Bulchand-Gidumal et al., 2023). Teknologiens rolle i turisme kan være oppsummert i visse funksjoner. Teknologi som markeds informasjonskilde når man skal samle inn, lagre,

analysere, dele, visualisere og tolke store data er avgjørende, samtidig bruke den teknologien som muliggjør nye forretningsmodeller og nye ledelsespraksis (Sigala, 2018). AI har et potensial innenfor markedssegmentering, der den raskt utviklende teknologien kan brukes til å analysere kundedata grundigere og segmentere kunder basert på tidligere kjøpsatferd og preferanser, og dermed hjelpe hoteller med å målrette sine bedre markedsføringskampanjer og forbedre både kundeengasjement og lojalitet (Bulchand-Gidumal et al., 2023). AI har et potensial for bruk av fremtids beskrivende markedsanalyse, ved bruk av avanserte maskinlæring baserte systemer som er i stand til å analysere enorme mengder ustrukturerte gjestedata (Bulchand-Gidumal et al., 2023).

Teknologi gjør at enheter, verktøy, gjenstander og personer kan kobles sammen og samhandle med andre objekter og dets omgivelser for å anerkjenne sin interne og eksterne kontekst og iverksette tiltak for å tilpasse seg miljøet (Sigala, 2018). Tilkobling drevet av endeløs og innsiktsfull databehandling og IoT, gir nye data som skal samles inn og analyseres for å forstå mønstre og støtte beslutningstaking ved smarte agenter (Sigala, 2018). Med dette menes det altså at gjenstander blir smartere, får sensorer og nettilkobling som gjør at de automatisk kan samle, tolke og dele informasjon. For eksempel ved hjelp av aktørers forbindelser og interaksjoner, og dette kan analyseres, forstå mønstre og støtte selvstyrende beslutningstaking. Dermed henger tilkobling, data og smarthet sammen. Tilkobling skaper nye data som skal samles inn, hvis innsamling og analyse kan bidra til å utvikle den kognitive evnen til en smart system som ikke bare vil være proaktivt og reaktivt, men det vil også være i stand til å ta autonome forebyggende handlinger (Sigala, 2018).

Det er flere praktiske implikasjoner for markedsføring i turisme, og denne studien antyder at det å generere komplekse datasett av høy kvalitet vil bli en viktig konkurransefaktor (Bulchand-Gidumal et al., 2023). Data vil bli en nøkkel kilde til differensiering, med virksomheter som utvikler seg avanserte algoritmer for å utnytte dem på unike måter, og deretter generere konkurransefortrinn (Bulchand-Gidumal et al., 2023). Videre går studien dypere inn på hvordan disruptive endringer har en relasjon til markedsføringen i turistbransjen.

2.7. Disruptive endringers relasjon til markedsføring i turisme

I takt med den raske teknologiske utviklingen og forbrukernes skiftende preferanser har turistbransjen vært vitne til disruptive endringer som påvirker hvordan markedsføringsaktiviteter utføres på. Phaal et al. (2001) hevder koblingen mellom teknologiske ressurser og virksomhetens mål er en avgjørende faktor. Bruhn et al. (2012) og Kong et al. (2022) så begge på hvilken av tradisjonell og moderne markedsføring som hadde best effekt. Bruhn et al. (2012) skriver i sin artikkel at resultater viser at snakk gjennom “jungeltelegrafene” har positiv påvirkning på medlemsveksten og har en lengre overføringseffekt enn den tradisjonelle markedsføringsaktiviteter har. I undersøkelsen Bruhn et al. (2012) gjennomførte kunne de se at effektstørrelsen til tradisjonelle medier og kommunikasjon i sosiale medier på de ulike dimensjonene av merkevareegenskap. Det viser at tradisjonelle medier har en sterkere innvirkning på merkevarebevissthet sammenliknet med kommunikasjon med sosiale medier, men at kommunikasjon med sosiale medier har en sterkere positiv innflytelse på merkeimage (Bruhn et al., 2012). Derimot mener Lim et al. (2020) at det kommer an på hvilke sosiale medier aktiviteter man benytter seg av. Mange virksomheter drar ofte sammenhenger mellom ny og gammel modell når de implementerer nye prosesser, og tar med seg elementer fra den gamle inn i den nye (Berends et al., 2016).

Markedsførere kan bruke tradisjonelle medier for å stimulere brukergenerert kommunikasjon i sosiale medier ved å koble tradisjonelle mediekampanjer med sosiale medieaktiviteter (Bruhn et al., 2012). Bruhn et al. (2012) mener dette kan oppnås ved å kunngjøre en konkurranse via tradisjonelle medier eller ved å koble en offline-kampanje med en online oppfølger. En felles implementering av tradisjonelle og sosiale medier kommunikasjon er effektivt og gir den optimale markedsføringsmiksen for å påvirke virksomheters merkevare positivt (Bruhn et al., 2012). I tillegg vil denne felles implementeringen føre til økt merkevarebevissthet (Morra et al., 2017). Dette vil si at bruk av både medier som reklame og annonser på papir, og bruk av reklamer og annonser på sosiale medier fører til økt merkevare. Tilkobling av teknologi ødelegger lineære turismens verdikjeder og erstatter dem med kompleks turisme økosystemer som muliggjør og støtter ulike former for interaksjoner og samarbeid mellom en rekke aktører, f.eks. firma-til-firma, kunde-til-firma, maskin-til-kunde, maskin-til-maskin (Sigala, 2018).

Teknologier har ikke bare endret måten turister identifiserer, velger, betaler og opplever turisme, men de har også endret seg årsakene og motivasjonene for å reise ved å skape et nytt turistmarked (Sigala, 2018). Det nyetablerte studerte markedssegmentet av selfie-blikk turister som reiser, ikke fordi de ønsker å oppleve plasser og fordype seg i det (Sigala, 2018). I stedet reiser de fordi jevnaldrende har gjort og delt det på sosiale medier, og de ønsker også å ta en selfie og legge det ut på sosiale medier (Sigala, 2018). Turister har endret atferd om hvordan de oppfører seg, tenker og tar beslutninger.

I hotellnæringen anses IT som en strategisk ressurs og en nøkkelfaktor for å gi forretningsverdi, øke konkurranseevnen og forbedre virksomhetens ytelse (Buhalis & Leung, 2018). Imidlertid kan hotellsjefens vilje til å ta i bruk IT og bruksnivået av slike teknologier variere på grunn av flere faktorer (Ezzaouia & Bulchand-Gidumal, 2023). Resultatene etter undersøkelsen til Ezzaouia og Bulchand-Gidumal (2023) indikerer at eksterne faktorer, for eksempel konkurransepress, kundepress, leverandørpress og offentlig støtte, har den sterkeste innvirkningen på innføringen av IT. Etterfulgt av de individuelle egenskapene og fordelene som hotellsjefer oppfatter at de vil motta ved bruk av IT (Ezzaouia & Bulchand-Gidumal, 2023). Christensen og Overdorf (2000) mener ledere i lang tid har vært dårlig på å møte disruptive endringer. Walk (2023) mener lederens holdninger til endringer i virksomheter er en avgjørende faktor for hvor vellykket implementeringen av endringer blir, uavhengig om det er lederen som bestemmer hvilke endringer som skal gjøres eller ikke.

2.8. Oppsummering

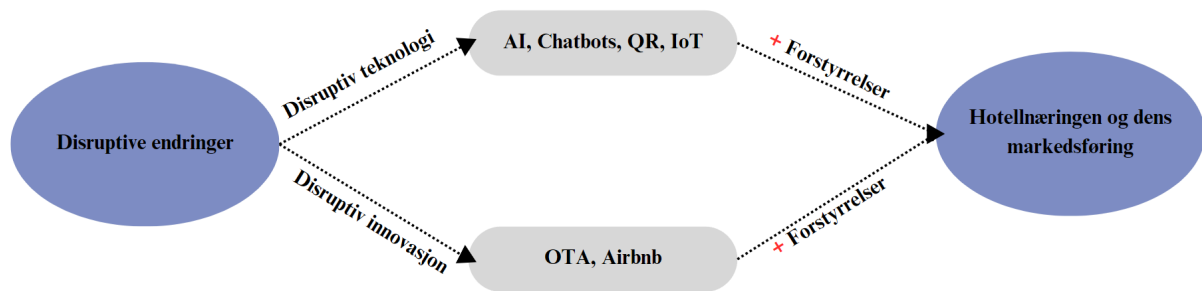
Disruptiv innovasjon utløses og oppstår når det kommer nye aktører med disruptive forretningsmodeller, nye eller forbedret teknologier, eller at det er endringer i forbrukeratferden, der slike endringer truer eksisterende virksomheter og deres forretningsmodell slik at de kan forsvinne (Kim & Mauborgne, 2019; Lee et al., 2023). Dermed har studien sett på disruptive teknologier, men også disruptive innovasjoner som er videreutviklet av begrepet disruptive teknologier som tar i betraktning forretningsmodeller og strategier. Dermed ble det hensiktsmessig å gå i dybden på hvordan disruptive innovasjoner påvirker forretningsmodeller også. Studien velger dermed å benytte seg av ordet disruptive endringer som en samlebetegnelse på alle disse tre aspektene. Funnene fra litteraturen viser til

at disruptive endringer kan påvirke turistbransjen og deres markedsføring i stor grad på grunn av den teknologiske utviklingen, der disruptive endringer også påvirker forbrukeratferden.

Markedsanalyse er en kritisk del av markedsføringen som fokuserer på innsamling, administrasjon, analyse og rapportering av data (Basu et al., 2023). Man bruker teknologier og verktøy for å effektivt innhente denne big data (Basu et al., 2023). Målet er å generere meningsfulle og nyttige innsikt på tvers av berøringspunkter for å finne markedstrender, forstå markeds fenomener, informere markedsføringsbelstninger og forbedre suksessen til markedsføringsaktiviteter (Basu et al., 2023). Med andre ord er markedsanalyse viktig for å se på hvordan man kan bedre forstå forbrukeratferden ved å utnytte den resulterende mengden av data (Kakatkhar & Spann, 2019). I de senere årene som teknologien har blitt videreutviklet og forbedret, har det ført til at markedsføringen og dens analyse har møtt på disruptive endringer. AI er en av de disruptive teknologiene som har tatt markedet med storm, og funnet seg sin vei hos markedsanalyser også. Grunnen er at AI har en spesiell anvendelighet i markedsføring siden den ofte er basert på behandling av store mengder data for å finne mønstre, atferd og muligheter (Bulchand-Gidumal et al., 2023). AI redesigner interne prosesser og prosedyrer ved å aktivere data og innhold som øker konkurranseevnen, ved å styrke det utvidede arbeidet og utføre en rekke tilpasninger, og kan dermed si at dette er en disruptiv innovasjon (Bulchand-Gidumal et al., 2023). På grunn av AI sin egenskap, vil det gjøre markedsføringsaktiviteter hos virksomheter lettere og enklere å utføre.

Denne disruptive endringen har ført til at det skjer endringer hos turistbransjen også, der de kan møte på teknologier som maskinlæring, AI, big data, smarte enheter, og virtuell og utvidet virkelighet (Sigala, 2018). I tillegg har IT hatt en dramatisk transformering innen hotellnæringen de siste årene, og den er med på å øke konkurransedyktigheten (Evans, 2003, s. 1). Videre kan AI transformere kundeprosesser og tjenester ved å bruke smartere og fremtids beskrivende kundebehandling, og ved å bruke fremtids beskrivende og utvidet produkt- og tjenestedesign (Bulchand-Gidumal et al., 2023). Videre har OTA også hatt en stor påvirkning hos hotellnæringen, som er med på å endre forbrukeratferden, som igjen skaper nye utfordringer hos hotellnæringen. Dette gjør at hotellnæringen må se seg nødt til å ta i bruk før eller senere de disruptive endringene for å holde seg i markedet. Dette er ettersom mange andre aktører i markedet vil benytte seg av teknologier og verktøy som gjør prosesser enklere for dem, som videre gir dem et konkurransefortrinn i markedet. For at hotellnæringen skal holde konkurransefortrinn og konkurransedyktigheten, vil det være svært gunstig for

dem å benytte seg av disse endringene også. Dagens virksomheter må derfor identifisere og utforske hvordan de kan få tilgang til og utnytte nøkkelressurser som kan forbedre deres virksomhet ytelse, slik at de kan forbli konkurransedyktige i sitt marked (Ezzaouia & Bulchand-Gidumal, 2023).



Figur 2. Det teoretiske rammeverket.

Figur 2.1. er utviklet for å kunne gi en oppsummering av studiens teoretiske rammeverk, og det viser til grunnlaget for studien og dens formål. Modellene tar i betraktning at disruptive endringer, som disruptiv teknologi og disruptiv innovasjon, har en forstyrrende effekt hos hotellnæringen og dens markedsføring, og den forstyrrende effekten er symbolisert med et rødt plusstegn. Med denne informasjonen velger studien å forske videre på hvordan disruptive innovasjoner påvirker markedsføringen i hotellnæringen. Teoriene som er presentert gir en mer grunnleggende forståelse av de ulike elementene, og et godt grunnlag før studien går videre på den metodiske delen.

3. Metode

I dette metodekapittelet blir det redegjort for studiens metodiske tilnærming, prosessen bak datainnsamlingen og hvordan dataene har blitt behandlet for å belyse studiens problemstilling “Hvordan påvirker disruptive endringer markedsføringen i den norske hotellnæringen?”. Kapittelet vil gjøre rede for en rekke metodiske valg og dens begrunnelser av valget, som epistemologiske ståsted, forskningsdesign, utvalg og dens kriterier, datainnsamlingsteknikk og hvordan dataanalysen har blitt gjennomført. Videre gjør kapittelet rede for vurderingskriterier og etiske vurderinger og prinsipper som studien har tatt i betraktning hele veien.

3.1. Epistemologi

Denne studien består av kvalitativ forskningsmetode fordi dens hensikt er å få en dypere innsikt i bestemte emner gjennom forskningen (Clark et al., 2021, s. 350). I kvalitativ metode ønsker man å få en forståelse av den sosiale verden ved å undersøke dens deltakere (Clark et al., 2021, s. 350). Studien har benyttet seg av en abduktiv tilnærming for forskningen ettersom dette ga studien muligheten til å bruke teori til å utforme det studien ville forske på, samtidig som det ga mulighet til å gå tilbake å finne nye teorier ut i fra den informasjonen informantene ga (Clark et al., 2021, s. 22). Ett tilfelle for denne studien var at det ble lagt merke til en kontinuerlig nevning av covid-19-pandemien i intervjuene, og dette ble lagt til i teorien i etterkant ettersom dette ble ansett som et viktig emne for studien. En abduktiv tilnærming ga studien en mulighet til å foreta logiske beslutninger og bygge teorier (Bryman & Bell, 2015, s. 27). Studien har gått ut i fra et teoretisk grunnlag, men har også videre arbeidet det teoretiske grunnlaget ut ifra informantenes datafunn. Slik sett har studien hatt stort fokus på både teori og empiri, og det har foregått et samspill mellom disse for å identifisere handlingenes mening.

Studien har også tatt et epistemologisk ståsted, og dette sier noe om studiens bruk av den naturvitenskapelige metoden for å studere den sosiale virkeligheten (Clark et al., 2021, s. 23). Studien har benyttet seg av en såkalt positivistisk posisjon. Den positivistiske posisjonen kan være vanskelig å fastslå og nøyaktig skissere, fordi den brukes på forskjellige måter av forskere (Bryman & Bell, 2015, s. 27). Positivismen inneholder elementer av både en deduktiv tilnærming og en induktiv strategi (Bryman & Bell, 2015, s. 27). En blanding av

dette har blitt benyttet i denne studien, altså abduktiv tilnærming, og da vil positivismen være med å bygge opp under dette. I positivismen er det et skarpt skille mellom det teoretiske og forskningen, og forskningens rolle er å teste teorier (Bryman & Bell, 2015, s. 27). En svakhet med dette epistemologiske ståstedet er at det sier ingenting om hva man skal gjøre dersom det ikke er noen eksisterende teori på dataene som blir samlet inn. Hensikten med teorien er å generere hypoteser som kan testes (Bryman & Bell, 2015, s. 28). Hypotesene skal være et hjelpemiddel for å vurdere forklaringer til regelmessigheter (Clark et al., 2021, s. 23). Denne studien har ikke benyttet seg av hypoteser, men ble allikevel testet da de innsamlede dataene ble analysert og dette ble satt opp mot studiens teoretiske rammeverk. I dette ståstedet er Bryman og Bell (2015, s. 28) opptatt av at forskningen skal utføres på en objektiv måte. Ved innhenting av data fra informanter, var det da viktig for studien å være så objektiv som mulig, likevel ga studiens teoretiske rammeverk visse antakelser om empirien.

3.2. Casedesign

Forskningsdesign gir et rammeverk for studiens innsamling og analyse av data (Clark et al., 2021, s. 39). Målet med et forskningsdesign er å gjenspeile studiens prioriteringer og hva det legges vekt på i forskningsprosessens dimensjoner (Clark et al., 2021, s. 39). Studien har benyttet seg av casedesign som et rammeverk, ettersom studien fokuserer på ett fenomen. En av styrkene ved å bruke casestudier er muligheten til å bruke flere datakilder for å gi en gyldig og rik beskrivelse av en case (Halinen & Törnroos, 2005). For å innhente data ble det gjennomført intervjuer, og med bruk av casedesign kunne studien be om å få innsyn i andre data dersom dette var relevant eller nødvendig. Dette kan for eksempel være rapporter av ulike hendelser eller økonomiske aspekter. Derimot ble ikke dette nødvendig for denne studien.

Et casedesign har fokus på én enkelt case, dens kompleksitet og bekymringer (Clark et al., 2021, s. 59). For å forstå et casedesign og dens elementer, må man se på caset og hva den betyr i akkurat denne sammenhengen man forsker på (Clark et al., 2021, s. 59). Clark et al. (2021, s. 59) mener forskningen kan utføres på et spesielt sted, virksomhet eller fellesskap. Det som var hensiktsmessig for å kunne finne funn til studiens problemstilling, var da å undersøke ulike virksomheter i samme bransje. Clark et al. (2021, s. 59) mener at forskningen i slike tilfeller ofte utføres på ett enkelt sted, men at dette bare fungerer som et bakteppe for

datainnsamlingen. I casestudie kan objektet i seg selv være interessant, og man kan dermed bruke konteksten av forskningsobjektet i en del av analysen (Clark et al., 2021, s. 60). Ved å bruke en casestudie ga det rom for studien til å avsløre unike egenskaper som er knyttet opp til caset og bransjen den forsker innenfor (Clark et al., 2021, s. 60). Informanter med ulik bakgrunn vil dermed være interessant her, og se etter sammenhenger mellom informanter med ulik bakgrunn. I sammenheng med nettverksforskning kan casestudie være definert som en intensivstudie av et lite antall forretningsnettverk (Halinen & Törnroos, 2005). Det er sammensatt av flere elementer som brukes til å utvikle en helhetlig beskrivelse av et nettverk. Nettverket refererer til et sett med virksomheter som knyttes sammen med et formål om å drive forretning (Halinen & Törnroos, 2005). Dermed ble det forsket på ulike virksomheter i en bransje for å få et mer helhetlig inntrykk. Ved å benytte en casedesign forsker denne studien på virksomheter som er små og mellomstore for å forstå et fenomen, men dette kan være med på å begrense generaliseringen for den norske hotellnæringen.

En casestudie blir vanligvis sett på som en spesifikk forskningsstrategi, og Halinen og Törnroos (2005) definerer en casestudie som en empirisk undersøkelse som undersøker et samtidsfenomen innenfor sin virkelige kontekst. Ved valg av casestudie ville det gi studien et potensial for å fange dynamikken til det studerte fenomenet, men at det kan være krevende å se alle aspektene av hver fenomen og sammenlikne dette (Halinen & Törnroos, 2005). Halinen og Törnroos (2005) mener den underliggende ideen for casedesign er at den kan gi et flersidig syn av en situasjon i sin kontekst, og casestudier tilbyr dybde og helhet for å forstå det spesifikke fenomenet. De gir en mulighet til å være nær de studerte objektene. Studien hadde et ønske om å se på de ulike aspektene og sidene ved disruptive endringer i hotellnæringen, noe en casestudie gir mulighet til. Caseundersøkelser er spesielt godt anvendt i nye situasjoner der det er lite kjent med fenomenet og i situasjoner der gjeldende teorier virker utilstrekkelige (Halinen & Törnroos, 2005). Ettersom det finnes en svært liten grad av eksisterende forskning innenfor dette studiens tema, spesielt i Norge, ble det benyttet casedesign. Det er også en sterk metode i studiet av endringsprosesser ettersom det tillater studiet av kontekstuelle faktorer og prosess elementer i samme virkelige situasjon (Halinen & Törnroos, 2005).

3.3. Utvalg

Studiens problemstilling og forskningsspørsmål handler om hvordan hotellnæringen blir påvirket av disruptive endringer, og dette ble derfor startpunktet av studiens utvalg og videre utvalgskriterier. Utgangspunktet for utvalget var derfor å finne noen solide nøkkelinformanter, men allikevel være åpne for å finne flere gjennom “snøballmetoden”. Bruk av en snøballmetode innebærer at nøkkelinformanter kan gi en indikasjon på andre man burde snakke med for videre informasjon eller et bredere spekter rundt problemstillingen (Clark et al., 2021, s. 383-384). Denne metoden ble derimot ikke benyttet i denne studien, men informantene som ble kontaktet og stilte til intervju, delte kontaktinformasjon til andre potensielle informanter. Dette ble derimot ikke benyttet siden studien fikk nok informanter, og måtte tenke på tidsrammen. Når man skal finne utvalget i en casestudie, må man finne hvordan man skal avgrense casen under studiene, og valget falt derfor på å sette opp noen utvalgskriterier for å ha en tydelig avgrensning (Halinen & Törnroos, 2005). Forretningsnettverk er ikke lett å identifisere, og dette vil være en utfordring man kan møte på når man begrenser utvalget i forskningen (Halinen & Törnroos, 2005). Det kan kreve mye innsats å løse problemet med å få tilgang til flere virksomheter og til relevant informasjon (Halinen & Törnroos, 2005). I en slik studie kan det være krevende å vite hvor mange caser man må studere og analysere for å gjøre rimelige sammenligninger på tvers av caser, samt hvor mange som trengs for å gi et overbevisende bidrag til teorien (Halinen & Törnroos, 2005). Fokuset lå dermed på å komme i kontakt med ulike informanter i hotellnæringen og få avklart om de satt på verdifull informasjon som studien kunne dra nytte av. Dette blir forklart nærmere under rekruttering. Dermed var det et ønske å snakke med enten daglige ledere, hotelldirektører eller noen innen markedsføringsavdelingen i de ulike virksomhetene.

Utfordringer man kan møte på under begrensningen av utvalg, er hvilke aktører man bør undersøke når det finnes flere innenfor det valgte caset, og hvilke virksomheter som er de beste informantene for å få svar på forskningens problemstilling (Halinen & Törnroos, 2005). Dette er utfordringer denne studien har møtt på, altså hvordan man skal velge informanter, hvem som har best tilgang til de problemene som undersøkes, hvor mange informanter som vil være realistisk per virksomhet, og avveiningene på hva som skal gjøres på grunnlag av mål og ressurser. En av måtene studien valgte å håndtere disse utfordringene på, var å utføre så mye forskning som mulig på forhånd for å øke sjansene for å finne riktige informanter. Når informantene ble kontaktet, ble det tildelt rikelig informasjon om studien, slik at de som ble

kontakten kunne ta avgjørelser om de hadde kunnskapen og kompetansen som kunne gi gode data til studien.

3.3.1. Utvalgskriterier

For å sikre at utvalget til studien skulle bli representativt, ble det satt opp noen utvalgskriterier (Bryman & Bell, 2015, s. 12). Et representativt utvalg sørger for at det ikke blir noen skjevheter i dataene (Bryman & Bell, 2015, s. 176). Utvalgskriteriene består av ulike enheter man ønsker å se på når man skal finne informanter, som for eksempel bransje, størrelse, informantens stilling og kompetanse og type virksomhet (Bryman & Bell, 2015, s. 428). Forskningsspørsmålet gir en indikasjon på hvilke enheter eller kategorier man ønsker å undersøke (Bryman & Bell, 2015, s. 428). Målet med utvalgskriterier er ikke bare å få et representativt utvalg, men også en måte for forskeren å sikre seg variasjon i resultatene (Bryman & Bell, 2015, s. 429). Når informantene ble oppsøkt, ble det basert på hvilken stilling de hadde i virksomheten, og samtidig var det fokus på at det skulle være en jevn fordeling av informanter når det kom til størrelse og om de var del av en kjede eller en selvstendig virksomhet.

Fokuset på virksomheter av ulike størrelser og om de var en del av en kjede eller en selvstendig virksomhet, og handlet om å få et bredere perspektiv fra virksomhetene som stiller med ulikt grunnlag i markedet. Denne studien fokuserte på små og mellomstore virksomheter. Tabell 2 viser til hvilke kriterier studien hadde når studien skulle finne og kontakte informanter, og tabell 3 viser til hvem informantene i denne studien er og ulike faktorer som kan være med på å påvirke analysedelen.

Tabell 2. Utvalgskriterier

Kriterier	Utdypning
Bransje	Utvalgskriteriet for denne studien er hotellbransjen, og bruker begrepet <i>hotellnæringen</i> fordi fokuset i studien er hoteldrift som en næringsvei. Fordi problemstillingen fokuserer på hvordan disruptive endringer kan påvirke hotellnæringen, hvordan dette kan utnyttes, utfordringer og endringer hotellnæringen

	har måtte gjøre for å møte dette.
Størrelse	Ulike størrelser på virksomhetene til en viss grad, med fokus på de små og mellomstore. Det ville vært for stor forskjell på store kjeder og små virksomheter til at denne studien kunne forsket på disse ordentlig, med tanke på prosjektets tidsramme. Hvis det blir for stor forskjell på størrelsen på virksomheten, vil det også bli en skjev fordeling av tilgangen på ressurser, noe som kan være en viktig faktor som måtte bli tatt hensyn til.
Stilling/kompetanse	Ønskede informanter var enten daglig leder, hotelldirektør eller jobber innen markedsføringsavdelingen. Disse kravene ble satt for å sikre at de kunne svare på det som var ønsket.
Type virksomhet	Ønsket var å se på både de som er en del av en større kjede og de som er selvstendige virksomheter for å kunne sammenligne om det var forskjeller i analysedelen. Når virksomheter er del av en større kjede, har de ofte noen de må svare til, og i mange tilfeller tilgang på flere ressurser. Selvstendige virksomheter kan ofte i noen grad ha begrensede ressurser, men har større frihet til å gjøre endringer etter slik de selv ønsker. Det er også virksomheter som har partnerskap med en større kjede, men har da større frihet til å gjøre som de ønsker enn de som er en fast del av kjeden.

Tabell 3. Utvalgets ansvarsområde, erfaringer og virksomhetstype

	Ansvars- området	Stilling (år)	Bransje (år)	Størrelse på virksomhet	Type virksomhet
Informant 1	Salgsdirektør	10 år	13 år	Mellomstor	Del av kjede
Informant 2	Eier	11 år	31 år	Liten	Selvstendig
Informant 3	Resepsjons- ansvarlig	2 år	10 år	Liten	Selvstendig
Informant 4	Eier/daglig leder	20 år	25 år	Liten	Selvstendig

Informant 5	Hotelldirektør	20 år	35 år	Mellomstor	Del av kjede
Informant 6	Hotelldirektør	1 år	18 år	Liten	Selvstendig
Informant 7	Forretnings- utvikler	3 år	3 år	Mellomstor	Del av kjede
Informant 8	Hotelldirektør	< 1 år	25 år	Mellomstor	Partner med kjede

Studien består av en informant som hadde en stilling som “Resepsjonsansvarlig”, noe som ikke gikk under studiens utvalgskriterier og kan påvirke resultatet. Det ble tatt en beslutning om å gå videre med den informanten. Grunnen til det var at det ble samlet inn mye av den samme dataene som hos de andre informantene og derfor ville gi et bidrag til studien. En annen informant i studien var forretningsutvikler, og ble noe som ga et videre bidrag til studien. Forretningsutviklere er nytenkende, analytisk og resultatorientert, noe som ga studien ekstra innsikt i hvordan disruptive endringer påvirker og kan utnyttes av virksomheter.

3.3.2. Rekruttering

Når utvalgskriteriene var på plass, begynte prosessen med å kontakte ulike virksomheter i hotellnæringen. Det ble gjort research på ulike hoteller i Innlandet, skrevet en liste med de hotellene som fylte utvalgskriteriene og begynte en prosess med å kontakte potensielle informanter. Responsen fra potensielle informanter var en utfordrende del av tidsrammen for dette prosjektet. Rekrutteringsprosessen skulle vise seg å være mer utfordrende enn antatt. Når potensielle informanter skulle kontaktes, var fokuset at e-posten skulle inneholde nok informasjon om prosjektet og bakgrunnen for det, slik at informanten fikk vite hva de eventuelt hadde takket ja til, men også gi dem muligheten til å avgjøre selv om de hadde en viss innsikt i temaet og kunne komme med bidrag til studien. Det ble sendt ut e-post til 29 ulike potensielle informanter som inneholdt informasjon om studien og studiens sammenheng med hvorfor de ble kontaktet, og ut av dette ble det avtalt to intervjuer. Etter hvert ble NHO kontaktet som et forsøk på å skaffe flere informanter. De sendte mail til 500 frittstående overnattingsvirksomheter, og ut av dette ble det avtalt et intervju med en informant som tok kontakt og ville være med på studien. Etter lite respons fra e-poster og telefonsamtaler ble til slutt rekrutteringsprosessen omgjort til å gå fysisk inn på hoteller for å ha intervjuer eller

avtale tid for å gjennomføre intervjuer. Ut av dette framstøtet fikk studien fem nye informanter.

3.4. Datainnsamlingsteknikk

Halinen og Törnroos (2005) skriver at problemstillingen og forskningsspørsmålene er veilederen for alle beslutninger når man skal velge forskningsmetode. Halinen og Törnroos (2005) har også hevdet at det har en avgjørende rolle når man definerer analyseenheten for å mestre kompleksitet og legger grunnlaget for rimelige sammenligninger. Det er driveren for forskningsprosessen. Halinen og Törnroos (2005) mener det underliggende teoretiske standpunktet er viktig i en teorigenerert studie. Desto smalere og konkret teorien er, desto flere bekreftende casestudier kan man gjennomføre (Halinen & Törnroos, 2005). Halinen og Törnroos (2005) mener man bruker teorien både for å styre datainnsamling og analyse. Derfor har denne studien bestått av mye litteraturgjennomgang for å undersøke hva som er forsket på tidligere, og for å finne teorier som er med på å forme denne studien. Litteraturgjennomgangen har blitt gjort rede for i teorikapittelet under avsnitt 2.1, der det er belyst hvordan studien har kommet fram til innhenting av litteratur og teorier. For å samle inn data falt valget på å bruke intervjuer, og utformingen av intervjuguiden til dette forskningsprosjektet ble basert på tidligere forskning og teorier.

3.5. Intervjuer

Studien har benyttet seg av intervjuer som datainnsamlingsteknikk for å samle inn dataene som skal svare på studiens problemstilling. Clark et al. (2021, s. 425) og Bryman og Bell (2015, s. 479) er enige i at dette er den mest utbredte formen for datainnsamling innen kvalitativ forskning, blant annet fordi det er så fleksibelt. Ved bruk av denne innsamlingsteknikken var ønsket å få en dynamisk og fleksibel prosess, der forskerens tanker er mer formbare og fleksible, og informanten vil ha mulighet til å forme fokuset og retningen for intervjuet (Clark et al., 2021, s. 425). Det ga studien muligheten til å bruke åpne spørsmål under intervjuene og mulighetene for å oppmuntre til spontane diskusjoner åpnet seg, og det bidro til innsyn i hva informanten mener er relevant og viktig (Clark et al., 2021, s. 435). Når man gjennomfører intervjuer i kvalitativ forskning, er det ikke nødvendig med et fast rammeverk for gjennomførelse av intervjuene (Bryman og Bell, 2015, s. 479). Ved bruk av

åpne spørsmål ble det avdekket viktige elementer som påvirket informantene under disruptive endringer som ikke hadde blitt tatt til betraktning på forhånd. Det ble også avdekket andre endringer som påvirket virksomhetens forretningsmodell, slik som covid-19.

Under intervjuene ble det brukt en semistrukturert intervjuguide som var utarbeidet med bruk av problemstillingen, forskningsspørsmålene og det teoretiske rammeverket. Dette åpnet muligheten til å være fleksibel under intervjuene, men samtidig ha en guide for at intervjuet ikke skulle spore av, men holde temaet for samtalen relevant til forskningens problemstilling (Clark et al., 2021, s. 425). I kvalitative intervjuer er man interessert i å se på informantens syn på ting (Bryman & Bell, 2015, s. 480). Ved å bruke dybdeintervjuer var ønsket å ha en flytende og åpen samtale innenfor temaet. For å sikre at studien hadde mest mulig utbytte av intervjuene, ble det brukt en semistrukturert intervjuguide for å opprettholde en viss struktur (Clark et al., 2021, s. 425). Ved å gjennomføre intervjuer på denne måten ville det gi informantene muligheten til å reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til temaet. Ved bruk av en slik type struktur var målet å samle inn data som kunne sammenliknes med det teoretiske grunnlaget.

3.5.1. Semistrukturerte intervjuer

Begrunnelsen for valg av semistrukturert intervjuer i denne studien var å avdekke planlagte elementer som en ramme for hva intervjuene skal avdekke, og gi en oppmuntring til informanten til å svare utfyllende (Clark et al., 2021, s. 425-426). Clark et al. (2021, s. 426) mener det å utvikle en effektiv semistrukturert intervjuguide er et utfordrende aspekt ved en slik datainnsamlingsmetode. Ved å bruke denne datainnsamlingsteknikken ble det skapt en fleksibilitet under intervjuene med informantene, fordi det åpnet for å stille spørsmål ut ifra informantens respons eller andre spørsmål som ikke nødvendigvis var relevante til informantens respons (Bryman & Bell, 2015, s. 481). Informanten hadde frihet til å tolke og svare slik de ønsket, og kunne fortelle det som en historie ut ifra deres egne erfaringer (Clark et al., 2021, s. 426). Ved å bruke denne metodiske tilnærmingen i studien var målet å få samlet inn nok data til å kunne svare på forskningsspørsmålene og studiens problemstilling, og sikre dette ved å sette opp et rammeverk for gjennomførelsen av intervjuer, men samtidig åpne for at informantene kunne avdekke temaer som i utgangspunktet ikke var tatt til betraktning i den teoretiske bakgrunnen. Etter gjennomførelsen av intervjuer kan man se at

dette ble en viktig del av den metodiske tilnærmingen, fordi det ble gjentatte ganger tatt opp elementer utenfor studiens teoretiske grunnlag, slik som covid-19.

Når intervjuguiden ble utarbeidet, ble den basert på det Bryman og Bell (2015, s. 486) skrev om at intervjuguidens formål var ha noen spørsmål som minnet intervjueren på hvilken retning det var ønskelig at intervjuet skulle gå, og hva man ønsker å avdekke. Derfor ble spørsmålene basert på studiens problemstilling og forskningsspørsmål, og videre utarbeidet ut ifra det teoretiske rammeverket. Derfor var det også hensiktsmessig å operasjonalisere intervjuguiden for å unngå diskurser, og å gi en dypere forståelse og grunnlag for spørsmålene som ble brukt under intervjuet med informantene (Bryman & Bell, 2015, s. 547-548). Hele intervjuet startet med noen oppvarmingsspørsmål etterfulgt av overgangsspørsmål. I hoveddelen av intervjuguiden ble det delt opp i tre ulike kategorier som er basert på studiens forskningsspørsmål som det var viktig å sette fokus på, og det ble derfor delt opp i disruptive endringer (teknologi), disruptive endringer (forretningsmodell/strategi) og markedsanalyse. Hele intervjuet avsluttet med noen avsluttende spørsmål, og om informanten hadde noe å tilføye. Intervjuguiden kan ses i sin helhet og ligger under vedlegg 1, og operasjonaliseringen av intervjuguiden under vedlegg 2.

Under intervjuene ble det tatt lydopptak slik at man kunne gå tilbake og hente ut informasjon som kanskje ikke ble fanget opp under selve intervjuet. Bryman og Bell (2015, s. 494) mener opptak og transkribering er en god metode for å fange opp det som blir sagt, og ikke bli distraheret fordi man er opptatt av å ta notater. På grunn av behandling av personopplysninger ble det sendt en søknad til SIKT som måtte godkjenne forskningsprosjektet før studiens datainnsamling kunne gjennomføres. Under intervjuene var det fordelte ansvarsområder, én av oss tok ordet og førte samtalen med informanten, mens den andre tok notater av nøkkelinformasjon og kunne komme med innspill om man ønsket. Med dette trengte informanten kun å forholde seg til én i løpet av intervjuet.

3.6. Dataanalyse

I den analytiske fasen av datainnsamlingen var det hensiktsmessig å først prøve å luke ut informasjon som ikke var relevant for studien. I dataanalysen var formålet å prøve å reflektere rundt dataene før man begynte å trekke konklusjoner, og prøve å holde det

systematisk hele veien. Det er ifølge Clark et al. (2021, s. 524) mange måter å angripe dataene som er samlet inn i kvalitativ metode, og man kan skille mellom mange ulike måter å gjøre dette på. Studien benytter seg av koding av kvalitative data. Når analyse av dataene skulle foretas, ble det naturlig å starte med å transkribere opptakene av intervjuene, og deretter legge inn koder for ulike kategorier, for eksempel ved bruk av fargekoder (Clark et al., 2021, s. 533). Transkriberingen gjør at man kan gå over intervjuene flere ganger og få med alle detaljer informantene gir til studien. Studien bruker tematisk analyse for å analysere dataene, og det ble brukt for å kunne identifisere ulike temaer eller kategorier innenfor studiens forskningsområde (Clark et al., 2021, s. 537).

Ved bruk av den tematiske analysen ble dataene delt inn i kategorier innenfor studiens temaer, og de temaene studien ønsket å legge vekt på. Dataene ble kodet inn i informantens tolkning av disruptive endringer. Videre ble informantenes utnyttelse av slike endringer, utfordringer de hadde møtt på, og hvordan de tilpasset forretningsmodellen/strategien i virksomheten også kodet. I tillegg ble både positive og negative sider ved disruptive endringer analysert, sammen med vurderinger av fremtidige muligheter og utfordringer som kan oppstå. Til slutt ble det også undersøkt hvilken påvirkning disruptive endringer faktisk hadde på virksomheten. Det ga et godt grunnlag videre i analyseprosessen, og et oversiktlig innblikk i analysen og diskusjonen (Clark et al., 2021, s. 537). Her benyttet studien seg av koding for å identifisere de ulike temaene. Dataene ble kodet etter problemstilling, forskningsspørsmålene og andre temaer som ble tatt opp som var interessante eller relevante for studiens helhetlige bilde. Studien benytter seg av en kombinasjon av dataanalyseteknikker for å sikre at analysen er grundig gjennomgått. Dette kommer frem når det teoretiske rammeverket ble tatt i bruk, under kodingen av dataene og når man skiller mellom hverdagshistorier og det som faktisk skjedde i den innsamlede dataene fra informanter. Dette ble gjort for å finne ut hvilke temaer som skulle analyseres og diskuteres. For å sikre at dataene som blir fremstilt i analysen er i samsvar med forskningsspørsmål og problemstillingen, var det viktig å skille på hverdagshistorier og det som skjedde (Clark et al., 2021, s. 522-544). Dette er viktig å ta til betraktning når man gjennomfører intervjuer, fordi det er lett å spore litt av eller bli revet med. Etter transkriberingen var neste steg å kode dataene, ikke bare inn i problemstilling og forskningsspørsmål, men her ble det filtrert ut hva som faktisk er tilfellet og ikke bare hverdagshistorier. Deretter ble det gjort en tematisk analyse der det ble satt opp en tabell (se vedlegg 4) med sammenheng mellom det teoretiske grunnlaget og dataene som ble samlet inn for å få et oversiktlig innsyn i sammenhengene. Det ble også gjort tematisk analyse med bruk

av tabell (se tabell 4 i delkapittel 4.5.) for å kartlegge informantenes meninger om positive og negative sider ved disruptive endringer og en tabell (se vedlegg 3) med muligheter og utfordringer ved disruptive endringer i fremtiden.

Her blir reduksjonen av data og presentasjonen av dataene viktig, slik at konklusjoner kan trekkes fra hovedmomentene (Halinen & Törnroos, 2005). Halinen og Törnroos (2005) mener at man i denne delen må gjøre en vurdering av hvilke midler som er mest effektive til å kommunisere funnene og kompleksiteten til virksomheten og deres utvikling, og det vil si at man her må kommunisere den teoretiske implikasjonen av casen. Derfor ble en viktig del av analysen å vurdere hvordan man skulle bearbeide og legge frem funnene for at man skulle få best mulig forståelse for og innsyn i funnene. For å få det mest mulig oversiktlig, ble det tidlig gjennomført koding av dataene etter den mest hensiktsmessige måten for å svare på studiens problemstilling. Derfor starter analysen med å komme med informantenes synspunkter rundt temaet disruptive innovasjoner. Deretter ble det samlet det informantene hadde sagt som svarte på studiens forskningsspørsmål, slik at man kunne sammenlikne og trekke ut det man mente var viktig data. Deretter ble det utarbeidet en tabell (se tabell 4 i delkapittel 4.5.) med hva informantene mente var positivt/negativt med disruptive innovasjoner, og en tabell (se vedlegg 3) med hva informantene mente kunne være muligheter/utfordringer med disruptive endringer i fremtiden. Tabellene ble brukt som et hjelpemiddel for å trekke sammenhenger og se på forskjeller. Etter å ha sett på alt dette, som er elementer som leder opp til et svar på problemstillingen, ble det lagt fram analyser som svarer på dette. Med dette i en helhet ble det lagt frem en oversiktlig analyse som ville være nyttig når man skulle gå videre til diskusjon, refleksjon, konklusjon og komme med forslag til videre forskning. Her må man også kunne forklare hvordan teori er relatert til den empiriske konteksten (Halinen & Törnroos, 2005). Analysen av data ble derfor utført i form av en samhandling mellom teori og data.

Studien måtte ta for seg hvordan man ønsket å analysere dataene som ble samlet inn, og om hvordan man ønsket å sammenlikne de ulike dataene, og hvordan gjennomføringen av dette skulle være. Derfor ble den kodingen som allerede hadde blitt gjort for å svare på problemstillingen, forskningsspørsmålene og andre interessante funn brukt for å legge det frem på en systematisk måte. Her ble også tatt i bruk flere av de teoretiske dimensjonene. Basert på fokuset av den innsamlede dataen og det teoretiske rammeverket vil det være elementer som fører til diskusjon og sammenligninger av dataene (Halinen & Törnroos,

2005). Det endelige målet ifølge Halinen og Törnroos (2005) for teorigenererende forskning er å trekke implikasjoner for teori på grunnlag av tverrsaksanalyse. Studien trekker derfor sammenhenger mellom det teoretiske utgangspunktet i studien og de funnene studien fikk ut av datainnsamlingen, og siden studien bruker en abduktiv tilnærming, kunne man også hensiktsmessig gå tilbake til teori og legge til relevant litteratur. En viktig del av denne vurderingen er evalueringen av gyldigheten til studien (Halinen & Törnroos, 2005).

3.7. Vurderingskriterier

I kvalitative studier benyttes begrepene troverdighet, pålitelighet og overførbarhet. Disse begrepene handler om studiens reliabilitet, repliserbarhet og validitet, der formålet er å sjekke hvor godt forskningen tåler kvalitetskravet (Clark et al., 2021, s. 61). Dette blir gjort fordi mange kvalitative forskere kan ha tendenser til å ignorere eller bagatellisere virkeligheten av disse faktorene (Clark et al., 2021, s. 61). Når man gjennomfører et slikt prosjekt, er det viktig å tenke på hvordan man skal håndtere endringer i studien. Her må man spore hendelser ved ulike metoder, for eksempel spesifisere hendelser, spore hendelser og aktiviteter over tid, eller ved å bruke virksomhetsregister og ulike statistikker eller minnet til nøkkelinformanter (datakilder og deres pålitelighet) (Halinen & Törnroos, 2005). Man kan også gjøre det ved å vise til kronologi og sammenheng mellom ulike hendelser og faktorer som skaper forklaring på endring (Halinen & Törnroos, 2005). I denne delen er målet å sikre at forskningen som har blitt gjort når gyldighetskravene.

3.7.1. Troverdighet

Troverdighet i kvalitative studier handler om at man måler det man skal måle, altså at det er en sammenheng mellom det fenomenet som undersøkes og de dataene som er samlet inn (Johannessen et al., 2021, s. 257). Johannessen et al. (2021, s. 257) presenterer tre ulike strategier for å øke studiens troverdighet i kvalitative studier; (1) vedvarende observasjon for å bli kjent med felten (2) metodetriangulering, og (3) tilbakeføring av resultater til informantene for bekreftelse. Derimot ble ingen av disse strategiene benyttet i denne studien, som en konsekvens av tidsbegrensninger som befinner seg i denne studien.

Noen mener at metodetriangulering tar til hensikt ved å benytte seg av flere metoder for å øke studiens troverdighet, mens Johannessen et al. (2021, s. 258) gjør rede for at det handler om å ikke bare ta utgangspunkt i en setting, men flere. Det sistnevnte har studien benyttet seg av, ved at det ikke bare er ett hotell som er intervjuet, men flere små og mellomstore hoteller rundt i hele Innlandet. På denne måten har studien sørget for å få flere innfallsvinkler for å svare på problemstillingen, hvis det skal vise seg å være forskjeller mellom hotellene. I tillegg fikk alle informanter muligheten til å få tilsendt transkriberingen av intervjuet når det var ferdig. Dersom det skulle vise seg å være noen feil eller misforståelser, slik at de kunne rette på dette. Derimot var de aller fleste ikke interessert i dette, men de som fikk tilsendt transkriberingen, kom ikke med noen kommentarer om at det hadde vært en misforståelse. Studien har imidlertid forsøkt å styrke studiens troverdighet ved å sikre et samsvar mellom problemstillingen og valgt metode. Dette kaller Morse et al. (2002) metodisk koherens. Dette ble gjort ved at etter hvert som studien utfolder seg, kan det kreves at data blir behandlet annerledes slik at spørsmålene eller metoder må endres (Morse et al., 2002), og studien har derfor sørget for at det er et godt samsvar mellom de dataene som ble innhentet og studiens forskningsspørsmål. Ettersom tidsbegrensninger setter en grense for hva som er mulig å utføre, ble forskningsspørsmålene endret og tilpasset slik at det samsvarer med de dataene som allerede var innhentet.

Videre er det tatt hensyn til at utvalget skal være hensiktsmessig. Informantene som er rekruttert skal kunne representere eller har kunnskap om forskningstemaet slik at informantene kan bidra med tilfredsstillende informasjon på dette området. Ifølge Morse et al. (2002) vil et representativt utvalg kunne styrke troverdigheten til forskningen. I tillegg sikrer et hensiktsmessig utvalg at det blir optimale kvalitetsdata og minimalt slag (Morse et al., 2002). Dermed var det hensiktsmessig for studien å rekruttere informanter med stillinger som daglig leder og ansvarlig for markedsføringsavdelingen, ettersom disse informantene sitter med kunnskap og informasjon om forskningstemaet i denne studien. En utfordring som dukket opp for studien var å komme i kontakt med mulige informanter og tidsbegrensningen rundt dette. Dermed var det begrenset antall informanter som hadde stilling innen markedsføring, som gjør at studien kan ha mistet en dypere innsikt når det kommer til hotellenes markedsføringsprosesser. Det har også blitt intervjuet virksomheter i ulik størrelse, noe som kan ha en innvirkning på resultatet, men dette vil bli avdekket i analysedelen. En utfordring som alltid eksisterer innen kvalitative studier, er om man ville fått det samme resultatet om man hadde gjort de samme intervjuene igjen. Ettersom flere forskere som

avviser muligheten for å reprodusere samfunnsvitenskapelig arbeid (Bryman & Bell, 2015, s. 404). Dette er dermed en utfordring når man gjennomfører kvalitative studier.

3.7.2. Pålitelighet

For at man skal kunne stole på en studie og dens funn og resultater, må den være pålitelig, mener Anker (2020, s. 109). Dette vil si at fremstillingen av materialet og dataene er godt gjennomført, og at det ikke er et resultat av juks eller sløvheter (Anker, 2020, s. 109). Denne studien har forsøkt å styrke påliteligheten ved å dokumentere utfyllende for de metodiske valgene som er gjennomført og valg av informanter, samtidig argumentere for hvorfor de metodiske valgene ble tatt. Anker (2020, s. 109) forklarer at det å være transparent er viktig for studiens pålitelighet, ved å vise til utfordringer og problemer som har oppstått. Studien har dermed belyst disse områdene når det dokumenteres og argumenteres for de metodiske valgene og valg av utvalg.

Oppen et al. (2021, s. 392) forklarer at intervjuguide med åpne spørsmål kan til en viss grad sikre konsistens med hensyn til at tilsvarende temaer og spørsmål blir dekket. Imidlertid kan studiens pålitelighet bli svekket av forskerens manglende praktiske erfaring med kvalitativ metode og intervju. Med manglende praktisk erfaring kan det hende forskeren ikke har evnen til å oppfatte mulige oppfølgingsspørsmål, og det gjør at man går glipp av viktig informasjon. Denne utfordringen ble forsøkt å løses ved slutten av samtlige intervjuer. Da ble informantene spurt om det var noe de ønsket å legge til som de mente kunne ha en relevans for studiens forskningstema som ikke hadde fremkommet under intervjuet. En annen faktor som kan påvirke studiens pålitelighet, er at det kan oppstå misforståelser eller at informanten etter beste evne har svart det vedkommende tror at intervjuer ønsker å høre (Oppen et al., 2020, s. 392). Studien har taklet denne utfordringen ved at det stilles spørsmål ved informasjon som ble gitt av informanter ved å gå i dybden på det som ble sagt og gi illustrasjoner og forklaringer. Videre fikk samtlige informanter mulighet til å lese intervjuets transkribering slik at om det skulle oppstå misforståelser på våre egne vegne, fikk de mulighet til å rette på dette.

3.7.3.Overførbarhet

Kvalitative studier handler om å gå i dybden på et fenomen. Ønsket for studien var å øke forståelse av fenomenet, fremfor å forsøke å innhente funn som kan generaliseres. Likevel stilles det spørsmålsteget ved kvalitative studier ved at forskningens funn kan gjelde for andre kontekster også. I kvalitative studier handler dette om at funnene skal kunne være overførbare til andre kontekster (Bryman, 2012, s. 390-392). Oppmerksomheten har vært rettet mot på en spesifikk bransje, altså hotellnæringen, og rekrutterte virksomheter innenfor denne bransjen. Dette vil minimere overførbarheten til en viss grad. Derimot kan studiens overførbarhet styrkes ved å gi fylldige beskrivelser av detaljene som inngår i en kultur eller et fenomen (Johannessen et al., 2021, s. 258). På denne måten kan andre enklere bedømme om studiens resultater kan overføres til andre kontekster (Johannessen et al., 2021, s. 258). Derfor har fokuset vært på å kunne gi gode og klare illustrasjoner av funnene.

3.8. Etiske vurderinger

Når man gjennomfører samfunnsvitenskapelig forskning, er det viktig at studien tar hensyn til etiske vurderinger, men også juridiske retningslinjer studien må forholde seg til. Etikk handler om til en viss grad om å følge regler, men etikken slår inn der man må utøve skjønn der det kanskje ikke er noen klare regler (Øverenget, 2015, s. 41). Det handler altså om systematisk refleksjon over rett og galt når man er i samspill med andre mennesker (Kvalnes, 2020, s. 18), og at dette gjelder for alle som er i stand til å ta beslutninger (Øverenget, 2015, s. 41-42). For å utføre denne studien er det nødvendig å nøye vurdere potensielle etiske utfordringer som kan oppstå, inkludert mulig skade for informantene, manglende innhenting av informert samtykke og potensiell krenkelse av personvern (Clark et al., 2021, s. 113). Det er avgjørende at disse hensynene blir tatt på alvor for å sikre at studien utføres på en etisk forsvarlig måte, respekterer rettighetene og velferden til de involverte deltakerne. Dette ble spesielt relevant når man skulle innhente og analysere data, der det kan forekomme personopplysninger i intervjuene. Kvalnes (2020, s. 18) mener moral handler om den personlige og felles oppfatning av rett og galt i samspill med andre mennesker, og Øverenget (2015, s. 49) legger til at det handler om hvordan man faktisk er mot hverandre og hva man faktisk gjør. Ifølge Kvalnes (2020, s. 18) læres dette i samspill med andre, og Øverenget (2015, s. 49) mener dette kan man blant annet se ved karaktertrekk, forbilder, holdninger og handlingsmønstre til andre. Derfor er etikk viktig i slike type prosjekter, der man har et

rammeverk som må følges og kan ikke bare ta beslutninger ut ifra hva man selv mener er riktig. Det er ulike oppfatninger rundt rammeverket til etikk i forskning, det er derfor viktig at man gjør etiske vurderinger og gjør dette klart overfor våre informanter (Clark et al., 2021, s. 109). Denne studien setter et ståsted, og den passer på at informantene får tydelig informasjon om hvilke rammer denne studien jobber ut ifra.

Før datainnsamlingen til studien kunne starte, ble prosjektet meldt inn til SIKT for godkjenning slik at studien kunne ivareta informantenes personopplysninger så godt som mulig. Dette skyldes at studien skulle håndtere informasjon som er ansett som personopplysninger i henhold til retningslinjene til SIKT. På denne måten kunne studien forsikre seg at alle kravene som gjaldt personvern ble opprettholdt. SIKT er også et juridisk retningslinje satt av institusjonen som studien måtte forholde seg til. For å kunne søke til SIKT måtte det utarbeides et samtykkeskjema som alle informanter fikk, og som de måtte skrive under på det før man kunne utføre intervjuene. Samtykkeskjemaet inneholdt informasjon om prosjektet, hva det innebærer å delta, hvordan studien kom til å behandle og lagre informantenes personvernopplysninger og rettigheter. Dette samtykkeskjemaet er vedlagt som vedlegg 5 i vedleggslisten. På denne måten fikk informantene god informasjon om hva intervjuene ville gå ut på, og hvordan informasjonen fra informantene ville bli tatt vare på. Dataene som ble innhentet fra intervjuene ble lagret og behandlet i OneDrive Feide, før dette ble slettet fra egne verktøy for lydopptak og datamaskiner. OneDrive Feide er en kryptert applikasjon som vil hindre at lydfilene og notatene lagres lokalt eller synkroniseres i våre egne private skytjenester. Dette vil bli slettet ved prosjektets sluttdato. Ved å benytte SIKT, OneDrive Feide og samtykke fra informanter har studien sørget for å kunne beskytte informantenes anonymitet, personopplysninger og deres autonomitet.

4. Analyse og funn

I denne delen av studien vil det bli lagt frem de dataene som ble hentet av intervjuene. Analyseprosessen begynner med å transkribere opptakene som ble tatt under intervjuene og deretter å gjøre en tematisk analyse ved å kode dataene inn i ulike kategorier. For å legge frem dataene som ble samlet inn og kunne gi svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene, ble først dataene kodet til å samle relevant informasjon under problemstillingen og hvert av forskningsspørsmålene. Det ga et oversiktlig innblikk over likheter og ulikheter som kunne observeres og funnene kunne presenteres på en ryddig måte. Dataene som er relevante for problemstillingen vil bli presentert til slutt, ettersom alle elementene i analysen fører frem til svaret på problemstillingen. Noen av kategoriene ble delt inn i tabeller fordi det var mest hensiktsmessig når man skulle legge frem funnene og analysere dem. Funnene viste at disruptive endringer, som for eksempel AI, ikke var et verktøy de ble påvirket av eller hadde tatt i bruk. Det kom frem under intervjuene at covid-19 var for mange en viktig disruptiv endring eller forstyrrelse som påvirket virksomheten i mange forstander. Her ble det også gjort en analyse for å se på sammenhengen mellom teori og de empiriske dataene.

4.1. Tolkning av disruptive endringer

Informantene ble spurt i starten i hvert av intervjuene om de hadde noen formening om hva disruptive endringer, teknologier eller innovasjoner er. Formålet med dette var å finne ut av hva deres forståelse av temaet var før intervjuene, og om dette hadde en innvirkning på dataene som ble samlet inn. Før intervjuene fortsatte fikk informanten forklart hva disruptive endringer betyr i denne konteksten og de grunnleggende elementene som var viktig å ha en forståelse av. Det var noen av informantene som ikke hadde noen spesiell forståelse av begrepene, mens noen hadde mer forståelse og kunne sette det inn i en kontekst.

“Når man jobber i salg, må man jo ikke bare gå i den samme tralten, man må jo på en måte utvikle seg. (...) Det er på en måte litt mer utvikling og nye måter å tenke på systemmessig, hvordan dialogen med kunden foregår.”

- Informant 1

“Det skjer litt dramatiske endringer så er plutselig masse av markedet ditt borte, og da detter plutselig inn noe nytt.”

- Informant 4

“Man kan vel si at covid-19-pandemien var en uforutsett endring, men den er jo veldig global da, så den dekker flere. Jeg ville også tenke strømpriser er også en stor endring.”

- Informant 3

“Det veldig mye snakk om det de siste årene. Sånn som jeg tolker det så betyr det jo kanskje, tørre å prøve litt nye ting, eller gjøre ting som kanskje som på kort sikt kan virke litt sånn skummelt eller introdusere en endring da som kan være med på å velte litt opp, eller måten vi kommuniserer med kunden for eksempel, eller hvordan kunden oppfatter oss. (...) Altså, litt andre måter å bygge produkter på da, som kan være med på å snu en trend i bransjen. Også ofte vil jo sånne prosjekter ha ganske betydelig risiko. (...) Du vet jo veldig godt hva man har i dag, vi har så mye i inntekter og da er det litt skummelt å introdusere for eksempel en helt ny forretningsmodell som du ikke helt vet konsekvensen av. (...) Så jeg opplever kanskje at vi ikke er tøffe nok til å tørre å prøve nye ting, så det handler om at vi er kanskje litt risikoaverse da.”

- Informant 7

Informantene er stort sett enig i at man må utvikle seg for å holde følge med resten av markedet. Informanter kommer fra virksomheter med forskjellig størrelse. De større virksomhetene sier at dette ofte er noe som styres sentralt, og at de ikke har mye innflytelse på hva som blir gjort på akkurat deres hotell. De mindre virksomhetene legger derimot vekt på det å tørre å gjøre endringer og at man kanskje ikke har like mye ressurser for å gjennomgå slike endringer. Flere av informantene legger også vekt på at det er endringer som har stor påvirkning og ikke er helt forutsette, endringer man ikke kan planlegge. Informantene snakket også om det å tørre å innføre slike endringer, og risikoen rundt det. Eksempler som informantene kommer med når de reflekterer rundt begrepet, er at de er mye mer påvirket av mail og sms, og ikke like mye telefoner lenger, og hvordan covid-19 veltet om på mye i virksomheten.

4.2. Utnytting av disruptive endringer i markedsføring

Ved hjelp av forskningsspørsmål 1: *“Hvordan kan markedsføringsavdelingen utnytte disruptive endringer til sin fordel i hotellnæringen?”*, var målet å finne ut hvordan disruptive endringer har blitt utnyttet til deres fordel. De fleste hadde ikke blitt påvirket av disruptive endringer i en betydelig grad, og dermed ikke tatt i utbytte av dem. Her ble det avdekket hva de faktisk hadde tatt i bruk og litt om hvordan de tenker at det kunne gitt dem en fordel. Under intervjuene ble det avdekket at det var lite bruk av AI, og den beste måten å kommunisere med markedet var slik de har gjort i lang tid. Der var det en fellesnevner blant informanter at de ringte rundt for å kartlegge til å bygge sin kundebase og markedssegmenter. Dette utgjorde ingen forskjeller om det var en selvstendig virksomhet eller om de var en del av en kjede. Derimot ble det belyst at de hotellene som var en del av en kjede, hadde en markedsavdeling som tilhørte kjeden som fungerte som et støtteapparat for dem. Disse markedsavdelingene utførte dermed markedsanalyser for disse hotellene.

“De beste kommunikasjonsmidlene vi har på en måte er det vi sier ut mot kunden, og så er det litt at man har bygget en stor base av relasjoner etter mange år, og det gjør at vi kjenner kundene godt, og at vi dermed vet hvor og når de skal ha de forskjellige konferansene sine og sånne ting, så det eneste som jeg merker sånn kommunikasjonsmessig er at det er raskere å få svar via sms eller mail i stedet for å ta en telefon, fordi folk er såpass opptatte om dagen som gjør at de heller da svarer når man har tid, og ikke ønsker å bli forstyrret via telefon. Det er vel den største forskjellen jeg har sett sånn markedsmessig”

- Informant 1

“Der har vi et ganske stort apparat i ryggen inne på hovedkontoret. Det er en veldig stor markedsavdeling som sitter og følger med på belegg, tilbud, etterspørsel og prising, så vi gjør ikke så mye av dette selv. Så sendes da prisene over, og legges inn. Så det går litt av seg selv egentlig.”

- Informant 5

Teknologien har kommet med noen omveltende endringer som endrer mye av hvordan hotellnæringen jobber med markedet. Informant 1 bruker Google og andre verktøy som finner ut hvem og hvor potensielle kunder befinner seg. Informant 1 har gått over til et nytt

salgssystem som gir mange flere muligheter og har hatt en omveltning på hele konsernet, som en følge av disruptive endringer i teknologien. Systemet gir en mer dynamisk flyt med kunden, fordi systemet gjør at man kan sitte på et hotell et sted i landet og booke hoteller for kunder andre steder i og utenfor landegrensene.

“Vi har gått over til et helt nytt salgssystem nå som er en stor omveltning for hele konsernet, på hvordan man egentlig tenker salg, og det er en type nettbasert løsning som gjør at du kan interagere med andre selgere på tvers av andre hoteller”

- Informant 1

Informant 2 har vært med på utviklingen gjennom årene og ser trender, og har derfor god innsikt og kunnskap. Informanten mener da at det i bunn og grunn handler om å være bevisst. Det har vært en enorm utvikling som har gitt muligheten til å utvikle teknologier i ulike prosesser. Det blir nevnt at det har gitt bedre informasjonsflyt, kortere bestillings- og salgsprosesser. I tillegg har markedsføringen gitt mindre arbeid når man skal avdekke ulike faktorer som virksomhetens markedsføringsprosesser blir påvirket av. Man er ikke lenger nødt til å lese aviser eller fysisk prate med dem i nærmiljøet for å finne fremtidige kunder, og dette er en virkning av at internett har blitt et allmennverktøy. Som eksempel har tiden det tar fra man bestiller til du kommer til destinasjonen blitt mye kortere og enklere. Dersom man utnytter riktig verktøy, kan man sette i gang mekanismer som gjør at du får fylt opp gjester. Før var man mer avhengig av at det var bookinger lang tid før ankomst. Informant 2 mener tilgangen på informasjon også er med å påvirke forbrukerne til å ta spontane reiser, og at forbrukere blir mindre bevisst. Bevisstheten blant virksomheter har derfor blitt større, og spesielt innen markedsføringsprosesser.

“Det var en mye mindre bevissthet på en måte til markedsanalyse fordi man ikke hadde tilgang til den samme teknologien og den samme informasjonen som nå. Så man fikk informasjon som du måtte bare godta som riktig uten at du egentlig kunne sjekke dette selv. Det var veldig ensidig, hvor med markedsanalysen nå har man mye flere nivåer å analysere og ta dine valg på. Så den tilgangen til informasjonen går jo begge veier, fordi tidligere så var det bedriften som styrte markedet, mens nå er det den store teknologiverden som åpner opp muligheter”

- Informant 2

Informant 4 snakket også mye om tilgjengeligheten av informasjon har endret seg mye. Det har gått fra å lese avisa og sitte på biblioteket til å ha egne portaler med tilgang til prosjekter i regionen, som de kan kontakte for å gi et tilbud. AI vil potensielt kunne brukes som et verktøy for å få tilgang på informasjon.

"Før så satt vi og så i avisa og leste om, for folk er veldig ivrig å fortelle om prosjekter eller ting som skal gjøres, og så da leste vi det om i avisa og la en plan på det. Men nå er det egne portaler. (...) Der tenker jeg AI vil kunne hjelpes med, når den AI blir på en måte helt oppdatert hvor den kan snappe opp dagsferske ting. For nå er litt nå sånn begrenset i bak overtid, når den fanger opp ferske ting parallelt med det vi spør om bakover, så er det et kjempeverktøy eller kommer til å bli."

- Informant 4

Det er få som har tatt i bruk disruptive endringer i arbeidshverdagen, for eksempel bruk av AI. Det blir belyst at hotellene som er selvstendig hadde bygget seg opp en kunderelasjon, der mange forbrukere som har brukt disse hotellene tidligere har vært fornøyd og kommer tilbake igjen. I tillegg ble det nevnt av informant 4 og informant 8 at de var aktive i samfunnet rundt seg, der de deltok på messer, evner og konferanser for å kunne markedsføre seg selv og bygge opp et nettverk. Informant 3 har implementert det i markedsføringen sin og for å korte ned kreative prosesser. Virksomheten bruker AI for å få tekster til sosiale medier, slik at de kan skrive hva det skal inneholde og få en tekst tilbake uten å bruke masse tid på det. Det er mange systemer som har endret mye i virksomheter. Informant 6 har dratt nytte av ulike bookingsystemer som et verktøy for å analysere markedet. Informant 7 har gjort mange av sine tjenester digitale for å oppnå mer tilgjengelighet, kutting på kostnader og effektivisering.

"Jeg tror at du må snu alle steiner i sånne situasjoner. Så det er klart at man lærer kanskje å bli mer effektiv, mer økonomisk og mer endringsvillig. Så jeg tror at vi jobber minst effektivt"

som før, kanskje mer. Det var veldig trygt, mens nå vet vi at ting kan oppstå på kort varsel. Så vi er nok litt mer fremme i skoene enn vi var. Det tror jeg nok er det beste.”

- Informant 5

“Endringer jeg tror kan komme, da uten at jeg vet hvilke, kan sørge for at vi har en enklere og mer effektiv drift som gjør at vi kan både spare driftsutgifter og personalutgifter.”

- Informant 8

Det er få disruptive endringer som har blitt utnyttet av virksomhetene, men som helhetlig inntrykk mener informantene at det vil gi mange muligheter. Blant annet mener informant 5 at disruptive endringer kan gi mange muligheter innen effektivisering og bli en økonomisk lønnsom ressurs.

4.3. utfordringer ved disruptive endringer i markedsføring

For å kunne forske på studiens tema i dybden, var det viktig i intervjuene å stille spørsmål for å se på hvilke utfordringer disruptive endringer kan medbringe for hotellnæringen. Dette skal besvare forskningsspørsmål 2: *“Hvilke utfordringer har disruptive endringer skapt eller kan oppstå for markedsføringsprosessen?”*. OTA var en gjenganger hos de fleste informantene. Dette er en disruptiv endring som var svært vanskelig å unngå. Man kunne se etter datainnsamlingen at de små hotellene var mer positive innstilt til OTA og så på dem som samarbeidspartnere, mens de større hotellene hadde en mer negativ holdning til dem og følte man mistet litt kontrollen. Den største utfordringen for hotellene var å få forbrukere til å booke gjennom sine egne distribusjonskanaler, siden hotellene må betale avgifter til OTA-ene når forbrukerne booker deres hotell gjennom OTA-er. Derfor er det mer lønnsomt for hotellene når forbrukere booker gjennom deres egne distribusjonskanaler.

“Det er klart at vi blir møtt med mange OTA-er; (...), og da ønsker OTA-ene at man skal booke via den kanalen når man for eksempel skal bo på her, og hvis dem gjør det, vil vi måtte betale en automatisk fee til OTA-ene, for at de bruker deres kanal i stedet for vår kanal, så vi

ønsker jo å sile mest mulig trafikk inn til vår egen distribusjonskanaler, som gjør at vi slipper å betale fee til OTA-ene.»

- Informant 1

Det blir også nevnt hos noen informanter at utviklingen av teknologien har gitt mer tilgang til informasjon og gjort at det har blitt mye lettere å kommunisere på flere vis. Dette har skapt noen utfordringer hos hotellene. Informant 2 og 7 nevnte at siden det har blitt mye mer tilgang på informasjon, så må man også være mye mer bevisst på hva informasjonen er og betyr. Ettersom teknologien har muliggjort at man kan besitte med masse informasjon om kunden, må man også vite hva slags kundedata man sitter med, slik at man kan på best mulig jobbe med den.

“Teknologien har gjort at man får mer tilgang til informasjon. Og mye lettere kommunikasjon på mange vis. Men må være bevisst på tettere bånd med sine partnere. Så slik vi jobber med markedsanalyse, er tilgangen til informasjon og de man jobber sammen med som er viktig.

Man må også ta mye mer bevisst valg på hva man satser på.”

- Informant 2

“Vi har strevet litt med datakvaliteten vår da. Vi har liksom ikke hatt helt kontroll på hva slags kundedata vi sitter på, hvordan man kan gjøre det beste ut av det vi har da. For vi har i hvert fall potensialet til å finne ut mye om hvem som er våre kunder. Og basere det på hva vi gjør i analyser og av markedet. Men vi har liksom ikke helt kontroll er mitt inntrykk da.”

- Informant 7

Videre blir det også nevnt at utviklingen av teknologien har ført til at man kan kommunisere mye mer på forskjellig vis på nettet. Dette har ført til at terskelen for å levere en anmeldelse om hotellet på nettet er mye lavere nå enn før. En annen ting som blir nevnt ved dette temaet, er at ved bruk av teknologier som QR, kan det føre til at forbrukere ikke sender inn gode anmeldelser om maten var god, fordi de manglet den personlige kontakten.

“Terskelen for å gi en anmeldelse eller gjøre en review har blitt mye lavere, nå som alt er mer teknologisk.”

- Informant 4

“(…) men så tar man bort den personlige greia, man skal jo uansett servere maten, man vet jo selv at man får ikke noe kjemi som gjør at man ikke får lyst til å gi noen tips. Man har ikke lyst til å sende inn noe god score på tripadvisor på at maten var god, for man har liksom ikke, du har bare levert noe liksom.”

- Informant 8

Ettersom alt har blitt så mye mer digitalt og teknologisk, var det flere som påpekte at det kan oppstå problemer med teknologien. Dette kan enten være ved at selve teknologien som er utviklet ikke er utviklet godt nok, eller ikke er optimal nok til å kunne fungere slik som den er ment til. I tillegg kan teknologien rett og slett slutte å fungere, som stopper opp prosesser og arbeidsoppgavene som skal utføres hos hotellene. I tillegg ble det påpekt at strømbrudd kan oppstå og skape utfordringer.

«(…) det er jo det som kan bli positivt når vi får systemene til å synke sammen er at den kan se flere hoteller samtidig. At man kan komplimentere hotellene på flere måter, som kan være en positiv greie, men jeg tror nok at det er en stund til at det blir en sømløs affære.»

- Informant 1

“Det vil bli effektivisering av det, men det vil også bli svakheter ved diverse strømbrudd og at ting blir mer og mer digitalisert.”

- Informant 6

“AI og Internet of Things kan gi store muligheter og hjelpe med masse og øke effektiviteten. Men den er for dyr for oss som er små. Andre store hoteller ligger mer framme i skoa der.”

- Informant 4

Det er ingen tydelige forskjeller blant størrelsen på hotellene og deres utfordringer som er skapt av disruptive endringer. Men det som skiller seg ut er at mange av de selvstendige hotellene ønsker å ta i bruk disruptive teknologier som AI og IoT, men kostnadene rundt det å implementere dette og ha spesialiserte mennesker som jobber med det vil være for dyrt.

4.4. Tilpassing av forretningsmodeller og strategier

For å kunne gå i dybden og få en god forståelse av hvordan disruptive endringer påvirker markedsføringen hos norske hoteller, var det hensiktsmessig for studien å kunne se på hvordan hotellene har endret sine forretningsmodeller og strategier for å imøtekomme disse endringene og beholde konkurransedyktigheten. De funnene som er funnet her, kobles opp mot forskningsspørsmål 3: *“Hvordan kan hoteller tilpasse sine forretningsmodeller/strategier for å beholde konkurransedyktigheten?”*. Det var en stor enighet blant informantene at når det oppstår endringer og at det påvirker både deres hoteller og bransjen, så er det viktig å ikke ignorere eller skyve det vekk, men heller agere så raskt som mulig. Informantene mente også at man bør være løsningsorientert når det kommer til endringer.

“Det som jeg tenker, er at når det skjer sånne ting hvor du ikke har kontroll over og får ikke lov til å være med på å bestemme over de forutsetningene, så må du ta tak i det og gjøre noe fort. For det er fryktelig kjedelig å være den som skyver, og være den som hvert fall ikke skal være med på ting, for plutselig så blir det sånn. Sånt er det med alt som bærekraft og svinn og problematikk og miljø, du kjemper imot og sier at dette blir for dumt, men det er mye bedre å være positiv og gjøre noe med det fort. For da har du allerede et forsprang.”

- Informant 8

Å handle raskt og at du er rask på, og at det er mulig til du får nyheten til det du har sendt ut et tilbud, at den er så kort som mulig.

- Informant 4

“Man må jo være løsningsorienterte og gjøre det beste ut av det”

- Informant 3

“Løsningsorienterte ved nye disruptive endringer. Velger å ikke la seg skremme av endringene.”

- Informant 4

Når disruptive endringer dukker opp, påvirker dette også atferden til forbrukere, som igjen påvirker hvordan hotellene bør løse disse utfordringene for å beholde konkurransefortrinn. Covid-19 var en utfordring som mange av informantene nevnte. Det var en endring som skjedde hurtig som ingen hadde tidligere erfaring med, man visste ingenting om tidsperspektivet og man visste ikke hvordan man skulle strategisk plassere seg for å møte dette. I tillegg hadde man ingen tanker om hvordan dette kom til å påvirke hverdagen når pandemien var over. Informantene hadde ulike strategier for å møte dette; noen stengte ned helt i en periode, noen hadde åpent hele veien, noen permitterte mange ansatte og noen holdt alle ansatte.

Informant 1 belyste at når covid-19-pandemien oppsto, påvirket dette kjøpsbeslutningen til forbrukere, der de som ble påvirket ble mer sparsommelige. Informant 1 tilpasset sine strategier ved å rette seg mot bransjer eller kundesegmenter som de mest sannsynlig kunne dra nytte av for å beholde konkurransefortrinn og lønnsomheten. Dette gjaldt også når Teams og Zoom i stor grad ble tatt i bruk under pandemien, og de da måtte se til andre kundesegmenter. Informant 5 belyste at de valgte å stenge ned i 2 måneder, ettersom de ikke fikk det til å gå rundt. Når de åpnet opp igjen, fulgte de smittetiltakene som sin strategi.

“Når endringer har skjedd, bør man tilpasse seg de markedssegmentene det går bra med og kan utvikle aktiviteter mot disse for å sørge for konkurransedyktighet.”

- Informant 1

“Ved corona permitterte de og holdt stengt i to måneder. Når de åpnet igjen, måtte de endre ved å følge tiltakene: singlepakket frokost.”

- Informant 5

“Det som vi gjorde i pandemien som kanskje var en suksess for vår del var at vi i stedet for å permittere så tok vi vare på de fleste medarbeiderne, spesielt kjøkken og servitører og satte de i å kanskje pusse opp og male og gjøre litt overfalt arbeid på hotellet slik at vi beholdt de ansatte. Når da pandemien avtok, hadde de fortsatt jobb, og det gjør at vi stiller sterkere når vi er tilbake igjen på banen”

- Informant 1

“Under Corona så hadde vi ikke stengt, for det var noen gjester som sto fast og fikk ikke dratt hjem. Så da drev jeg og stekte egg til frokost for de, også gikk jeg på matbutikken og handlet inn mat og lagde middag til dem. Mens de store hotellene stengte. Etter Corona løsnet opp, så kom jo disse store hotellkjedene med pakkeløsning, hvor de tilbydde levering og sånne ting som krevde mindre kontakt. Mens der har vi gjort det litt annerledes ved å holde den nærkontakten med våre gjester. I tillegg så var det jo veldig mange hoteller som ble påvirket av Zoom og Teams, for disse hotellene hadde stor omsetning av kurs og konferanserom. Dette er ikke noe vi har blitt påvirket av siden vi ikke tilbyr det her hovedsakelig.”

- Informant 4

Informant 2 påpekte også at på grunn av de nye teknologiene og endringene, har dette ført til en lavere terskel for å komme inn på markedet, der mange av aktørene ikke er pålitelige. Det var da viktig å skille seg ut og vise at man er en seriøs aktør, slik at forbrukere tar deg på alvor og kan stole på deg som en leverandør. I tillegg nevnte informant 2 at en disruptiv endring som de har møtt på, var Airbnb. Informanten påpekte at for å møte denne endringen, måtte de forsterke og forbedre det de allerede gjorde, og fokusere på kvaliteten i alle ledd, fra kommunikasjon til leveranse. I tillegg til å se på hvordan man kan skille seg ut fra konkurrentene for å møte de disruptive endringene. Informant 7 hadde også møtt på Airbnb som er en sterk konkurrent til dem. Måten de valgte å tilpasse sin strategi for å holde konkurransefortrinn, var å se på hvorfor forbrukere velger å bruke en slik aktør, altså hvorfor de gjør det så bra. Mange forbrukere valgte å bruke Airbnb på grunn av brukervennligheten, og dermed mente informant 7 at da må de se på om det går an å skaffe seg slike løsninger selv slik at man tilpasser seg forbrukerens behov og ønsker. I tillegg så de på måter de kan samarbeide med andre aktører på destinasjonen for å skape en helhetlig pakke.

“Jeg kom inn her, så Airbnb var allerede en betydelig konkurrent. Men vi har det siste året åpnet mye mer opp for å samarbeide tettere med andre aktører i destinasjonen da.”

- Informant 7

Det var ingen klare skiller mellom hotellene som var selvstendige og de som var en del av en kjede. Mange hadde sine egne måter å tilpasse sine forretningsmodeller og strategier. Likevel var det en ensidig enighet om å være løsningsorientert og ta tak i endringer så snart det dukker opp og er synlig for dem. Hotellene som var selvstendige hadde et stort fokus på å skille seg ut fra konkurrenter, der informant 2, informant 3 og informant 4 spilte veldig på å skille seg ut med å holde på den menneskelige og personlige kontakten som et konkurransefortrinn.

4.5. Positive og negative sider ved disruptive endringer

I dette avsnittet ser studien på hva informantene mener er positivt og negativt med disruptive endringer. Under en oppsummering og refleksjon av positive og negative sider av disruptive endringer er det lagt til tabell 4 for å oppsummere relevante funn som ble samlet inn under intervjuene. Tabell 4 er lagt til nederst i delkapittel 4.5. De fleste informantene så på disruptive innovasjoner som noe positivt fordi de mente at det ville bidra med å gjøre prosesser enklere. Et eksempel på det er at det blir mer synkroniserende systemer og forenkling av kreative prosesser. Der kan man interagere med andre selgere på tvers av hoteller som har gitt en mer dynamisk flyt med kunden. Andre mente det ville bidra positivt med tanke på ulike samarbeidspartnere som dukker opp i markedet, og bedre tilgjengelighet for å finne kunder. En av informantene brukte covid-19 som eksempel, og så pandemien gjorde at man ble mer forberedt på endringer, fikk mulighet til å høste erfaringer og man så at man faktisk kommer seg gjennom selv om hindret virker uvirkelig. Andre positive elementer som ble tatt opp var at analyser blir enklere fordi man har mer tilgang på data og brukervennligheten vil ha en positiv retning. Når informantene kom med ulike positive sider, var det ingen store forskjeller når man ser på størrelse og om de er en del av en kjede eller ikke.

Det var flere av informantene som ikke hadde noen negative sider med disruptive innovasjoner. Det som ble gjentatt omhandlet det med cybersikkerhet, hvordan man tar

disruptive innovasjoner og teknologier riktig i bruk og risikoen når alt er helt teknologisk, samtidig opplever man at man mister kontrollen til en viss grad. Som en følge av den teknologiske utviklingen, var det flere av informantene som nevnte at de hadde blitt påvirket av cyberangrep. Der hadde de opplevd å blitt hacket og mistet mye av datainformasjonen sin, som skapte igjen utfordringer for disse informantene. Derimot ble det nevnt at dette var en utfordring der og da, men hadde ingen langvarige utfordringer.

“Det sånn “vær så god-hack”, vi stenger ned og så hadde vi opp ekstraserveren i stedet. Da var det vel en ganske stor periode, et par måneder, hvor alle måtte sette litt ting på pause, så måtte vi kontakte, vi hadde en del faste kunder, hvor de måtte ringe rundt og spørre om de hadde booket den helga. Noe ble jo redda, men det ble jo noe forstyrrelse i form av at noen kom og sa de hadde booket, så var ikke dette i systemet vårt.”

- Informant 3

Implementeringen av disruptive endringer var en utfordring flere tok opp, og å velge det riktige verktøyet for å ikke gå på en blindvei. Når alt blir teknologisk, er det bekymringer for hva man skal gjøre og serveren går ned uten å ha noe å støtte seg på, og at det er en stor risiko å være 100 % teknologisk. Flere informanter mente også at en negativ side ved disruptive innovasjoner er at man mister mer og mer den menneskelige kontakten, og at dette kan være noe som påvirker både de som er på jobb og kunder. De mindre og selvstendige virksomhetene la mest vekt på at det negative med disruptive endringer er kostnadene rundt endringene. Mens de mellomstore virksomhetene som er del av en større kjede, la vekt på å miste menneskelig kontakt og de økonomiske endringene som negative sider. Likhet mellom de mellomstore virksomhetene som er del av en kjede og de mindre selvstendige virksomhetene er at de ser på det å velge riktig verktøy for å unngå blindspor og risikoen det medfører.

“Det er klart at teknologien nå til dags blitt bedre sånn sett, men det er klart det at den biten kan ha en stor risiko, hvis det skal bli strømbrydd etc. og forstyrrelse i selve bedriften. Men ellers har det vært mer en positiv endring i den forstand.”

- Informant 6

Tabell 4. Informantens positive/negative sider ved disruptive endringer

Informantenes positive og negative sider ved disruptive endringer		
Informant	Positivt	Negativt
1	Positiv fordel når systemene synkroniseres → får mulighet til å komplimentere hotellene på flere måter.	Hadde ingen umiddelbare tanker om utfordringer som kunne oppstå.
2	Positivt med at teknologien gir muligheter, gir teknologien tilgang på å forenkle ulike prosesser.	En utfordring som kan oppstå er “fake news” og at den kan misbrukes og påvirke markedsposisjonen.
3	Forenkler kreative prosesser som kanskje krevde mer tid og ressurser før.	Man kan bli hacket og miste mye av sin data.
4	Positivt med ulike samarbeidspartnere som dukker opp i markedet. Tilgjengeligheten for å finne kunder.	Mer transparent, om noen er misfornøyde kommer det ut i den store verden. Mye raskere å få et dårlig rykte fordi kundeomtaler er så tilgjengelig. Kostnadene som kommer med å ta i bruk endringer.
5	Covid-19 gjorde at man ble mer forberedt på endringer. Skapte mulighet til å høste mye erfaring, se at man kom seg gjennom det som var helt uvirkelig og hindrende. Lærer mer om verden, og bedre rusta til å takle mer.	De drastiske økonomiske endringene gjør at folk reiser mindre og har dårlig råd. Det er vanskelig å forutse.
6	Får tilgang på mer data når man for eksempel skal analysere, og at man får mye ut av slike endringer.	Det å ta i bruk de disruptive endringene og bruke de riktig vil være utfordrende.
7	Grunnleggende positiv innstilt til nye teknologier, tenker at ting vil alltid være i endring, må være positiv for å gjøre det best mulig, kommer som regel bare noe godt ut av det. Brukervennligheten vil ha positiv retning, og kan øke sin kundegruppe.	Utfordringen med at alt blir teknologisk er om serveren går ned, man ikke har noe å støtte seg på så stopper alt, så det kommer med en veldig stor risiko. Det kommer mye forskjellige teknologier og verktøy, og det vil være en utfordring å velge de riktige for å unngå blindspor.
8	Føler at bransjen er gode på å takle endringer fordi i hverdagen må de omstille seg for nye situasjoner hele tiden, ikke et ukjent fenomen.	En negativ side som man ser er at man mister mer og mer av den menneskelige kontakten som man før hadde i interaksjon med kolleger og kunder.

4.6. Muligheter og utfordringer i møte med disruptive endringer

I dette avsnittet blir det sett på hvilke muligheter eller utfordringer informantene mener disruptive endringer vil gi i fremtiden. Som en del av analysen ble det satt opp en tabell med hva de ulike informantene hadde sagt om muligheter og utfordringer, og dette ligger som vedlegg 3 i studien. Mange var ensidige om at disruptive endringer vil kunne medbringe positive gevinster for virksomheten i fremtiden. Det alle informantene var enige om, er at disruptive endringer vil kunne forenkle arbeidsoppgaver eller prosesser, og det vil øke effektiviteten og reduserer drifts- og personalutgifter. Mange av informantene mente at disruptive endringer kunne gi gode muligheter der arbeidsoppgaver er strukturert og rutinerte. For eksempel dersom AI kan forenkle prosesser og forretningsmodeller, ved å gjøre bestillingsprosessen mer effektiv ved at prosessen blir kortere. Noen mente at disruptive endringer som AI og chatGPT vil kunne lage innhold til sosiale medier for dem, men også til å svare på e-mailer for dem. Det var ikke noe betydelig stor forskjell på virksomhetens størrelse når det kom til disse utsagnene, og det var en ensidig enighet om at fremtidige disruptive endringer vil kunne øke effektiviteten og redusere kostnader.

Utfordringer informantene mente man kunne møte på var forskjellige, men flere mente en fremtidig utfordring ville være når man er for avhengig av teknologien, vil det for eksempel kunne oppstå utfordringer rundt internett og strøm. To av informantene hadde opplevd cyberangrep og det å miste mye data, og flere så på dette som en fremtidig utfordring fordi når man er avhengig av teknologien, vil det bli enda tøffere å miste data nå enn før. Teknologien kommer med en viss usikkerhet fordi man er avhengig av strøm og internett, men også fordi det gir muligheten for andre å få tilgang og overstyre systemene. Utfordringer som ble nevnt at kan være utfordring her i Norge med ulike disruptive innovasjoner, var de geografiske avgrensningene. En informant kunne fortelle at de hadde samarbeid mellom ulike hoteller, men på grunn av geografiske avgrensninger fungerte det ikke like bra som det har gjort i andre land. Utfordringer med disruptive endringer vil også være hvordan man kan styre dem. For eksempel ved utvikling og bruk av AI. Dersom den kan anbefale desitinasjoner, må virksomheter finne en måte å styre AI til å anbefale deres tilbud.

De mellomstore virksomhetene som er del av en kjede, mente de største utfordringene de ville møte på ved disruptive endringer var elementer som geografiske avgrensninger for optimale samarbeid, datasikkerhet, hvordan man kan styre etablerte disruptive endringer og

om de faktisk klarer å håndtere slike situasjoner. En informant mente at det ville være mer utfordrende for små virksomheter å korrigere seg etter slike endringer. De mindre selvstendige virksomhetene mente de største utfordringene kom med å være avhengig av teknologien, at det er dyrt å implementere slik at man må jobbe smartere og ta større risikoer og det å skulle kontrollere “fake news”. For små virksomheter vil det derfor være dyrere å implementere, og de har ikke det samme nettverket å falle tilbake på. Derfor må de satse mer, ta flere sjanser og utfallet har ofte større konsekvenser dersom man tar feil beslutninger. En annen utfordring for de mindre virksomhetene vil være hvem som skal stå for å betale produktet man leverer til slutt. Et eksempel er hvis hotellet har ansvar for vedlikehold av skiløyper i nærområdet, men turister leier gjennom Airbnb og bruker de skiløypene, hvem skal da stå for vedlikehold og utgifter for de skiløypene.

4.7. Påvirkningen av disruptive endringer i markedsføringen

Under intervjuene ble det samlet inn data som skulle være med på å besvare studiens problemstilling. Det ble undersøkt “*Hvordan påvirker disruptive endringer markedsføringen i den norske hotellnæringen?*”, og informantene hadde en del informasjon å komme med. Alle tidligere elementene i kapitlet har gitt et bidrag for å analysere problemstillingen, og er derfor plassert nederst i kapitlet for å gi et helhetlig bilde. Samlet sett var informantene ikke veldig påvirket av disruptive endringer i markedsføringsprosessen, men det var noen faktorer som påvirket informantene i ulik grad. De fleste av informantene følte ikke at det har vært noen store endringer i markedsføringsprosessen de siste årene, men at man må være bevisst og fortsatt må følge med på det som skjer i nærområdet og planlegge etter det.

”Må gjøres på den gode gammeldagse måten, at vi må kontakte næringen og kartlegge (...) Det føler jeg ikke er noe nytt nå kontra hvordan det var tidligere, det er samme prinsippet.”

- Informant 1

“Vi lagde et årshjul og lagde oss en årsplan, hvor vi prøver å se inn i krystallkulen da og prøver å finne alle arrangementene hvor vi kan plassere der vi tror, der vi vet og blokkere”

- Informant 4

“Nei, det er jo akkurat det samme som vi har opplevd her egentlig. Det er corona, det er datakrasj og det er den generelle økonomien i samfunnet egentlig.”

- Informant 5

“Jeg opplever egentlig at vi jobber ganske med det samme. Det har ikke vært noen store endringer der. (...) Men jeg vil si vi er bevisst, og vi har en sånn som min leder var jo veldig tidlig på med å si at AI det kommer til å komme så der må vi gjøre en jobb for å prøve å finne ut av hvordan det kan treffe oss da.”

- Informant 7

Informant 2 mener den største påvirkningen av disruptive endringer er tilgangen på flere informasjonskilder og at teknologien utvider kundegruppen. Før visste de hvilke type gjester de skulle ha i løpet av vinteren, lang tid i forveien, og det var stort sett det samme hvert år, mens med hjelp av teknologien har man muligheten til å skape produkter som tiltrekker mennesker fra hele verden. Teknologien gjør dem mer tilgjengelig for andre, og det er med på å utvide kundebasen deres, som utnyttes best mulig. Det har derfor også blitt mer krevende å tilpasse seg kundegruppene fordi det kommer gjester fra alle verdens hjørner, og det er mye større forskjeller på deres behov.

“Det er jo fordi at slik som teknologien, infrastrukturen og reisevaner har utviklet seg, men det er jo på grunn av teknologiutviklingen. Men da må man jo også være bevisst på markedet ditt og den analysen du gjør av markedet slik at man kan levere til disse her turistene. Så det er jo mye mer nyansert som igjen påvirker veldig mye hvordan man kommuniserer på, for å være sikker på at man treffer de kundene som er rett for ditt produkt da. (...) Det vi gjør da er å bruke de direkte salgskanalene og onlinebestilling veldig bevisst, og så har vi mye kontakt med turoperatører fordi vi vet hvordan de kommuniserer vårt produkt og kan finne gjester til våre produkter på en ordentlig måte. Så vi har noen få turoperatørpartnere. Om man da bruker for eksempel booking.com til å fylle opp det siste som er igjen å selge.”

- Informant 2

Informant 5 mente den største endringen er at markedsavdelingen er flyttet til hovedkontoret. De har en stor markedsavdeling på hovedkontoret som følger med på belegg, tilbud, etterspørsel og priser, og dette sendes over og går mye av seg selv. Før gjorde de mye av det internt på hotellet, og den største forskjellen er derfor at disse oppgavene er flyttet til

hovedkontoret. De opplever likevel at det ikke er påvirket av store endringer og opplever det er det samme som før. Informant 6 synes ikke det har vært noen spesielle endringer i det siste, den eneste som har blitt gjort er å koble bookingsystemene deres, der de ser på segmenter og forhold mellom områder og personer. Informantene har snakket mye om OTA-er og at det har hatt en stor innvirkning, men det er ulike meninger om dette er positivt eller negativt. Noen mener det er positivt fordi OTA-er er dyktige og slår deres egne systemer, og de ser på dem som positive samarbeidspartnere. Mens andre informanter mener de styrer litt for mye av tilgjengeligheten, at man mister mye av kontrollen og ønsker kunder bruker deres egne kanaler for å slippe å betale avgifter til OTA-ene. En annen kritisk faktor er at det øker konkurrentbasene, for eksempel ved at man bestiller opphold via Airbnb.

“Også har man jo fått dette her med OTA-ene. Som det første hvor man har disse store megaselskapene som booking.com og hotels.com, som sitter og styrer tilgjengelighet og mye av salget vårt uten vi er oppmerksomme på hvor mye de styrer. Noe som vi legger merke til veldig godt, som er veldig uforutsigbar er Airbnb.”

- Informant 2

“I 2008-2009 så tenkte vi og satt og vurderte skal vi samarbeide med booking.com eller skal vi ikke det. Dette spørsmålet er jo helt utenkelig nå. For du får ikke slått dem på en måte. Så det er å finne den beste samarbeidspartneren, for dem er jo der. Dem er superdyktige og globale og er super kapitalister. De knuste vårt eget system.”

-Informant 4

“OTA bruker vi veldig mye, og det blir brukt som et daglig hjelpemiddel.”

- Informant 6

“Vi ser jo det at vi liker å ha kontroll på ting helt selv da, men vi ser jo det at vi får stadig større konkurranse fra OTA-er”

- Informant 7

“Jeg tror det blir mye enklere om du ser på det som positivt enn utfordrende. (...) Du kan enten kjempe imot det, eller så kan du på en måte prøve å bruke det til din fordel.”

- Informant 8

Slik sett tyder det på at det ikke er store påvirkninger av disruptive endringer i markedsføringen til både de små og mellomstore hotellene, og at mange utfører markedsføringsaktivitetene sine som de alltid har gjort. Likevel ble det påpekt noen endringer som hotellene fikk kjenne på, slik som tilgangen av informasjon og innføringen av OTA-er.

4.8. Oppsummering

Etter å ha gjort en analyse av dataene kan man se at det var få av informantene som faktisk visste hva disruptive endringer var i forkant. Likevel ble det samlet inn data for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene i studien. Som et helhetlig inntrykk er ikke informantenes markedsføringsprosesser så påvirket av disruptive endringer, men at de har merket en betydelig forskjell i tilgangen på informasjon både for og om virksomheten. De har heller ikke utnyttet disruptive endringer slik de kanskje kunne gjort, men at dette kommer av mangel på kunnskap man behøver for å implementere dette på en smart måte. Informantene har møtt på utfordringer når det kommer til OTA-er som kom plutselig og brått inn i markedet, og som ble både en konkurrent og et verktøy. Andre utfordringer som har blitt møtt med disruptive endringer for virksomheten, er å velge de riktige verktøyene, og dette kommer kanskje også fra mangel på kunnskap. Når det kommer til å tilpasse forretningsmodellen etter disruptive endringer, mener informantene det er viktig å ikke ignorere endringer som oppstår, men heller handle raskt når de skal tilpasse seg. Det gjelder å være løsningsorienterte.

Utenfor markedsføringsprosessen har bransjen møtt på disruptive endringer eller forstyrrelser, som covid-19, som veltet om på hele måten man tenker drift på. Informantene kunne trekke frem både positive og negative sider ved disruptive endringer, og muligheter og utfordringer som kan oppstå i fremtiden. Dette skal diskuteres i neste kapittel, sammen med den teoretiske sammenhengen med analysen.

5. Diskusjon og refleksjon

I dette kapitlet vil funnene som ble lagt frem i analysen bli diskutert og kritisert opp mot studiens teoretiske rammeverk. Først vil kapitlet fremstille tabell 5 (se delkapittel 5.1.) som er en oppsummeringstabell for å belyse viktige sammenhenger mellom teorien og de empiriske dataene. Videre vil kapitlet diskutere informantenes tolkning av disruptive endringer for å se om dette hadde noen innvirkning på resten av dataene som ble samlet inn. Deretter diskuteres det hvordan informantene utnytter disruptive endringer i markedsføringsprosessen, hvilke utfordringer disruptive endringer skaper og hvilke tilpasninger de har gjort i forretningsmodellen for å møte endringene. Disse aspektene går under studiens forskningsspørsmål, som er med på å besvare studiens problemstilling. Før dataene som er knyttet til problemstillingen diskuteres, blir analysen om positive og negative sider ved disruptive endringer, og hvilke muligheter og utfordringer informantene mener kan oppstå i fremtiden, diskutert. Før en oppsummering vil det komme frem konkrete data som svarer på problemstillingen, som er sammensatt av de ulike elementene tidligere i studien.

5.1. Teori i sammenheng med empiri

For å identifisere data som har en sammenheng med studiens teoretiske grunnlag, ble det utført en tematisk analyse. Tabell 5 illustrerer teoretiske konsepter sammenstilt med innsamlet data for å demonstrere korrelasjonen mellom teori og de empiriske dataene. Teorien referer til den som ble behandlet i kapittel 2, mens dataene henviser til informasjonen samlet inn gjennom intervjuene fra informantene. Her presenteres data som samsvarer med det teoretiske rammeverket for studien. Den fullstendige tabellen er vedlagt som vedlegg 4. Det fremkommer flere sammenhenger mellom teori og empiri i tabellen, og det gir en helhetlig oversikt. For å oppsummere vedlegget, er det utarbeidet en tabell for å gi en mest hensiktsmessig fremstilling

Tabell 5. Oppsummering av sammenheng mellom teori og empiri

Teori	Empiri
Teorien om at disruptive innovasjoner fører til mer tilgjengelighet (Adeyinka-Ojo et al., 2020; Lee et al. 2023; Si & Chen, 2020).	Informantene mener det er mer bruk av apper og liknende, som fører til økt tilgjengelighet på intern informasjon.

	Informantene la også vekt på at virksomheten i seg selv er mer tilgjengelig ved hjelp av bookingsystemer.
Teori om disruptive innovasjoner kan utløse nye aktører (Lee et al., 2023).	OTA-er som en ny aktør på markedet, som alle nevnte som en disruptiv innovasjon og stor påvirkningskraft på virksomhetene.
Teorier om at disruptive endringer påvirker effekten av eksisterende forretningsmodell (Christensen et al., 2013; Cozzolino et al., 2018; Kim & Mauborgne, 2019; Osiyevskyy & Dewald, 2015; Yu & Hang, 2010).	Det var ikke så mange som følte de hadde blitt så påvirket, men samtidig var det noen som ble påvirket av systemskifter som endrer mye med måten man jobber på.
Teori om at reiselivsbransjen er en del av de som blir påvirket av disruptive endringer, feks AI (Lee et al., 2023; Mookerjee & Rao, 2021; Sigala, 2018).	Informantene i denne studien har ikke blitt påvirket av disruptive endringer i noen radikal grad, heller at det har vært noen påvirkninger over tid. Det kan også være forskjeller fra Norge og andre land.
Teori om at OTA-er påvirker hotellnæringen og forstyrrer endringer i forbrukeratferden (Jasrotia et al., 2019)	OTA-er er en stor del av informantenes hverdag, og variasjon om de ser på dette som positivt eller negativt. Noen ser på det som et hjelpemiddel, mens andre synes det er mer forstyrrende og at man mister litt kontroll. Det er med på å gjøre at man mister mye av kundeforholdet før gjestene kommer, som kan bidra til endring i atferden.
Covid-19, ikke en innovasjon, men endring eller forstyrrelse som endret hele hotellnæringen (Liu & Yang, 2021)	Covid-19 var noe som påvirker informantene. Det endret hele hverdagen og driften på hotellet. Det var ulike strategier for å møte dette.
AI redesigner interne prosesser og prosedyrer som øker konkurranseevnen (Bulchand-Gidumal et al., 2023)	Etter intervjuene ble det gitt et inntrykk av at AI brukes i svært liten grad av informantene. Det var kun en informant som brukte AI for å korte ned kreative prosesser.
IT forbedrer kommunikasjonen i virksomheten (Aboelmaged, 2018; Buhalis & Leung, 2018)	Her er det variasjon av hva informantene mener, de fleste sier at IT gir både forbedringer og utfordringer.
IT som en strategisk ressurs for å øke konkurranseevnen (Buhalis & Leung, 2018)	Informantene mener det er på vei i en positiv retning, men det er det som mangler for at det skal bli sømløst.

Ut fra analysen kan det konstateres at det er en sammenheng mellom teori og de empiriske dataene. Etter analysen kan man se at noe av teorien ikke er så relevant for informantene, og

at teorien kanskje legger større vekt på at det påvirker og er viktig, enn det er i praksis hos våre informanter. Dette vil bli diskutert og kritisert i dette kapittelet.

5.2. Tolkning av disruptive endringer

Under intervjuene ble informantenes tolkning av disruptive endringer avdekket, både for å kartlegge kunnskapsgrunnlaget til informantene, men også for å se om dette hadde en innvirkning på resten av dataene som ble samlet inn i intervjuet. Det var variasjon i utvalget med tanke på om informantene hadde noen forståelse for hva disruptive endringer er. Noen hadde ingen forståelse av begrepet, mens andre hadde den grunnleggende forståelsen om at disruptive endringer er uforutsette endringer med stor påvirkning, og at det er endringer man ikke klarer å planlegge. Det varierte om det var de små eller mellomstore virksomhetene som kunne forklare begrepet, og det var helt likt fordelt av små og mellomstore virksomheter, og det kan dermed ikke trekkes noen sammenhenger mellom forskjell på størrelse og forståelsen av disruptive endringer. Etter en analyse var det heller ingen sammenheng mellom om de som hadde forståelse for disruptive endringer i forkant eller ikke, når informantene skulle svare under resten av intervjuet. Et viktig moment her er at man vet ikke om resultatene av studien hadde blitt den samme dersom informantene ikke fikk forklart disruptive endringer før de skulle svare på spørsmål om deres virksomhet. Intervjuet inneholdt en forklaring for å klargjøre hva man er ute etter, og derfor ble det en vellykket datainnsamling, men det er usikkert om det hadde blitt det samme uten klarering av hva disruptive endringer er og hva studien ønsket å legge vekt på.

Det at ikke alle informantene hadde kjennskap til begrepet, var overraskende. Etter litteratursøket ga det et inntrykk av at emnet utgjorde en mer fremtredende del av informantenes daglige virkelighet enn hva datamaterialet skulle tilsi. I litteratursøk var det flere forskningsartikler som la stor vekt på hvordan disruptive endringer og teknologier påvirker turisme og reiseliv (Lee et al., 2023; Mookerjee & Rao, 2021; Sigala, 2018). Derfor ble det trukket antakelser om at denne var en del av hverdagen til informantene i forkant av intervjuene. Som teoretisk grunnlag i denne studien ble det sett på litteratur om turisme og reiseliv, hvor dette ble trukket inn i sammenheng med hotellnæringen. Dette kan ha resultert i en skjev oppfatning, der det kan antas at hotellnæringen ikke er så betydelig påvirket av disruptive endringer, og derfor besitter begrenset kunnskap om fenomenet. Imidlertid har det

en viss påvirkning på hotellnæringen ettersom informantene kunne gi eksempler på hvordan de har utnyttet disruptive endringer under intervjuene.

5.3. Utnytting av disruptive endringer i markedsføring

Informantene nevnte utfordringer med å velge og utnytte de riktige verktøyene. Christensen og Overdorf (2000) mener ledere ofte er dårlig på å møte disruptive endringer, og lederne må kunne vurdere evner og funksjonaliteten i virksomheten som en helhet. Det kan være at ledere vegrer seg for å implementere disruptive endringer fordi de er redde for å feile, noe flere informanter nevnte at er en utfordring. Derfor var det et stort fokus under intervjuene å avdekke hvilke disruptive endringer de faktisk har dratt nytte av for å besvare forskningsspørsmål 1: *“Hvordan kan markedsføringsavdelingen utnytte disruptive endringer til sin fordel i hotellnæringen?”*. Dette ble avdekket under intervjuene som også ga innsyn i hvilke disruptive endringer informantene har utnyttet, og hvordan de har implementert de disruptive endringene inn i sine markedsføringsprosesser.

Informantene sier det har vært lite endringer i markedsføringsprosessen i det siste, og de opplever at den beste måten å kommunisere med markedet på, er på samme måte som de har gjort det i lang tid. Det blir allikevel nevnt at noen tidligere disruptive endringer har blitt implementert og tatt i bruk i markedsføringsprosessen deres. Lee et al. (2023) mener den raske utviklingen innen IKT har blitt implementert i virksomheter, og det har medført omgjøring av eksisterende prosesser. Informantene sier de har implementert ulike IKT-aspekter, blant annet Google, andre verktøy med tilgang på informasjon og virksomheten har hatt overganger til nye systemer. Informantene som har gått gjennom en overgang til nye systemer mener dette gjør ulike prosesser både lettere, men også vanskeligere i ulike elementer. Sigala (2018) skriver at teknologi kan gjøre at verktøy kobles sammen og samhandler med andre, og en informant snakker også om at de nye systemene skal være med å bidra til dette, men at det ikke er optimalt slik systemet er per i dag. Det har derfor vært implementering av disruptive endringer og løsninger, men det krever videreutvikling.

Videre kom det også fram fra informantene at de mener disruptive endringer gir en økning i kundegruppen, og at forbrukere blir mer spontane. Dette er noe som påvirker markedet deres. For eksempel nevner Jasrotia et al. (2019) at OTA-er har en innvirkning på kundenes

reiseatferd og planleggingsprosessen. Dette kan påvirke virksomhetene både positivt og negativt, og dette vil bli diskutert senere i kapitlet, men informanter nevnte at OTA kan bidra positivt ved at de får fylt opp rommene i et mye kortere tidsrom før ankomst enn før. Dette gjør at hotellene ikke lenger er avhengig av bookinger i lang tid før ankomst, noe som kan komme dem til gode, men dette kan også medføre en viss usikkerhet. Usikkerheten kommer ved at man ikke kan planlegge innkjøp av for eksempel mat, eller at man ikke vet hvor mange ansatte man skal ha på jobb i forhold til antall gjester. Det blir en viss usikkerhet i økonomien, fordi enten kan de oppleve at det kommer mange bookinger som ikke var planlagt eller oppleve at mange avbestiller på kortere varsel fordi forbrukernes terskel på dette har blitt så lav. Det skaper usikkerhet fordi det kan gå begge veier, enten kan påvirke virksomheten positivt eller negativt, og ofte vil den ene komme som en følge av den andre. Dersom hotellet får mange spontane gjester, vil det være bra for det økonomiske, men dersom det ikke er nok ansatte på jobb, kan dette påvirke gjesteopplevelsen og ansattes trivsel på jobb. Dersom det er mange avbestillinger, vil det påvirke økonomien negativt, men det åpner også muligheter for ansatte å utnytte tiden på andre arbeidsoppgaver.

Lee et al. (2023) mener disruptive endringer gir produkter og tjenester mer tilgjengelige for både forbrukere og virksomheter. Kong et al. (2022) mener det også bidrar til økt effektivitet og konkurransefortrinn. En informant nevnte at de har gjort noen tjenester om til digitale tilbud som har bidratt til å øke tilgjengeligheten, effektiviteten og være økonomisk lønnsom. Dette har vært en implikasjon som har vært en følge av disruptive endringer og tilgangen på informasjon om kundens behov og virksomhetens muligheter. Generelt sier informantene at disruptive teknologier har bidratt til at tilgangen på informasjon har endret seg og er mye mer tilgjengelig. I den sammenhengen skriver Lee et al. (2023) at den økte tilgangen på informasjon påvirker kartleggingen i markedsføringsprosessen, og at prosessen blir kortere med et mer helhetlig bilde fordi man har tilgang på mye mer informasjon. Det er kanskje med på å korte ned prosesser, men en informant nevnte at denne tilgangen gjør at man sitter igjen med så mye informasjon og data at man mister kontrollen på hva man faktisk har informasjon om. Informanten mener det er positivt i den forstand at de sitter med den informasjonen, men at det kan være krevende å håndtere. Andre informantene nevnte derimot at de tror AI vil være et potensielt verktøy for tilgang på informasjon på en oversiktlig måte, samt bidra med å korte ned på ulike prosesser. Noen informanter har allerede implementert dette med bruk av ulike smarte digitale verktøy.

Uavhengig av størrelse kan man se at virksomhetene til informantene har tatt i bruk ulike disruptive endringer. Alle bruker for eksempel OTA-er, noen bruker Google og andre bruker egne portaler, men alle har utnyttet de disruptive endringene etter hva som passer best for deres virksomhet. Den største ulikheten som kan påpekes når informantenes virksomhet utnytter disruptive endringer, er at de mellomstore virksomhetene ofte velger å bruke sine egne plattformer, mens de små virksomhetene har et tettere samarbeid med OTA-er. Dette kan være fordi de mellomstore virksomhetene har mer ressurser til kompetanse og vedlikehold av nettsider. Det finnes også tilfeller der de mellomstore som er del av en større kjede har flyttet markedsføringsavdelingen til et hovedkontor slik at mer av markedsføringsprosessene foregår der og ikke på selve hotellet. De små virksomhetene jobber mer aktivt med relasjonsbygging og har mer deltakelse i lokalsamfunnet i sine markedsføringsprosesser.

5.4. utfordringer ved disruptive endringer i markedsføring

Ved endringer oppstår det også ofte utfordringer. Forskningsspørsmål 2 ble derfor benyttet til å finne ut *“Hvilke utfordringer har disruptive endringer skapt eller kan oppstå for markedsføringsprosessen?”* for å avdekke utfordringer informantene har møtt på. I analysen ble det avdekket under forskningsspørsmål 1 at flere av informantene har benyttet seg av OTA-er. Men teorien til Jasrotia et al. (2019) om at OTA er med på å endre kundens reiseatferd og planleggingsprosess, og skaper utfordringer i hotellnæringen. De ser endring i atferden ved at kunder booker flere hoteller på samme tid og velger senere, som skaper uforutsigbarhet hos informantene fordi terskelen og veien til å avbestille er mye kortere.

OTA-ene er en disruptiv endring som er vanskelig for hotellnæringen å unngå, ettersom det har blitt så utbredt og populært blant markedet. Slike disruptive endringer mener Cazzalino et al. (2018) forstyrrer og påvirker effekten av eksisterende forretningsmodeller. Informantene som er del av en kjede, opplyser at det er vanskelig å få forbrukere til å booke gjennom hotellets egne distribusjonskanaler i stedet for OTA-er. Det er mest lønnsomt for hotellene dersom forbrukerne booker gjennom hotellets egen kanaler. Likevel var det noen av informantene som så på OTA som et hjelpemiddel, men mange mente at den forstyrrer virksomheten ved at de opplever at de mister litt av kontrollen. Disruptive endringer som dette kan forstyrre forretningsmodeller ved at den skaper opphopning og negative

økonomiske resultater. Noen av informantene mente at det er viktig å sørge for at deres hjemmeside er så oversiktlig og brukervennlig som mulig, slik at det kan øke sannsynligheten for at bookinger skjer gjennom deres egne distribusjonskanaler. Det var mange som ikke visste hvordan dette skulle håndteres, men at det var en utfordring som er viktig å ta tak i for å holde konkurransefortrinn. Hotellene må da tilpasse seg disse endringene og utvikle strategier som balanserer avhengigheten av OTA-ene ved å fremme direkte booking gjennom egne kanaler.

Informantene kom med flere utfordringer de mente disruptive endringer har medført. Det ene var at de opplevde at disruptive endringer har skapt problemer når det kommer til tilgang på informasjon. De mente at det er vanskelig å skille informasjonen, og at man må være mye mer bevisst på hva informasjonen er og betyr. Litteraturen viser til at AI i markedsføring og analyser er egnet til å behandle store mengder data for å finne mønstre, atferd og muligheter, og det optimaliserer prosesser (Bulchand-Gidumal et al., 2023). Slik sett vil dette øke effektiviteten av markedsføring betraktelig (Bulchand-Gidumal et al., 2023). Derimot opplevde noen av hotellene at dette var ikke tilfelle for dem, og noen nevnte de opplevde at de fikk utfordringer med datakvaliteten. Det gjorde at de følte de ikke hadde helt kontroll på hva slags kundedata de sitter på, fordi det er så vanskelig å skille all informasjonen. Det som kan være tilfelle hos hotellene som opplevde dette, er at de ikke har tatt i bruk teknologier som AI. Når de da utfører markedsanalyser i et samfunn som har fått en stor økning av informasjon, og bruker verktøy som ikke er optimale for samfunnets utvikling, kan det hende hotellene føler de ikke har kontroll og er vanskelig å skille masse informasjon uten AI. En av informantene nevnte derfor at som følge av denne tilgangen på informasjonen, må man være bevisst på tettere bånd med samarbeidspartnere og hvilke valg man tar og satser på.

En annen utfordring som blir belyst av informantene, er at teknologien i seg selv kan skape problemer fordi den ikke er godt nok utviklet, eller at den ikke er optimal til sitt formål. Ifølge Si og Chen (2020) vil disruptiv innovasjon gradvis tilfredsstillere behov ved at det blir en inkrementell forbedring av teknologien. Dette er ikke tatt i betraktning når selve teknologien i seg selv kan skape problemer ved at den ikke fungerer eller slutter å fungere. Noen av informantene nevnte nettopp det at det er utfordringer når teknologien slutter å fungere. Dette gjorde at ulike prosesser og arbeidsoppgaver stoppet opp. Dette skaper da forsinkelser i ulike prosesser og gjør at arbeidsoppgavene ikke kan utføres slik man ønsker. Noen informanter nevnte også at ved alle teknologiske implikasjoner i virksomheten, følger

det noen usikkerheter og svakheter. Dette kan for eksempel gjelde strømbrudd, internett og cybersikkerhet, og at de blir utrolig avhengig av teknologien for at det skal fungere.

Videre var det enighet blant informantene om at de opplever utfordringer når de mister mye av den menneskelige kontakten i mange prosesser som følge av disruptive endringer i teknologien. Forskingen viser til at teknologier som AI kan gi nesten-menneskelig opplevelse (Sigala, 2018). Dermed kan det være at den teknologien som er tilgjengelig i Norge ikke er optimalt eller tilpasset nok for å møte disse utfordringene. I tillegg kan det være at den teknologien som blir benyttet, ikke er det rette verktøyet for akkurat den arbeidsoppgaven. Det er også flere av informantene som nevnte at disruptive endringer har gjort det mye mer tilgjengelig for forbrukere å kommunisere informasjon til og om virksomheten, og muligheten for forbrukere å gi tilbakemeldinger som er tilgjengelig for alle å se. Leeflang et al. (2014) har gjort forskning som viser at 90 % av alle forbrukere leser anmeldelser på nettet før de kjøper produkter og tjenester. Det gjør at virksomhetene bruker mye tid på dette i prosessene sine fordi de vil jobbe for å få gode tilbakemeldinger. De informantene fra små og selvstendige virksomheter la stor vekt på at det er for kostbart å implementere disruptive endringer, og dermed har ikke de den samme utviklingen. Informantene fra mellomstore virksomheter som er del av en kjede, la vekt på effektivisering med hjelp av disruptive endringer, men at det er mangel på kompetanse hos mange. Derfor må de ulike virksomhetene se på hvordan de kan gjøre best mulig tilpasning for å møte utfordringene.

5.5. Tilpassing av forretningsmodeller og strategier

Hopp et al. (2018) mener at konkurransedyktigheten har lite med teknologien i seg selv å gjøre, men på den andre siden mener Evans (2003, s. 1) at teknologien vil være et viktig element for å øke konkurransedyktigheten i virksomheten. På den ene siden er teknologien en nøkkelfaktor for å øke konkurransedyktigheten, men på den andre siden handler det om hvordan man bruker den. Man får ikke noe utbytte av teknologien i seg selv, men det vil være en viktig nøkkelfaktor for å kunne opprettholde konkurransedyktigheten i dag. Dermed er forskningsspørsmål 3 utviklet for å svare på dette, og skal finne ut "*Hvordan kan hoteller tilpasse sine forretningsmodeller/strategier for å beholde konkurransedyktigheten?*". En informant mener at de disruptive teknologiene og endringene har ført til lavere terskel for å

komme seg inn i markedet, også da for upålitelige aktører. Derfor mener informanten at det i dag er enda viktigere å skille seg ut og vise at man er en pålitelig aktør for at forbrukere skal ta deg på alvor og stole på deg som leverandør. Andre nevnte overvåking av markedet for å finne elementer å trekke inn i sin egen forretningsmodell og strategi for å opprettholde konkurransedyktigheten.

Under intervjuene ble det avdekket hvordan informanter kan beholde konkurransedyktigheten når disruptive endringer oppstår. Det var enighet om at det var viktig å handle raskt og ikke ignorere det. Mange av informantene mente at man måtte være løsningsorienterte for å beholde konkurransefortrinnet. En av informantene snakket om å prøve å ligge foran de disruptive endringene, og selv om det i utgangspunktet ikke går, vil det gjøre at de er mer forberedt når de oppstår. Teorien sier at disruptive endringer forstyrrer og påvirker effektiviteten av den eksisterende forretningsmodellen (Cozzolino et al., 2018). En informant sa at de visste at det kom til å bli innstramminger rundt bærekraft, og i stedet for at man skal gjøre helomvendende tiltak når det kommer, mener informanten at man heller vil gjøre gradvise endringer, fordi de vet det kommer.

Et annet viktig aspekt informantene kom med, var at de møtte på utfordringer når det kom til covid-19. Covid-19 bydde på utfordringer som at forbrukernes atferd ble endret, altså de fikk andre behov og ønsker. Covid-19 hadde påvirkning på kjøpsbeslutningen til forbrukere, og informantenes oppfatning var at forbrukerne hadde blitt mer sparsommelige. En informant løste dette med å tilpasse sine strategier og rette seg mot bransjer og kundesegmenter som de ønsket å dra nytte av for å beholde konkurransefortrinnet og lønnsomheten. Videre presenterte covid-19 nye disruptive teknologier som bedre tilpasset forbrukernes behov og ønsker, slik som Teams og Zoom. Disse disruptive innovasjonene ble tatt i bruk i en stor grad, fordi disse teknologiene henter sin markedssuksess ved at de forbedrer egenskapene til tjenester forbrukere allerede verdsetter (Hopster, 2021). Siden covid-19 endret forbrukernes behov, og de derfor ikke lenger kunne reise og holde møter hos hoteller, ble Teams og Zoom foretrukket og verdsatt. Dette gikk hardt utover hoteller med konferansetilbud. Phaal et al. (2001) mener at det er en sterk kobling mellom teknologiske ressurser og virksomhetens mål, og sammenhengen mellom disse har en avgjørende betydning. For å styre dette krever det effektiv kommunikasjon og støtte fra passende verktøy og prosesser (Phaal et al., 2001). Dette vil si at når det dukker opp disruptive endringer som forbrukere verdsetter mer enn hotellets tilbud, bør hotellene se på strategier for å finne teknologiske ressurser, verktøy og

prosesser som forbrukere vil verdsette mer enn hva som tilbys i dag. Alternativt må de finne strategier for å inkorporere slike teknologiske endringer inn i sin eget tilbud som er mer lukrativt. Selv om covid-19 var en engangshendelse, kan det dukke opp flere slike utfordringer som gjør det viktig å se på slike tilpasninger av strategier.

Videre har hotellene måttet endre og tilpasse sine forretningsmodeller og strategier når det kommer til en annen disruptiv innovasjon som har dukket opp. Denne disruptive innovasjonen er Airbnb, og det har påvirket mange og blitt en sterk konkurrent. En informant mente at en viktig løsning for å møte denne endringen, var å forsterke og forbedre det man allerede gjør og fokusere på kvalitet i alle ledd. Det er derfor viktig å se på hvordan man kan skille seg ut fra konkurrentene. Det er vanlig at virksomheter drar sammenhenger mellom ny og gammel modell når man gjør endringer i prosesser, og at de viderefører elementer fra den gamle inn i den nye (Berends et al., 2016). En informant sa de hadde tilpasset strategien sin for å beholde konkurransefortrinnet. De hadde fokus på å finne ut hvorfor forbrukere velger en slik aktør, altså hva Airbnb gjør som er bra, og prøve å implementere dette i sin egen forretningsmodell og strategi for å kunne endre og tilpasse seg forbrukerens behov og ønsker.

Formålet med en forretningsmodell er å kartlegge hvordan verdiskapingen kan utvikles. Møtet med disruptive endringer kan være en utfordring for virksomheter, og det krever at de tilpasser eller endrer sin forretningsmodellen for å opprettholde konkurransedyktigheten og sine verdiskapingsprosesser (Christensen et al., 2013; Cozzolino et al., 2018; Kim & Mauborgne, 2019; Osiyevskyy & Dewald, 2015; Yu & Hang, 2010). Analysen gir en indikasjon på at flere av informantene har måtte gjøre ulike tilpasninger for å møte de disruptive endringene. Ut ifra analysen er det ikke noen spesielle indikasjoner på at det er et skille mellom virksomhetene som er en del av en kjede og virksomhetene som er selvstendige når man analyserer hvordan informantene tilpasser sin forretningsmodell. De fleste informantene hadde sine egne måter å tilpasse seg på, men de er enige om at det gjelder å være løsningsorienterte og ta tak i de endringene som oppstår. Det var likevel tydelig at informantene som kom fra mellomstore virksomheter, hadde fokus på å skille seg ut fra konkurrenter for å opprettholde konkurransefortrinnet. De mindre virksomhetene hadde fokus på å skille seg ut ved å beholde den menneskelige og personlige kontakten for å opprettholde konkurransefortrinnet. Analysen viser dermed at alle informantene har gjort tilpasninger i

strategien for å møte disruptive endringer og opprettholde konkurransefortrinnet, og mange har valgt å løse det på forskjellige måter, med endringer som passer best til deres marked.

5.6. Positive og negative sider ved disruptive endringer

For å få en generell forståelse av hotellenes oppfatning av påvirkningskraften til disruptive endringer, var det hensiktsmessig for studien å få innsikt om hotellene så på disruptive endringer som en positiv eller negativ endring. Det skal nevnes at slike oppfatninger er svært individuelle for informanter, fordi resultatet ville vært annerledes hvis andre ble intervjuet. Likevel ble det en generell oppfatning at de aller fleste så på disruptive endringer som en positiv endring for hotellnæringen. I det teoretiske rammeverket ble det gjort rede for at disruptive innovasjoner muliggjør tilgjengelighet for en større befolkning (Lee et al., 2023). Flere informanter påpekte at siden alt har blitt mer teknologisk og digitalisert, har det åpnet muligheter for at turister fra andre deler av verden kan finne dem, og det ikke hadde vært mulig før. I tillegg mente hotellene at analyser blir enklere å utføre med tanke på at det er mer tilgang til data. Når man integrerer AI i markedsanalyser, vil dette gjøre det mulig for virksomheter å behandle store mengder data for å finne mønstre, atferd og muligheter slik at man kan forstå forbrukeratferden bedre (Lee et al., 2023; Kakatkar & Spann, 2019). Dermed er det en generell forståelse for at AI vil gjøre markedsanalyser enklere å utføre. I tillegg ble det funnet data som lå utenfor studiens teoretiske rammeverk, og informantene la fokus på sin egen personlige egenskap. Mange påpekte at når det stadig dukker opp disruptive endringer, også endringer generelt, gjør det at de ansatte i hotellnæringen blir dyktige til å tilpasse seg. Det kan være viktig i en bransje som stadig møter på endringer.

Selv om disruptive endringer kan by på mange positive endringer, kommer ikke dette uten sine utfordringer også. Disruptive endringer, slik som ny innføring av teknologi i en virksomhet, kan by på radikale endringer (Lee et al., 2023; Mookerjee & Rao, 2021). Det kan medføre til at det er utfordringer ved implementering, og spesielt utgjør dette en risiko ved mangel av ressurser (Tomičić-Pupek et al., 2023). Dette var en av de negative sidene noen av hotellene påpekte. Det kan være vanskelig å implementere en helt ny teknologi og vite hvilket verktøy som var riktig for dem. I tillegg påpeker litteraturen at innføring av ny teknologi som AI, og herunder chatbots, gir nesten-menneskelige opplevelser (Sigala, 2018). Kundeservice er en viktig del av hotellnæringen fordi de daglig er i kontakt med kunden for å

gi gode opplevelser. Det var derimot flere informanter som påpekte at de føler de mister den menneskelige kontakten som er viktig i en slik bransje. Et eksempel på dette var implementering av QR-koder som tok vekk den menneskelige kontakten som kan være avgjørende for hoteller når de skal gjøre et godt inntrykk hos gjester. En annen viktig ting som tidligere forskning viser til, er at disruptive innovasjoner og teknologier gjør ulike prosesser billigere og mer lønnsomme for virksomheter ved å ta i bruk disruptive endringer (Adeyinka-Ojo et al., 2020; Buhalis & Leung, 2018; Lee et al., 2023; Si & Chen, 2020; Sigala, 2018). Derimot ble det en klar oppfatning at dette ikke er tilfelle for de mindre selvstendige hotellene. Disse påpekte å ta i bruk slike løsninger slik som det er nå, er for dyrt for hotellene, og derfor mente de at de store hotellkjedene hadde et fortrinn.

5.7. Muligheter og utfordringer i møte med disruptive endringer

I intervjuene ble informantene spurt om hvilke muligheter eller utfordringer disruptive endringer kan medbringe i fremtiden. Hensikten med et slikt spørsmål var å kartlegge muligheter og utfordringer informanter tror kan dukke opp, ettersom mange av dem ikke hadde møtt på så store endringer når det kom til disruptive endringer. Her ville nok svarene blitt noe annet dersom andre informanter ble intervjuet, ettersom dette er informantens oppfatning om temaet. På denne måten fikk man hentet inn informasjon som kan gi en indikasjon på hva fremtidig forskning burde fokusere på, selv om dette er så klart bare spekulasjoner fra informantens sin side.

Flere forskere har påpekt at disruptiv innovasjon kan gjøre produkter og tjenester mer tilgjengelig og rimeligere, og at de nye løsningene gjør at produktet blir billigere og enklere å bruke (Adeyinka-Ojo et al., 2020; Buhalis & Leung, 2018; Lee et al., 2023; Si & Chen, 2020; Sigala, 2018). Mange av hotellene nevnte nemlig dette i intervjuene. Informantene mente at disruptive endringer i fremtiden kunne forenkle arbeidsoppgaver eller/og prosesser, og denne forenklingen vil kunne redusere drifts- og personalutgifter. Informantene fokuserte da på arbeidsoppgaver som er gjentakende, strukturerte og rutinepregede der AI kan enkelt benyttes. Videre ble det nevnt at disruptive endringer som AI og chatGPT kan gi muligheter for virksomheter der disse teknologiene kan utføre og utvikle innhold til sosiale medier for virksomhetene. Noen hadde allerede satt seg inn i dette, og de hadde såvidt begynt å benytte det. Slike disruptive teknologier mener Buhalis et al. (2019) kan brukes for å støtte

kundeservicen og skreddersy opplevelser til individuelle behov. For eksempel nevnte en informant at i fremtiden, når de har kapasitet, vil de kunne benytte AI til å oversette sine hjemmesider til flere språk for å kunne treffe flere kundesegmenter. Det kan skape verdi for disse kundene. I tillegg er det ikke bare muligheter disruptive endringer kan medbringe, men det kan også oppstå uventede trusler for virksomheten (Lee et al., 2023; Mookerje & Rao, 2021). Informantene nevnte ulike utfordringer de tror kan dukke opp i fremtiden av disruptive endringer. For eksempel siden alt blir mer teknologisk og digitalisert, kunne de tenke seg at det vil oppstå utfordringer med internett og strøm, spesielt ble det lagt vekt på cyberangrep, der man kan miste mye data. I tillegg mente noen at det kan være utfordringer med å kontrollere AI til å faktisk gjøre det man blir bedt om å gjøre. En annen utfordring som ble spesielt lagt merke til på de mindre selvstendige hotellene, var at det kan bli vanskelig å korrigere feil når disruptive teknologier tas i bruk som AI. De større hotellene ville ha et støtteapparat i ryggen som kan hjelpe dem hvis noe skjer, slik at det kan korrigeres. Disse utsagnene ble noe som ikke ble tatt i betraktning i det teoretiske rammeverket, ettersom dette var om informantens egne meninger og tolkninger. Likevel gir det god forståelse for de individuelle meningene om disruptive endringer og deres påvirkningskraft.

5.8. Påvirkningen av disruptive endringer i markedsføring

Hittil har diskusjonskapittelet utforsket sammenhengene mellom studiens forskningsspørsmål og det teoretiske rammeverket. I tillegg har det blitt diskutert både positive og negative endringer som hotellene rapporterte at disruptive endringer har medført, samt informantenes egne perspektiver på potensielle muligheter og utfordringer som disse endringene kan bringe med seg i fremtiden. Studiens forskningsspørsmål ble utviklet for å bidra til å besvare i dybden de ulike elementene i problemstillingen "*Hvordan påvirker disruptive endringer markedsføringen i den norske hotellnæringen?*". Derfor har det vært et stort fokus gjennom studien å belyse akkurat de dataene som ble samlet inn i intervjuene som svarer på forskningsspørsmålene, fordi det er de elementene som utgjør en stor del av svaret på problemstillingen. Dette har også gjort at analysene der funnene ble lagt frem, og diskusjonen så langt, har preg av gjentakelser. Dette kan være en indikasjon på at flere viktige momenter er med på å belyse studiens formål. Hensikten med dette avsnittet vil være å kunne gi en god oversikt over de ulike elementene som viser til hvordan disruptive endringer er med på å påvirke hotellnæringens markedsføringsprosess. Funnene fra analysen viser frem at det var en

generell forståelse at de fleste hotellene ikke hadde fått en stor påvirkning av disruptive endringer i markedsføringsprosessen, og at det ikke var store endringer når de utførte aktiviteter og prosesser. På denne måten kan det tyde på at de benytter tradisjonell markedsføring ved å bruke ikke-digitale kanaler (Bruhn et al., 2012).

Mange av informantene nevnte at de benytter seg av å være en aktiv del i næringslivet for å kartlegge sine kundebaser og kundesegmenter. De hotellene som var del av en kjede og hadde egne markedsavdelinger plassert på et hovedkontor, og hadde liten deltakelse i markedsføringsprosessen. De hadde derimot opplevd at disruptive endringer som AI hadde gjort prissetting mye enklere for dem. Der AI kunne analysere priser på markedet for å sette den mest gunstige prisen for hotellene. Videre kan det påpekes at hotellene har hatt i noen grad en påvirkning fra disruptive endringer. Ett av funnene var at flere av hotellene mente det har blitt bedre og mer tilgang på flere informasjonskilder der teknologien har ført til at kundegruppen har blitt utvidet. Tilgangen til informasjon kan skyldes at den stadige utviklingen av teknologien fører til at flere mennesker er nå på internett og har fått flere kommunikasjonsmuligheter på grunn av sosiale medier (Högberg & Willermark, 2023; Love et al., 2020). Dette er eksempel på disruptive endringer som har muliggjort at teknologien har blitt mer tilgjengelig for et større markedssegment (Lee et al., 2023). Mange av de små selvstendige hotellene opplevde at de har nå fått flere gjester fra hele verden som de ikke hadde opplevd før teknologien ble så stor. En disruptiv endring kan være en faktor for denne utviklingen, spesielt med tanke på OTA-er, slik som booking.com. Booking.com samler mange hoteller på ett sted, og siden flere mennesker nå har mer tilgjengelighet for internett, har dette skapt en stor påvirkning hos hoteller (Jasrotia et al., 2019). Dette har gjort at flere forbrukere nå har mulighet til å se hoteller som de ellers ikke ville ha oppdaget uten denne teknologien. Dette fører da til at hoteller kan oppleve at det kommer gjester fra hele verden.

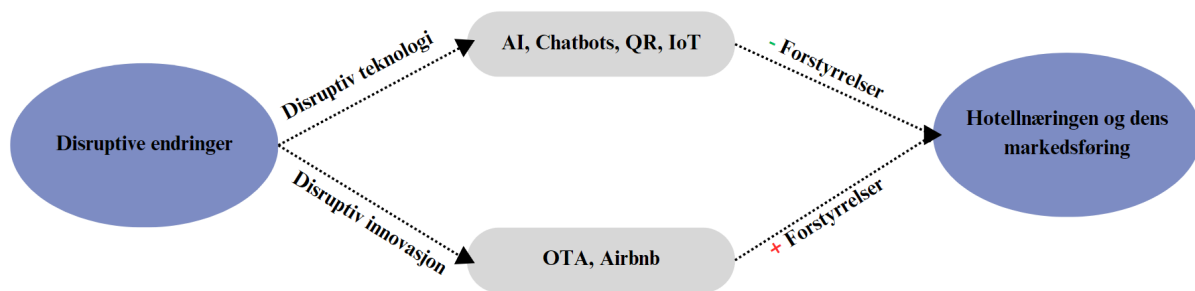
Slike disruptive endringer som har medført noen utfordringer for hotellnæringen. Ifølge Thakur et al. (2022) kan disruptive innovasjoner påvirke forbrukerens opplevelse og forventninger, og det gjør at forbrukeratferden har endret seg. Ettersom det har blitt en økning av ulike kanaler som forbrukere kan benytte seg av, har det gjort at kundebevisstheten har økt (Jasrotia et al., 2019). Når det har blitt en økning av kanaler for brukere, velger forbrukerne selvsagt den kanalen som er mest brukervennlig (Jasrotia et al., 2019). De mindre selvstendige hotellene så på OTA som en dyktig teknologi og noe som burde bli utnyttet som en samarbeidspartner. Dette var ettersom de klarer å booke gjester fra hele verden som de

ellers ikke hadde sett hotellet uten denne teknologien. Mens de mellomstore hotellene så på OTA som en konkurrent, der de mister lønnsomheten og kontrollen over markedet. Som nevnt påvirker disruptive innovasjoner forbrukerens atferd, og OTA slik som booking.com gjør at forbrukere nå kan enkelt se alle hoteller på et sted og sammenligne hvem de mener er best. Denne endringen har klart å skape en brukervennlighet som kan være vanskelig for hoteller å konkurrere med. I tillegg hadde de hotellene som tilbydde konferanser opplevd en stor endring blant sine forbrukere, der forbrukerne ikke lenger så behov for å booke rom til hoteller for å holde møter. Disruptive endringer slik som Zoom og Teams har forandret forbrukernes behov og ønsker, og de nå kan lettere holde møter hjemme. Disse disruptive endringene har skapt en utfordring for hotellnæringen, der det er vanskelig å konkurrere med teknologi som gjør det billigere for forbrukere. Dette kan også sies om hotellenes største konkurrent, Airbnb. Airbnb har gitt mulighet til forbrukere ved å tilby dem en billigere, autentisk og lokal opplevelse direkte fra innbyggerne i stedet for å booke fra hotell (Buhalis, 2019). For mange av de mindre selvstendige hotellene var dette en utfordring ved disruptive endringer som er vanskelig å løse. Flere nevnte at å imøtekomme dette var å skille seg ut, men også se på hvilke tilbud Airbnb tilbydde som gjør dem så lukrative for forbrukere, og prøve å inkorporere dette i hotellene sine selv. Selv om flere hadde en oppfatning av at disruptive endringer ikke hadde påvirket deres virksomhet i stor grad, har studien kommet fram til noen funn likevel som tyder på at hotellnæringen har opplevd en påvirkning i noen grad.

5.9. Teoretisk implikasjon

Hensikten med dette kapittelet har vært å koble datainnsamlingen til studiens teoretiske rammeverket for å analysere om de har en sammenheng. Det teoretiske rammeverket, altså figur 2 i teorikapittelet, er utviklet for å se på effektgraden av disruptive endringer. Altså hvilken effekt disruptiv innovasjon og disruptiv teknologi har på hotellnæringen og deres markedsføring. Figur 2 tok utgangspunkt i studiens litteraturfunn som indikerte at både disruptiv teknologi og disruptiv innovasjon ville ha like stor påvirkningskraft hos norske hoteller og deres markedsføring. Dette ble symbolisert med at de begge hadde en rød plusstegn framfor forstyrrelser i modellen. Derimot kan man se fra studiens resultater at den utviklede modellen fra litteraturfunnet ikke var forenelig med resultatene. Studiens resultater indikerer at effektgraden av disruptive teknologier var betydelig mye mindre hos

informantens hoteller, enn effektgraden av disruptive innovasjoner. Dermed ble figur 3 videreutviklet fra figur 2, som er mer forenelig med studiens resultater. Figur 3 belyser dermed at disruptiv teknologi hadde mindre effekt ved at den har en grønn minustegn framfor forstyrrelser. Derfor har resultatene fra studien indikert at OTA og Airbnb, som er en del av disruptive innovasjoner, hadde en mye sterkere påvirkning hos hotellene. Mens disruptive teknologier, som AI, chatbots, QR og IoT, hadde en svært liten påvirkning hos hotellene.



Figur 3. Resultatet av det teoretiske rammeverket

Derimot har studien hatt sine begrensninger ved at dataene til studiens resultater og funn bygges på bare åtte informanter, og det kan anses å være et lite antall, og som kan kategoriseres som en svakhet for studien. På grunn av tidsbegrensninger ved slike prosjekter, ble antallet av informanter vurdert som nok for denne studien, der det ble sett at studien fikk gjentakelser av informasjon. Selv om studien hadde et lite antall informanter, har den likevel kommet fram til funn og resultater som belyser studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Dermed kan bruk av åtte informanter være for lite antall til å kunne fastslå studiens resultater, og om dette er nok til å kunne generalisere for en norsk kontekst. Det vil da kreve videre forskning for å kunne fastslå studiens resultater. I tillegg kan studiens litteraturfunn ha hatt en påvirkning på resultatet. Siden tidligere forskning var begrenset for studiens tema og dens kontekst, har studien prøvd å veie opp dette ved å ta med litteraturer og teorier som ble ansett som relevant for å kunne trekke sammenhenger mellom disruptive endringer og den norske hotellnæringen. Dette kan ha resultert i at det er tatt med litteratur og teorier som kanskje ikke var relevant for studiens forskningstema, og dette kan ha påvirket resultatet.

6. Konklusjon og implikasjoner

Formålet med studien var å utforske hvilken påvirkningskraft disruptive endringer har på markedsføringen i hotellnæringen. Dette ble utforsket ved å se på studiens forskningsspørsmål, altså hvordan de har utnyttet disse endringene, hvilke mulige utfordringer det har gitt for dem og hvordan disruptive endringer påvirker hotellenes forretningsmodeller og strategier. Dette er hensiktsmessig for å få en dyp forståelse av påvirkningskraften til disruptive endringer. Disse tre aspektene er med på å belyse og besvare studiens problemstilling *“Hvordan påvirker disruptive endringer markedsføringen i den norske hotellnæringen?”*. Ved å belyse dette temaet var målet å skape en bedre forståelse av hvordan disruptive endringer påvirker den interne prosessen i markedsføringen hos hotellnæringen, og å se på om disse disruptive endringene er med på å skape muligheter eller om det danner utfordringer for virksomhetene. Ved bruk av casesdesign som et forskningsdesign har det hjulpet studien ved å samle inn tilstrekkelig data for å gjennomføre en tematisk analyse av funnene, og dette har ledet veien inn i diskusjonen og konklusjonen av funnene.

Studiens resultater viser til at disruptive endringer har til en svært liten grad påvirket de små og mellomstore hotellene. De disruptive teknologiene påvirket mye mindre enn hva disruptive innovasjoner gjorde hos hotellene. Derimot resulterte studien til at de teknologiene og vertkøyene som har oppstått i det norske markedet, har hotellene utnyttet til sin fordel. De har implementert AI ved å lage innhold til sosiale medier, samtidig som den kan analysere intern og ekstern informasjon for å utvikle den mest gunstige prisen. Videre har disruptive endringer påvirket hotellene slik at de blir mer synlige i markedet av ulike kundesegmenter, ved for eksempel booking.com. I tillegg har det gitt mye mer tilgang på informasjon som hotellene kan gjøre til en fordel når det kommer til å analysere kundesegmentene sine. Derimot har studiens resultat vist til at de disruptive endringene også påvirket hotellene ved at de har møtt på utfordringer, der tilgangen på en mengde data har gjort det vanskelig å vite hva dataene betyr og sier om sine forbrukere. I tillegg er kundeservice en viktig del av hotellnæringen, og studiens resultat viser at hotellene opplevde at man mistet den menneskelige kontakten på grunn av de nye teknologiene. Videre kan også teknologien i seg selv slutte å fungere, eller ikke være optimal nok, noe som studiens teoretiske rammeverk ikke hadde tatt i betraktning. Dette kan være en grunn til at det teoretiske rammeverket tok for lite betraktning til negative sider med den teknologiske utviklingen. Studiens resultater

viser til at hotellenes løsning for å møte utfordringene ved disruptive endringer er å fokusere på å skille seg ut fra konkurrenter. I tillegg er det like viktig å følge med på markedets utvikling og lære av konkurrentene om hva de gjør bra, slik at de kan implementere dette i sin virksomhet for å holde konkurransedyktighetene sine. Siden markedet er i stadig raske og store utviklinger, er det viktig for hotellene å agere raskt og ikke ignorere endringene. Et annet resultat fra studien var at det var viktig for hotellene å se på forbrukerens atferdsendringer av disse disruptive endringene for så å kunne tilpasse seg etter dem.

Studiens funn indikerer dermed at selv om hotellene ikke har hatt store endringer som en følge av disruptive endringer, har hotellene likevel tatt i bruk de teknologiene og verktøyene de kan for å utnytte dem til sin fordel i markedsføringen. Derimot var disse teknologiene og verktøyene som tilbys i det norske markedet i dag for dyre til å benyttes og ikke optimale nok til deres aktiviteter, eller så visste de ikke hvordan det skulle implementeres enda. Disruptive innovasjoner som Airbnb og OTA-er skapte en helt ny påtvunget aktør for hotellene som de måtte forholde seg til på en helt annen måte enn AI, der de kunne implementeres i deres systemer. Studiens funn viser til at slike disruptive endringer må hoteller tilpasse seg etter å lære av hva disse aktørene gjør bra for å tilpasse sine forretningsmodeller og strategier. På en slik måte kan de jobbe aktivt for å beholde konkurransedyktigheten.

Ved å gjennomføre dette prosjektet har formålet for studien vært å bidra til en økt forståelse for utfordringene og mulighetene som er knyttet til disruptiv innovasjon i konteksten til norsk hotellnæring. Studiens resultater og funn viser til at det har vært i noen grad påvirkninger av disruptive endringer hos den norske hotellnæringen. Selv om påvirkningen ikke er like stor slik som det ble antatt, kan det være med på å øke forståelsen for videre forskning. Fordi disruptive teknologier som AI kanskje ikke har blitt like godt utnyttet i et norsk marked, kan det være at andre land har et større fortrinn. Studien har likevel gitt en økt forståelse av hvordan norske hoteller har imøtekommet OTA-er, og hvordan de i ulik grad har blitt påvirket av en slik disruptiv endring. Studiens funn og resultater har bidratt til å vise hvordan norske hoteller kan tilpasse seg dagens endringer som er knyttet til utviklingen av teknologien. Videre forskning vil derfor kunne fokusere på hvilke verktøy som kan implementeres for å ha best mulig tilpasning til endringer knyttet til teknologisk utvikling. Derfor blir denne studien et mer kartleggende prosjekt som bidrar til verdifull innsikt i litteraturen om disruptiv innovasjon ved videre forskning.

Studien gir dermed en god oversikt over de ulike disruptive teknologiene som hotellnæringen har tatt i bruk, og den viser til ulike årsaker til hvorfor hotellene ikke har tatt i bruk andre teknologier, som at det fører til negativ økonomi og at de ikke visste hvordan det kunne implementeres. Dette har da gitt innsikt i et nytt gap av litteraturen av disruptive endringer, og videre forskning kan forske og undersøke hvordan hoteller kan på best mulig måte implementere disse disruptive teknologiene. Videre forskning kan også se på hvilke kompetanse, kunnskap og ressurser som skal til for å implementere disruptive teknologier på best mulig måte. I tillegg har denne studien en svakhet ved at det ikke er noen sammenligninger med hvordan disruptive endringer påvirker hoteller i andre land. Det kunne ha bidratt med til å se om det norske markedet skiller seg ut, og om den teknologiske utviklingen er svakere i en norsk kontekst. En slik forskning kunne ha bidratt med å forstå hvorfor norsk hotellnæring ikke har så stor påvirkning av de disruptive teknologiene. Denne studien har også forsket på norske hoteller som består av små og mellomstore hoteller, og det kan ha vært med på å begrense funnene til studien. Det kan være hensiktsmessig for videre forskning å se på hvordan disruptive endringer også påvirker de store hotellene. Dette er med tanke på at de store hotellene vil i en mye større grad enn de små og mellomstore hotellene ha bedre tilgang på ressurser og verktøy. En slik sammenligning kan føre til at det kan være en større effekt av disruptive endringer når det settes i kontekst med hoteller som benytter teknologier og verktøy. I tillegg ble det nevnt at i 2020 så bidro turistindustrien med 4,6 % av Norges BNP, som utgjør dette til en svært viktig kilde for Norges inntekter (Lopez, 2024). Studiens funn og resultater viser til at norske hoteller hadde opplevd utfordringer fra Airbnb, som var en konkurrent som var vanskelig å håndtere. Videre forskning kan handle om å se på Airbnb, spesielt om den kommer til å vokse seg større i markedet, og forske mer i dybden av hvordan hoteller kan endre sine strategier for å holde på et konkurransefortrinn mot en konkurrent som er vanskelig å analysere.

Konklusjon til denne studien er at studiet har bidratt til økt forståelse av disruptive endringer og hvordan den kan utnyttes, tilpasse seg etter endringene og hvilke utfordringer det skaper. Det krever derimot videre forskning for å fastslå resultatet.

Litteraturliste

- Aboelmaged, M. G. (2018). Knowledge sharing through enterprise social network (ESN) systems: Motivational drivers and their impact on employees' productivity. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 362–383. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2017-0188>
- Adeyinka-Ojo, S., Lee, S., Abdullah, S. K., & Teo, J. (2020). Hospitality and tourism education in an emerging digital economy. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 12(2), 113–125. <https://doi.org/10.1108/WHATT-12-2019-0075>
- Anker, T. (2020). *Analyse i praksis: En håndbok for masterstudenter* (1. utgave.). Cappelen Damm akademisk.
- Basu, R., Lim, W. M., Kumar, A., & Kumar, S. (2023). Marketing analytics: The bridge between customer psychology and marketing decision-making. *Psychology & Marketing*, 40(12), 2588–2611. <https://doi.org/10.1002/mar.21908>
- Berends, H., Smits, A., Reymen, I., & Podoynitsyna, K. (2016). Learning while (re)configuring: Business model innovation processes in established firms. *Strategic Organization*, 14(3), 181–219. <https://doi.org/10.1177/1476127016632758>
- Bruhn, M., Schoenmueller, V., & Schäfer, D. B. (2012). Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation? *Management Research Review*, 35(9), 770–790. <https://doi.org/10.1108/01409171211255948>
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4. utg.). University Press.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods* (4. utg.). Oxford University Press.
- Buhalis, D. (2019). Technology in tourism—from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: A perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 267–272. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0258>
- Buhalis, D., Harwood, T., Bogicevic, V., Viglia, G., Beldona, S., & Hofacker, C. (2019). Technological disruptions in services: Lessons from tourism and hospitality. *Journal of Service Management*, 30(4), 484–506. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2018-0398>
- Buhalis, D., & Leung, R. (2018). Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 41–50. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011>
- Bulchand-Gidumal, J., William Secin, E., O'Connor, P., & Buhalis, D. (2023). Artificial intelligence's impact on hospitality and tourism marketing: Exploring key themes and addressing challenges. *Current Issues in Tourism*, 0(0), 1–18.

<https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2229480>

Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). Meeting the Challenge of Disruptive Change. *Harvard Business Review*.

http://innovbfa.viabloga.com/files/HBR___Christensen___meeting_the_challenge_of_disruptive_change___2009.pdf

Christensen, C. M., Raynor, M., & McDonald, R. (2013). What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*.

https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2018/01/Innosight_HBR_What-is-Disruptive-Innovation.pdf

Clark, T., Foster, L., Sloan, L., & Bryman, A. (2021). *Bryman's social research methods* (Sixth edition.). University Press.

Cozzolino, A., Verona, G., & Rothaermel, F. T. (2018). Unpacking the Disruption Process: New Technology, Business Models, and Incumbent Adaptation. *Journal of Management Studies* (John Wiley & Sons, Inc.), 55(7), 1166–1202.

<https://doi.org/10.1111/joms.12352>

Evans, N. D. (2003). *Business Innovation and Disruptive Technology: Harnessing the Power of Breakthrough Technology ... for Competitive Advantage*. FT Press.

https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=JgJZtOvqcDYC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Business+innovation+and+disruptive+technology&ots=SITJnUdsEy&sig=IANCSv_9e5UlhU-QJtV-vqGddc&redir_esc=y#v=onepage&q=Business%20innovation%20and%20disruptive%20technology&f=false

Etzaouia, I., & Bulchand-Gidumal, J. (2023). The impact of information technology adoption on hotel performance: Evidence from a developing country. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 24(5), 688–710.

<https://doi.org/10.1080/1528008X.2022.2077886>

Furseth, I., & Everett, E. L. (2020). *Masteroppgaven: Hvordan begynne - og fullføre* (3. utgave.). Universitetsforlaget.

Halinen, A., & Törnroos, J.-Å. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58(9), 1285–1297.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.02.001>

Hopp, C., Antons, D., Kaminski, J., & Salge, O. (2018). Disruptive Innovation: Conceptual Foundations, Empirical Evidence, and Research Opportunities in the Digital Age. *Journal of Product Innovation Management*, 35, 446–457.

<https://doi.org/10.1111/jpim.12448>

- Hopster, J. (2021). What are socially disruptive technologies? *Technology in Society*, 67, 101750. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101750>
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30–50. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
- Högberg, K., & Willermark, S. (2023). Strategic Responses to Digital Disruption in Incumbent Firms – A Strategy-as-Practice Perspective. *Journal of Computer Information Systems*, 63(2), 281–292. <https://doi.org/10.1080/08874417.2022.2057373>
- Jasrotia, S. S., Mishra, H. G., & Koul, S. (2019). Brick or Click? Channel Choice Disruptions in Travel Industry. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 15(1–2), 16–26. <https://doi.org/10.1177/2319510X19829308>
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utgave Asbjørn Johannessen, Per Arne Tufte og Line Christoffersen.). Abstrakt forlag. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_pliktmonografi_000016149
- Kakatkar, C., & Spann, M. (2019). Marketing analytics using anonymized and fragmented tracking data. *International Journal of Research in Marketing*, 36(1), 117–136. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.10.001>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2019). *Nondisruptive Creation: Rethinking Innovation and Growth - MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview-mit-edu.ezproxy.inn.no/article/nondisruptive-creation-rethinking-innovation-and-growth/>
- King, A. A., & Baartartogtokh, B. (2015). How Useful Is the Theory of Disruptive Innovation? *MIT Sloan Management Review*, 57(1). https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52815679/How_useful_is_theory_of_disruption-libre.pdf?1493132050=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DFALL_2015_How_Useful_Is_the_Theory_of_Di.pdf&Expires=1712821931&Signature=Qon9~f23SGXudMJeX4clQi04rz-hDamzCfHvNTHcq4lo9Fz3tCs9PDRmXKkdGY6JMIjb--tykOhz-bDZhuDT4BbPCrO6arUTIzLOgrrtv0vHolmDog2SbJAmIM9vrFDWGPBDSi1Jn4sjLt9hvqMU68g-pPms4CSxDm79tmo9cFbIr70cvJP1GMH7pEJQh67b-RjQXYHscdJR9S1Ih64NbwEww4yIjx6aB8y6s9r66p3DVq5o0VYi5mEOnJAixse6dSA2uAZSRKGkU9PpIqMB2~tgBXDhYfqASjdh8jlfMYGWnRrwY2cx-WpTUzi~FLGu3Tmx0UHOZfKssDZftK16A__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

- Kong, H., Wang, K., Qiu, X., Cheung, C., & Bu, N. (2022). 30 years of artificial intelligence (AI) research relating to the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(6), 2157–2177.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2022-0354>
- Kostoff, R. N., Boylan, R., & Simons, G. R. (2004). Disruptive technology roadmaps. *Technological Forecasting and Social Change*, 71(1), 141–159.
[https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(03\)00048-9](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(03)00048-9)
- Kvalnes, Ø. (2020). *Etikk og bærekraft* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Lee, M., Sisson, A. D., Costa, R., & Bai, B. (2023). Disruptive Technologies and Innovation in Hospitality: A Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Approach. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 47(4), NP47–NP61.
<https://doi.org/10.1177/10963480231156080>
- Leeflang, P. S. H., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32(1), 1–12.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.001>
- Lim, J.-S., Pham, P., & Heinrichs, J. H. (2020). Impact of social media activity outcomes on brand equity. *Journal of Product & Brand Management*, 29(7), 927–937.
<https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2019-2298>
- LinkedIn. (u.å.). *How has marketing analytics evolved and what skills do you need to succeed in this field?* LinkedIn. Hentet 7. mars 2024, fra
<https://www.linkedin.com/advice/3/how-has-marketing-analytics-evolved-what-skills-5kb3e>
- Liu, C., & Yang, J. (2021). How hotels adjust technology-based strategy to respond to COVID-19 and gain competitive productivity (CP): Strategic management process and dynamic capabilities. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(9), 2907–2931. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2020-1143>
- Lopez, A. M. (2024, januar 10). *Tourism in Norway—Statistics & facts*. Statista.
<https://www.statista.com/topics/6784/tourism-in-norway/>
- Love, P. E., Matthews, J., & Zhou, J. (2020). Is it just too good to be true? Unearthing the benefits of disruptive technology. *International Journal of Information Management*, 52, 102096–102097. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102096>
- Martínez-Vergara, S. J., & Valls-Pasola, J. (2020). Clarifying the disruptive innovation puzzle: A critical review. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 893–918. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2019-0198>

- McCartney, G., & McCartney, A. (2020). Rise of the machines: Towards a conceptual service-robot research framework for the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(12), 3835–3851. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2020-0450>
- McCausland, T. (2023). Is Christensen’s Theory of ‘Disruptive Innovation’ Still Relevant? *Research-Technology Management*, 66(4), 51–55. <https://doi.org/10.1080/08956308.2023.2211898>
- Mookerjee, J., & Rao, O. R. S. (2021). A Review of the Impact of Disruptive Innovations on Markets and Business Performance of Players. *International Journal of Grid and Distributed Computing*, Vol. 14, 605–630.
- Morra, M. C., Ceruti, F., Chierici, R., & Di, G. A. (2017). Social vs traditional media communication: Brand origin associations strike a chord. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 12(1), 2–21. <https://doi.org/10.1108/JRIM-12-2016-0116>
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 13–22. <https://doi.org/10.1177/160940690200100202>
- Oppen, M., Mørk, B. E., & Haus, E. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag: En introduksjon* (1. utgave.). Cappelen Damm akademisk.
- Osiyevskyy, O., & Dewald, J. (2015). Explorative Versus Exploitative Business Model Change: The Cognitive Antecedents of Firm-Level Responses to Disruptive Innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 58–78. <https://doi.org/10.1002/sej.1192>
- Petzold, N., Landinez, L., & Baaken, T. (2019). Disruptive innovation from a process view: A systematic literature review. *Creativity & Innovation Management*, 28(2), 157–174. <https://doi.org/10.1111/caim.12313>
- Phaal, R., Farrukh, C., & Probert, D. (2001). Technology Roadmapping: Linking technology resources to business objectives. *University of Cambridge*. <https://images.template.net/wp-content/uploads/2016/02/22043358/TechnologyRoadmappingProject.pdf>
- Sawaguchi, M. (2011). Innovation activities based on s-curve analysis and patterns of technical evolution-“From the standpoint of engineers, what is innovation?”. *Procedia Engineering*, 9, 596–610. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2011.03.145>
- Sheth, J. (2021). New areas of research in marketing strategy, consumer behavior, and

- marketing analytics: The future is bright. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 29(1), 3–12. <https://doi.org/10.1080/10696679.2020.1860679>
- Sheth, J. N., & Sisodia, R. S. (2002). Marketing productivity: Issues and analysis. *Journal of Business Research*, 55(5), 349–362. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00164-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00164-8)
- Si, S., & Chen, H. (2020). A literature review of disruptive innovation: What it is, how it works and where it goes. *Journal of Engineering and Technology Management*, 56, 101568. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2020.101568>
- Sigala, M. (2018). New technologies in tourism: From multi-disciplinary to anti-disciplinary advances and trajectories. *Tourism Management Perspectives*, 25, 151–155. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.12.003>
- Silva, J. P. N., & Grützmann, A. (2022). The evolution of the disruptive ecosystem: A framework integrating disruption, ecosystems, and business models. *European Journal of Innovation Management*, 26(5), 1255–1270. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2021-0368>
- Sood, A., & Tellis, G. J. (2011). Demystifying Disruption: A New Model for Understanding and Predicting Disruptive Technologies. *Marketing Science*, 30(2), 339–354. <https://www.jstor.org/stable/23012004>
- Strømmen-Bakhtiar, A., & Vinogradov, E. (2019). The Effects of Airbnb on Hotels in Norway. *Society & Economy*, 41(1), 87–105. <https://doi.org/10.1556/204.2018.001>
- Thakur, R., AlSaleh, D., & Hale, D. (2022). Digital disruption: A managers' eye view. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(1), 53–70. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2021-0273>
- Tomičić-Pupek, K., Furjan, M. T., Pihir, I., & Vrčec, N. (2023). Disruptive Business Model Innovation and Digital Transformation. *Business Systems Research Journal*, 14(1), 1–25. <https://sciendo.com/article/10.2478/bsrj-2023-0001>
- Walk, M. (2023). Leaders as change executors: The impact of leader attitudes to change and change-specific support on followers. *European Management Journal*, 41(1), 154–163. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.01.002>
- Yu, D., & Hang, C. C. (2010). A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 435–452. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00272.x>
- Øverenget, E. (2015). *Helstøpt* (1. utg.). Aschehoug.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

INTERVJUGUIDE	
Innledning	
Fase 1: Oppvarmings- spørsmål	1. Fortell kort om deg selv
	2. Hvilken stilling har du i virksomheten
	3. Hvilke ansvarsområder har du?
	4. Hvor mange år har du i nåværende stilling?
	5. Hvor mange års erfaring har du innenfor bransjen?
Fase 2: Overgangs- spørsmål	1. Fortell litt kort om virksomheten (for eksempel størrelse, antall ansatte, selvstendig virksomhet eller del av en større kjede)
	2. Hva legger du i begrepet disruptive endringer?
Fase 3: Klargjøring av disruptive endringer	<i>Disruptiv teknologi</i> viser til kun forstyrrelser av teknologier (Si & Chen, 2020). For eksempel IKT, AI, chatbots osv.
	<i>Disruptiv innovasjon</i> ser også på forstyrrelser i virksomhetens forretningsmodell og strategi. (Si & Chen, 2020). Når det snakkes om forretningsmodell refereres det til hvilke fordeler en virksomhet gir til kunder og partnere, , og hvordan disse fordelene transformeres til virksomhetens inntekter (Tomičić-Pupek et al., 2023).
	<i>Disruptive endringer vil</i> derfor være uforutsette endringer som påvirker bransjen, virksomheter og markedet.
Hoveddel	
Fase 4: Disruptive endringer - Teknologi	1. Har dere møtt på noen disruptive endringer? Hvilke isåfall?
	2. Hvordan har virksomheten møtt disruptive endringer?
	3. Har dere møtt på noen spesifikke disruptive teknologier? (For eksempel AI, chatbot, roboter)
	4. Hvordan har dere integrert disruptive endringer i deres prosesser? Eventuelt hvorfor/hvorfor ikke?
Fase 5:	1. Hvilke forretningsmodell/strategier hadde dere før disruptive

Disruptive endringer - Forretningsmodell /strategi	endringer påvirket virksomheten?
	2. Har disruptive endringer bidratt til økt konkurransedyktighet? På hvilken måte?
	3. Hvilken forretningsmodell/strategi mener du er best for å takle disruptive endringer?
Fase 6: Markedsanalyse	1. Hvilke ulike måter foretar dere en analyse av markedet?
	2. Hvordan gjorde dere markedsanalyse før teknologiske endringer?
	3. Hvordan har disruptive endringer påvirket dere markedsanalyser?
	4. Hvilke ressurser eller kompetanse kreves det for å tilpasse seg når man tar i bruk nye verktøy og teknologier?
	5. Var det en lett tilpasning eller en krevende prosess i den overgangen?
	6. Har dere lagt merke til noen forskjell i forbrukeratferden etter disruptive endringer?
Avslutning	
Fase 7: Runde av og avslutte intervjuet	1. Har de disruptive endringene bidratt med noe positivt for å utføre arbeidsoppgaver? Og generelt?
	2. Har de disruptive endringene bidratt med noe negativt for å utføre arbeidsoppgaver? Og generelt?
	3. Kan du si noe om hvilke muligheter disruptive endringer kan gi i fremtiden? Og eventuelle utfordringer?
	4. Har du noe du ønsker å tilføye?

Vedlegg 2: Operasjonalisering av intervjuguide

OPPVARMINGSSPØRSMÅL	
Spørsmål hentet fra intervjuguide	Teoretisk bakgrunn
Fortell kort om deg selv	Spørsmålet er for å få en så myk start som mulig for informanten, og varme opp informanten til samtalen.
Hvilken stilling har du i virksomheten?	Dette er for å avdekke om informantene dekker de utvalgskriteriene som ble utarbeidet i den metodiske delen, og for å gå mer inn mot jobben deres og oppgavens tema.
Hvilke ansvarsområder har du?	
Hvor mange år har du i nåværende stilling?	
Hvor mange års erfaring har du i bransjen?	
OVERGANGSSPØRSMÅL	
Fortell litt om virksomheten.	Med dette får man starte tankeprosessen, og får samlet inn informasjon som kan være avgjørende i resultatene. For eksempel med tanke på størrelsen på virksomheten og om den er en del av en kjede eller selvstendig virksomhet, som kan være en viktig faktor når det kommer til tilgjengelighet av ressurser.
Hva legger du i begrepet disruptive endringer?	Formålet med spørsmålet er for å høre om informantene har noen tanker eller gjort noe mer research for å få mer informasjon enn det som ble gitt i forkant. . Spørsmålet vil også gi en overgang til temaet for intervjuet.

Før man går videre til hoveddelen defineres hva disruptiv teknologi, disruptiv innovasjon og disruptiv endring betyr for denne studien.

Disruptiv teknologier er teknologiske fremskritt som dramatisk påvirker måten kunder, markeder og virksomheter fungerer på i en betydelig grad (Lee et al. 2023; Mookerjee & Rao, 2021). Mookerjee og Rao (2021) mener at disruptive teknologier i dagens økonomi er mye mer enn en innovasjon, det handler derfor ikke om å bare forbedre prosesser, det handler om tilfeller for at hele prosesser, virksomheter og markeder blir snudd på hodet. Disruptive teknologier skaper vekst i bransjen de trenger inn i eller skaper helt nye bransjer ved å introdusere produkter og tjenester som er betydelig billigere, bedre og mer praktiske (Kostoff et al., 2004). Eksempler på dette kan være AI, chatbots, OTA-er og smarte enheter.

Disruptiv innovasjon er med på å utvide og utvikle nye markeder, og tilby nye funksjonaliteter som kan være med på å forstyrre eksisterende markeder (Kim & Mauborgne, 2019; Yu & Hang, 2010). Disruptiv innovasjon er ikke når det kun er endringer som påvirker virksomheten, det er når endringene er så kraftige at man kanskje må endre hele forretningsmodellen eller andre type prosesser i virksomheten (Christensen et al., 2013; Silva & Grützmann, 2022). Eksempler på disruptive innovasjoner er Amazon.com og «Community Collage» i USA, fordi de endret hele markedet når de ble introdusert (King & Baatartogtokh, 2015).

Disruptive endringer brukes her som et mer generelt begrep for uforutsette endringer som påvirker bransjen, virksomheter og markedet. For eksempel covid-19 som snudde hele verden på hodet, og noe ingen hadde forutsett og forberedt seg på. Dette begrepet brukes mest når man snakker med informantene, fordi noen kan bli skremt av ordet «disruptive innovasjoner», og det er jo endringene som oppstår studien er opptatt av å fange opp.

HOVEDSPØRSMÅL

Tema 1: Disruptive endringer - Teknologi

Har dere møtt på noen disruptive endringer? Hvilke isåfall?	Målet er å kartlegge hvilke disruptive innovasjoner og teknologier informanten har møtt på, som kan brukes senere i samtalen om informanten er usikker på hva det vektlegges i de ulike spørsmålene.
Hvordan har virksomheten møtt disruptive endringer?	Christensen og Overdorf (2000) skriver at til og med før internett var ledere ofte dårlig på å møte disruptive endringer, derfor er det interessant å høre hvordan ledere i Norge i dag takler slike utfordringer.
Har dere møtt på noen spesifikke disruptive teknologier?	Dette blir spurt om fordi det ofte blir nevnt andre elementer enn studien er ute etter, og vil derfor rette det nærmere inn mot temaet. Formålet er å søke etter elementer og knagger som kan knyttes til de neste

	spørsmålene og kartlegge påvirkningsgraden. Dette kan for eksempel være ulike elementer som AI, chatbots, roboter, OTA-er og liknende.
Hvordan har dere integrert disruptive endringer i deres prosesser?	Ledere må ifølge Christensen og Overdorf (2000) kunne vurdere evner og funksjonshemminger i virksomheten som helhet, og er derfor interessant å kartlegge om de har integrert det i sine prosesser, og se på hvorfor/hvorfor ikke.
HOVEDSPØRSMÅL	
Tema 2: Disruptive endringer – Forretningsmodell/strategi	
Hvilke forretningsmodell/strategi hadde dere før dere ble påvirket av disruptive endringer?	Mange forskere konstaterer at disruptive innovasjoner påvirker hvordan ledere jobber, og derfor vil det være relevant å få innsyn i hvordan det ble gjort før disruptive endringer (Yu & Hang, 2010). Spørsmålet er for å kartlegge om informanten har faktisk gjort endringer, og eventuelt hvilke styrker i den eksisterende forretningsmodellen/strategien som de har tatt vare på (Osievskyy & Dewald, 2015).
Har disruptive endringer bidratt til økt konkurransedyktighet? På hvilken måte?	I nyere tid har Hopp et al. (2018) hevdet at konkurransedyktigheten har lite med teknologien i seg selv å gjøre, mens Evans (2003, s. 1) mener den disruptive teknologien kan være en kilde til å øke konkurransedyktigheten i virksomheten. Ved å være tidlig ute i bransjen med å ta i bruk disruptive teknologier kan man øke konkurransedyktigheten, og det må ikke nødvendigvis at man er først ute, men at man utnytter det på en smart måte så kanskje flere i bransjen følger etter (Evans, 2003).
Hvilken forretningsmodell/strategi mener de passer best for å takle disruptive endringer?	Osievskyy og Dewald (2015) mener det er to generiske strategier for å møte disruptive endringer. Det første er å utforske bruken av en disruptiv forretningsmodell, og det andre er å utnytte de styrkene av den eksisterende forretningsmodellen Når man skal implementere den disruptive forretningsmodellen (Osievskyy & Dewald, 2015).

HOVEDSPØRSMÅL Tema 3: Markedsanalyse	
Hvilke ulike måter foretar dere en analyse av markedet?	Markedsanalyser blir gjort for å analysere markedsføringskostnader, teknikker for å måle lønnsomhet, distribusjonskanaler, geografiske markedsområder og mange andre viktige elementer for virksomheter (Sheth & Sisodia, 2002). Derfor er det interessant å kartlegge hvordan informantene gjør analyser av markedet på. Samtidig kunne fange opp om informantene bruker noen spesielle teknologiske verktøy, noe Basu et al. (2023) mener at det er viktigere nå enn før. Det er også verdifullt for virksomheter å gjøre slike analyser for å kunne identifisere innovative aktiviteter (Sawaguchi, 2011).
Hvordan gjorde dere markedsanalyser før teknologiske endringer?	Med dette får man fremhevet om det er noen endringer, og hva som er forskjellen mellom før og etter at en disruptiv innovasjon har slått inn. Berends et al. (2016) mener at mange virksomheter drar ofte sammenhenger mellom ny og gammel modell når man skal gå over til nye prosesser, og tar med seg elementer fra den gamle inn i den nye.
Hvordan har disruptive endringer påvirket deres markedsanalyser?	
Hvilke ressurser eller kompetanse kreves det for å tilpasse seg når man tar i bruk nye verktøy og teknologier?	Phaal et al., (2001) mener koblingen mellom teknologiske ressurser og virksomhetens mål har en avgjørende betydning. For å opprettholde dette kreves det effektiv kommunikasjon, kunnskapshåndtering, støtte fra passende verktøy og prosesser (Phaal et al., 2001).
Var det en lett tilpasning eller en krevende prosess i den overgangen?	
Har dere lagt merke til noen forskjell i forbrukeratferden etter disruptive endringer?	Mookerjee og Rao (2021) at ved å sette inn innovasjoner kan man risikere å endre den eksisterende brukerpreferansen og atferden. Teknologier kan påvirke forbrukerprosessen på ulike nivåer, alt fra transport, detaljhandel, elektronikk, tilkobling og sosiale endringsprosesser (Mookerjee & Rao, 2021).
AVSLUTNINGSVIS	

Har de disruptive endringene bidratt med noe positivt for å utføre arbeidsoppgaver? Og generelt?	Hensikten med disse spørsmålene er for å kartlegge leders holdningene til endringer. Lederens holdninger ved endringer i virksomheten kan være avgjørende for hvor vellykket endringene blir, uansett om det er lederen som bestemmer hvilke endringer som skal gjøres eller om det er en ekstern avgjørelse som lederen må følge (Walk, 2023). I tillegg får man se hva informantene mener vil være det neste steget innen deres bransje, og reflektere litt over muligheter det kan gi og utfordringer som følger med.
Har de disruptive endringene bidratt med noe negativt for å utføre arbeidsoppgaver? Og generelt?	
Kan du si noe om hvilke muligheter disruptive endringer kan gi i fremtiden? Og eventuelle utfordringer?	
Har du noe du ønsker å tilføye?	Dette blir spurt om for å hente inn informasjon som ikke var tatt til betrakning, og eventuelt samle verdifull informasjon de som er ute i hotellnæring er viktige og kanskje avgjørende elementer.

Vedlegg 3: Tabell av muligheter/utfordringer i fremtiden av disruptive endringer fra informantenes perspektiv

Hvilke muligheter/utfordringer informanten mener disruptive endringer vil gi i fremtiden		
Informant	Muligheter	Utfordringer
1	Disruptive endringer gir muligheten for synkroniserte systemer slik at man kan få oversikten over flere hoteller samtidig, som gjør at man kan komplimentere hotellene på flere måter.	Samarbeid mellom hoteller blir med vanlig, men: "Det er litt sånn geografiske avgrensninger som gjør at den biten ikke fungerer helt optimalt i Norge tror jeg da, men man vet jo ikke på sikt hvordan man jobber."
2	"Du har tilgang til teknologi som forenkler og som jeg mener er kjempeviktig å følge med på, fordi at det blir jo færre og færre hender man har tilgang på og at man får stor bruk for teknologien."	Man må være bevisst på "fake news", at den kan misbrukes og din markedsposisjon. "Det er næringen som rår, at det er fri flyt. Så er det hvem er det som skal betale for produktet du leverer til slutt."

3	Bruke feks AI og chatGPT for å lage innhold til sosiale medier	Man blir mer og mer avhengig av at det teknologiske skal fungerer, for eksempel ikke gunstig når man mister all data på grunn av et cyberangrep.
4	<p>“Jeg tenker at det med styringen, det var så vidt vi var inne på det med regnskap som går rett inn, men alt er jo mer digitalt, så i forhold til bestilling av varer og hvis man klarer å utnytte den enda mer og ha kontroll på vareflyten, og at det hele tiden vet hva du har inne på kjøp. Sånn at nesten kjøla vet hva den har selv da, vi er ikke der altså, men teknologien nå er ikke vanskelig at den kan være på det nivået. Henter du ut en smørkladd, så vet Tine det liksom, at når de leverer varer på fredagen så supplerer dem det opp igjen. Så jeg tenker at de mulighetene AI og IoT kan gi store muligheter og hjelpe med masse og øke effektiviteten.”</p>	<p>“Utfordringen er at vi som er litt små i virksomhetene er at det blir litt for dyrt. Terskelen for å ta det i bruk blir liksom litt større. Så vi må jobbe enda mer smart vi som er små som ikke har noe nettverk. Når hoteller med 300 rom så har de mulighet til å være framme i skoa og teste ut ting, for han har et par-tre aktører han kan fordele den risikoen på, mens jeg må “gutse” på og fordele kostnaden på oss selv.”</p>

5	<p>“Er klart at man lærer kanskje å bli mer effektiv, mer økonomisk og mer endringsvillig. Så jeg tror at vi jobber minst effektivt som før, kanskje mer. Det var veldig trygt, mens nå vet vi at ting kan oppstå på kort varsel. Så vi er nok litt mer fremme i skoene enn vi var. Det tror jeg nok er det beste. Dette gjelder jo egentlig ganske mange bransjer. Så er det en del som kanskje må komme seg tilbake på kontoret.”</p>	<p>“Alt som har med datasikkerhet å gjøre. Vi er jo veldig avhengig av internett, linjer, wifi og sånne ting. Vi har gjort oss ekstremt avhengig av det. Om telefonen ryker, foreløpig har jeg ikke husnøkkel på telefonen, men man har jo alt. Så det er jo det at vi har gjort oss ekstremt avhengig av hva ting fungerer. Har jo billetter til alt mulig ting på telefonen. Så det hadde nok blitt enda tøffere å miste dataene nå i dag tror jeg. For da hadde det vært enda flere systemer du hadde mistet tror jeg. Så det er klart at cybersikkerhet blir viktig framover tror jeg. Også elektrisitet, hvor det er ganske stor kamp om, er vesentlig for de fleste næringer. Det er ikke så lett å drive uten strøm.”</p>
6	<p>Tror det kan bidra med å forbedre forretningsmodeller og at virksomheten kan få et bredere perspektiv.</p>	<p>Når det kommer så mange digitale løsninger er det vanskeligere å få kunder fra flere steder i landet.</p>
7	<p>Tenker at disse teknologiene vil gjøre bestillingsprosessen mye kortere, at man for eksempel kan skrive inn preferanser i AI, så gir den noen alternativer og den fikser resten av bestillingen på den man velger.</p>	<p>Gjør det vanskelig å spå fremtiden, om hvilke teknologier eller endringer som kommer. Hvis AI kan komme med anbefalinger på reiser vil det være vår utfordring å sørge for at AI anbefaler våre tilbud.</p>
8	<p>Tror disruptive endringer vil være med å at driften blir enklere og mer effektiv, som igjen kan være med å spare på drifts- og personalutgifter.</p>	<p>Det følger med en viss usikkerhet, for det er en mulighet for andre å få tilgang og overstyre systemene. En annen faktor er om man faktisk håndterer slike situasjoner, og at det kan være varierende, men kanskje mer utfordrende for små virksomheter å korrigere seg etter slike endringer.</p>

Vedlegg 4: Sammenheng mellom teori og empiri

Sammenhengen mellom teori og empiri		
Informant	Empiri	Teori
Disruptiv innovasjon og teknologi		
4	Det er for dyrt til at små virksomheter implementerer slike teknologier, og terskelen blir derfor større for å ta det i bruk.	Lee et al. (2023) mener disruptiv innovasjon ikke vanligvis bare er banebrytende teknologier som gjør produkter bedre, men at det også er innovasjoner som gir produkter og tjenester mer tilgjengelighet og er rimeligere. Si og Chen (2020) mener over tid at gjennom inkrementell forbedring av teknologi og prosesser, tilfredsstillende disruptiv innovasjon gradvis behøver til ordinære forbrukere. Dette er ettersom disruptive innovasjoner gir alternative tjenester og pakker med fordeler, som blir sett på som enklere, billigere og mer praktiske (Adeyinka-Ojo et al., 2020). Dette er da drevet av digital teknologi for å tilfredsstillende behovene til forbrukerne.
5	“Det er veldig mye mer apper. Vi bruker ikke lengre papirlister når vi skal ut å vaske rom og krysse av for hva de har vasket, de bruker apper og klarer rom på apper. De registrerer timer på apper, og vi har intern kommunikasjon på apper. Alt er mye mer automatisert, kan man si da.”	
6	Det er bookingsystemer som gjør at virksomheten er mer tilgjengelig.	
7	De har aktiviteter utenom hotellet, som de nå har gjort online for lettere tilgjengelighet, og sider som AirBnb har åpnet for muligheter for samarbeid med andre lokale hoteller for å selge sine aktiviteter.	
3	Mye tilpassing etter hvem som kommer, og bakgrunnen for oppholdet.	
4	“Det som har endret seg voldsomt på 25 år da, det er jo beslutningstidspunktet fram til konsumdatoen. Den har endret seg dramatisk. Da vi begynte her for 25 år siden, så kom jo entreprenørene hit kanskje i begynnelsen av	

	<p>januar-februar og planla for juni, hvor vi har 6 menn som skal kanskje bo her og navnene på dem omtrent og. Nå er det sånn at det står rett 6 menn her i resepsjonen og spør om du har rom. “har dere booket?”, “skal dere bo her lenge?”, “et par måneder”. Så det er jo noe helt annet den planleggingshorisonten i hele samfunnet og den raske tiden. Det er heller ikke noe lojalitet, altså den forpliktelsen er borte. Booke og avbestille, nei jeg bare booker jeg så har jeg sikret meg rom, også booker man rom på flere plasser for å se om det er noe som er bedre. Det har endret seg voldsomt. Også forventer man at folk har råd som man bare booker, selv om dem ikke bruker det så i det lange løpet tenker dem at de har tjent på et. Så det er mange som ikke kommer. Så det har endret seg, men den største er beslutningstidspunktet.»</p>	<p>gjensidige avhengigheter mellom medlemmer av økosystemer (Silva & Grützmann, 2022).</p>
5	<p>“Jeg tror at færre reiser like mye som før. Det er nok mye større grad bruk av telefonmøter og sånne ting. Jeg tror at det var mye vanligere å dra dagsmøte til Bergen før enn det er nå. Nå har man det på Teams. Så det er nok mindre reising, samtidig som så ser man det at det er hjemmekontor og sånne ting. Men så kom det jo nå, forskningsresultatet som viser at det er mindre effektivt og at man trenger den sosiale møteplassen, som en arbeidsplass er. Også ja så er det jo mindre reising, kanskje blant nordmenn. Jeg tror vi har blitt flinkere til å feriere i nærheten av der vi bor. Både fordi vi må, men og fordi vi fant faktisk ut at det kan være ganske bra det og.”</p>	
6	<p>“Det skal jo være lettest mulig, det er jo det som er. Men vet jo selv om man skal bestille så vil man at det skal være enklest som mulig, det skal være lett å bestille. Så klart det er det her med brukervennligheten som må være bra for å score mest mulig. Det er klart vi bruker tredjepart også, som booking.com og expedia i tillegg, og som bookingsportaler også. Det bidrar jo litt der og selvfølgelig.”</p>	
7	<p>Har ikke fått noe inntrykk av at forbrukeren har endret seg så mye etter de har hatt omveltende endringer.</p>	

8	“Du kan ta for eksempel i noen som vi har lagt merke til her da kanskje, er jo folk sin private økonomi i forhold til renteheving eller ikke. Så folk går jo så klart mindre ut å spise middag enn de gjorde før. Det må vi tenke over hele tiden, hvordan det er vi priser etter oss, hvordan er det vi bemanner når vi vet at det ikke sitter 120 personer og spiser middag her, det er 50. Det er de forutsetningene som blir lagt til veis da. Det påvirker jo oss i ganske stor grad.”	
2	“Så det er den innføringen av teknologien som jeg ser størst konsekvens av da og som vi kjenner på hele tiden.”	Det har vært en rask utvikling av IKT, og dette har ført til at virksomheter har implementert IKT for å redesigne eksisterende tjenester eller prosesser eller utvikle nye tjenestetilbud (Lee et al, 2023). Disse disruptive teknologiene kan skape nye forretningsmuligheter eller radikale endringer i forretningsmiljøet og uventede trusler (Lee et al., 2023).
4	“Så booking.com så var det en samarbeidspartner som vi fikk en mail av, og i løpet av kort tid så vi at dette her må vi integrere i booking programmet. Så nå går jo booking rett inn i fra de store kanalene og rett inn i booking programmet. Så det har vært en stor endring. Også er det de sosiale mediene, i forhold til hvor mye du prøver å få booking direkte, en ting er å “please og tease”, men å få dem til å handle som er den store utfordringen. Så kortest mulig vei fra booking til bookingprogram.”	
1	De gjør det, men ikke med bruk av AI og andre teknologier. De bruker mer mail og telefonsamtaler.	Eksempler på disruptiv teknologi er chatbots, som er den mest utviklende formen for AI (Buhalis et al., 2019). Denne type teknologi brukes av en rekke firmaer for å støtte kundeservice og skreddersy opplevelser til individuelle behov (Buhalis et al., 2019).
6	Har et verktøy som gjør utregning av prissetting, som blir satt ut i fra opplysninger som har blitt fanget opp fra andre i markedet.	
Samlet inntrykk	AI og andre disruptive teknologier er generelt lite brukt av virksomhetene. Ofte på grunn av størrelsen eller mangel på tilgang til ressurser for å gjennomføre dette.	

2	<p>“Det er veldig stor forskjell på hva vi driver med og hva en stor hotellkjede driver med, hvor vi kan velge litt mer og kanskje ha en fordel av at vi fortsatt kan bruke de manuelle prosessene også som en del av konkurransefordel.”</p> <p>“De utfordringene man ser er at man mister litt av oversikten, og man får ikke den samme nærheten til prosesser og tar ikke det samme ansvaret til prosessen fordi at du er ikke den som må sitte og skrive forhånd eller på datamaskinen. Så man blir ikke en del av den teknologiske prosessen som gjør at man mister litt av den nærheten til prosessen. Det kan da være veldig lett å havne i en situasjon der det ikke blir en ærlig kommunikasjon.”</p>	Cozzolino et al. (2018) nevner at disruptive endringer kan forstyrre og påvirke effektiviteten til eksisterende forretningsmodeller. Hovedmålet til en forretningsmodell er å kartlegge hvordan verdiskapingen skal utvikles, og når det foregår disruptive endringer vil kundenes syn på verdi også endres. Dette vil bli en utfordring for virksomheter som gjør at de må endre eller tilpasse sin
4	<p>“Jeg føler vel egentlig at vår forretningsmodell ikke har forandret seg så veldig mye. Det er vel kanskje litt av utfordringa ligger, at vi er for trege. Fortrinnet av å være trege er at vi eier selv og styrer egentlig alt selv, men samtidig på en annen side så er det jo kundestrømmen som på en måte bestemmer om hvor selvstendig vi klarer og kan være. Men vi har ikke forandret forretningsmodell våres nei. Ikke mye, litt har jo blitt mer kjedestyr, at det er kjernen som sitter og hjelper med trafikk som er eid av kjeden har nok en større oppgave for kjeda nå, men forretningsmodellen er ganske lik.”</p>	forretningsmodell ved å finne nye måter å skape og fange verdier på (Christensen et al., 2013; Cozzolino et al., 2018; Kim & Mauborgne, 2019; Osiyevskyy & Dewald, 2015; Yu & Hang, 2010).
5	<p>“Markedet og kundegrunnlaget har endret seg, og det skyldes litt corona og at folk hadde det faktisk ganske bra hjemme også. Men samtidig har det nok blitt flere telefonmøter, både for oss og for kundene våre. Det har blitt færre konferanser. Også er det at folk reiser mindre, men det er jo en følge av dårligere privatøkonomi. Vi så det særlig i sommer at norske barnefamilier uteble veldig mye mer, enn det de har gjort før. Fordi at de har dårligere råd. Også har vi kanskje fått flere utlendinger som har funnet ut at Norge ikke er så dyrt likevel. De klarer ikke helt å veie opp for det frafallet av nordmenn, men det har blitt mange flere utlendinger her.”</p>	
Samlet inntrykk	Samlet sa de fleste at de har blitt påvirket av dette i veldig liten grad, men noen informanter kunne si litt om andre teknologiske fremskritt de	Reiselivet er en bransje som blir påvirket av disruptive endringer og teknologier

	har blitt påvirket av.	(Lee et al. 2023; Mookerjee & Rao, 2021). Sigala (2018) skriver at teknologiske fremskritt og verktøy har ført til endringer i turistbransjen som maskinlæring, AI, industriell web, big data, IoT, smarte enheter, roboter, sensorer, virtuell og utvidet virkelighet, og nærfeltskommunikasjon.
5	“Alt er jo veldig mye mer annerledes. Det er veldig mye mer apper. Vi bruker ikke lengre papirlister når vi skal ut å vaske rom og krysse av for hva de har vasket, de bruker apper og klarerer rom på apper. De registrerer timer på apper, og vi har intern kommunikasjon på apper. Alt er mye mer automatisert, kan man si da.”	
7	Føler at de jobber i en konservativ bransje som har jobbet på samme måten lenge, men det er en økning i hva som blir digitalisert, for eksempel bruk av nøkkelkort og liknende.	
1	“Det er klart at vi blir møtt med mange OTA-er». OTA-ene ønsker at man skal booke via den kanalen når man skal bo i en by, og hvis kunder gjør det vil hotellene måtte betale en automatisk fee til OTA-ene, for at de bruker deres kanal i stedet for vår kanal. Så vi ønsker jo å sile mest mulig trafikk inn til vår egen distribusjonskanaler, som gjør at vi slipper å betale avgifter til OTAene.”	Jasrotia et al. (2019) nevner at digitale innovasjoner som OTA, apper og roboter, sosiale medier, digitale plattformer og andre former for nettkommunikasjon har en stor påvirkning på turistbransjen ved at de også forstyrrer endringer i forbrukeratferden. Jasrotia et al. (2019) mener slike innovasjoner kan ha en innvirkning på kundens reiseatferd og planleggingsprosessen, ved at de kan hjelpe kunden med online bestilling, reiseplanlegging og gjennomgang av reisene.
2	“Også har man jo fått dette her med OTA’ene. Som det første hvor man har disse store mega selskapene som booking.com og hotels.com, som sitter og styrer tilgjengelighet og mye av salget vårt uten vi er oppmerksomme på hvor mye de styrer. Noe som vi legger merke til veldig godt, er veldig hvor uforutsigbar AirBNB er. Dette er ikke bare en salg av en teknologi bit, men hele produktlevering og hva det fører med seg. Sånn for eksempel, nå har vi fått en enormt mye større konkurrentbase. Tidligere var det virksomheter slik som oss selv som du konkurrerte mot. På samme tid så driver vi på et område der du har veldig få virksomheter og få mennesker, så egentlig så vi ikke på naboen som en konkurrent, vi er jo heller kollegaer. Så om det kommer mennesker til området så “drypper det litt på meg, og drypper litt på naboen”. Mens med AirBNB så har man fått en enorm konkurransebase, der man har aktører på markedet hvor man ikke har noen slags forutsetning til å vite hva markedet er for noe og hva det betyr.”	Chatbots blir benyttet av mange firmaer for å kunne redusere arbeidskostnadene, ved å betjene kunder umiddelbart ved å svare på rutinespørsmål på alle språk (Buhalis et al., 2019). Denne teknologi fremskrittet forstyrret reiselivsaktører, ettersom nyere selskaper tilbyr billigere alternativer solgt av etablerte aktører (Sigala, 2018).

4	<p>“I 2008-2009 så tenkte vi og satt og vurderte. Skal vi samarbeide med booking.com eller skal vi ikke det. Dette spørsmålet er jo helt utenkelig nå. For du får ikke slått dem på en måte. Så det er å finne den beste samarbeidspartneren, for dem er jo der. Dem er superdyktige og globale og er super kapitalister. De knuste vårt eget system. Vi hadde vårt eget distribusjonssystem gjennom “hosting International” som var global, 4000 vandrerhjem og verdens største overnattingskjede. Og når booking.com bare tok dem, så raknet ikke bare distribusjonen våres, men hele nettverket vårt av frittstående og enkeltstående vandrerhjem rundt omkring i verden. Også “omgjøring av add” som du konkurrere med da de store aktørene internasjonalt, som Scandic og de store kjedene, de har på en måte muligheten til å gjøre store teknologiske endringer.”</p>	
5	<p>“Vi forholder oss til de som vi må. Nå er vi heldigvis en stor kjede med store muskler holdt jeg på å si. Altså, det å forhandle 210 hotell, da er du i en helt annen situasjon, men hvis du eier hotellet selv og er en enkeltstående virksomhet. Men det er jo klart at vi ser jo at andelen provisjonen har økt enormt de senere årene, den kan jo ta livet av noen, helt garantert til slutt.” Informantens hotell er en del av en større kjede med flere millioner medlemmer som har tilgang på en app og sidepoeng. Så de prøver å motarbeide OTA-ene og få kunder til å booke direkte gjennom deres sider. “Så det er klart at det er en utfordring, samtidig så er det jo mye bookinger og da slipper vi på en måte å diskutere prisen med kunden.”</p>	
6	<p>“OTA bruker vi veldig mye, og det blir brukt som et daglig hjelpemiddel.”</p>	
7	<p>“Liker å ha kontroll på ting helt selv da, men vi ser jo det at vi får stadig større konkurranse fra OTA-er på ved formidling. Og vi har jo til den dels samarbeidet litt, vi har hatt noen av våre enheter lista på booking.com for eksempel. Men vi ser jo og at det er vanskelig å følge med på forventet trafikk da. Når vi ikke har innsikten i belegg i statistikk og sånt.”</p>	
8	<p>De blir påvirket av OTAer, men legger til:</p>	

	«Jeg tror det blir mye enklere om du ser på det som positivt enn utfordrende. Sånn er det med alt, tenker jeg da med endring og alt som skjer av AI og alt mulig sånt. Som vi vet kommer og vet blir brukt av andre. Du kan enten kjempe imot det eller så kan du på en måte prøve å bruke det til din fordel. Der er min rolle viktig å være positiv til. For hvis jeg er positiv så er ofte de andre positive og.»	
Markedsføring og markedsanalyse		
1	<p>“Det som vi gjør er at vi lager et eget årshjul i forhold til hvilke typer aktiviteter og kundearrangementer vi skal gjennomføre. Det samme gjøres jo sentralt også, mot sentrale kunder. Så der sitter det en stor salgsvirksomhet som planlegger større arrangementer mot en større type kundegrupper, også får vi invitasjoner til å bli med hvis vi ønsker sånne felles arrangementer som sentralt står for. Men jeg føler ikke at det er noen sånne kjempestore endringer i markedet for vår del hvertfall, rundt det. Det å sette et årshjul har vi gjort i mange år. Det vi kanskje tenker på er hva slags type aktiviteter og kundearrangementer vi bør gjøre for å få mest mulig business ut av det. For det er mye dining and wining, og det er mange kunder som på en måte ønsker masse invitasjoner til ting og masse gratis arrangementer, men vi må jo også tenke på hva vi får igjen. Så det er viktig at vi kommer i kontakt med riktig beslutningstaker i virksomhet og hvordan vi på en måte kartlegger hvor mye type konferanse behov vi har i løpet av et år.”</p>	<p>Markedsanalyse handler om å utnytte den resulterende mengden av data for å bedre forstå forbrukeratferd (Kakatkar & Spann, 2019). Basu et al. (2023) mener at markedsanalyse er en kritisk del av markedsføring som fokuserer på innsamling, administrasjon, analyse og rapportering av data, hvor man bruker teknologier og verktøy for å effektivt innhente big data og generere meningsfulle og nyttige innsikt på tvers av berøringspunkter for å finne markedstrender, forstå markedsfenomener, informerer markedsføringsbelutninger og forbedre suksessen til markedsføringskativiteter. Det vil si at ved bruk av markedsanalyser, kan virksomheter målrette annonser mot spesifikke kundesegmenter eller til og med individuelle kunder basert på deres demografi, online aktiviteter og kjøpsatferd (Basu et al., 2023).</p>

2	<p>“Vi er en del av destinasjonsselskaper med markedsføring og slike ting, så det er mye som har endret seg der. Det er mye teknologimuligheter som man kan hive seg på og kan få igjen for, og man vet hva som foregår bak, og kjenner til prosessen og den tekniske baksiden av den. Man følger med på bransjekunnskapen, det er en ting som er fint med innføringen av teknologien, at man får mye mer tilgang til informasjon. Du har jo mye lettere kommunikasjon på mange vis. Men man også være bevisst på tettere bånd med dine partnere, altså de man jobber sammen med. Så slik vi jobber med markedsanalyse er tilgangen til informasjon og de man jobber sammen med som er viktig. Man må også ta mye mer bevisst valg på hva man satser på.”</p>	
4	<p>“Vi har aldri gjort det. Vi lagde et årshjul og lagde oss en årsplan, hvor vi prøver å se inn i krystallkulen da og prøver å finne alle arrangementene hvor vi kan plassere der vi tror, der vi vet og blokkerer. For eksempel altså vi får bare solgt et rom av gangen, og hvis du skal gifte deg og ringe å spørre om du kan få rom, og i booking programmet så står det null, men samtidig så vet vi at den helga er det sannsynlighet for at er et annet arrangement i nærområdet og da er det så dumt å selge det rommet til de som skal gifte seg selv om det er hyggelig det og da. Vi ønsker å ha de som tilhører arrangementet, for hvis du ikke har det det året så blir du ikke pratet om, og de som bor her. Sannsynligheten for at de booker neste år er så mye høyere. Derfor prøver vi å lage dette årshjulet i både hodet vårt. Så det er egentlig av markedstiltak eller av analyse da. Analyse er egentlig å se hele tiden inn i krystallkulen. For eksempel ved byggeprosjekter sitter man å følger med når det er åpning på anbudet. Så det er for en analyse, mens de store hotellene ser på trender og ser på værmelding og sånne ting, så gjør vi det ikke i det hele tatt. Dersom det for eksempel skal være et byggeprosjekt som skal vare i 4 år er det vesentlig om det er en lokal entreprenør eller om det er en fra lengre unna. For om det er fra lengre unna så blir det masse trafikk her, kanskje. Og om det er en som er</p>	

	<p>lokal, blir det ingen. Så dette er liksom analysen våres da.”</p>	
5	<p>“Der har vi et ganske stort apparat i ryggen inne på hovedkontoret. Det er en veldig stor markedsavdeling som sitter og følger med på belegg, tilbud, etterspørsel og prising, så vi gjør ikke så mye av dette selv. Så sendes da prisene over, og legges inn. Så det går litt av seg selv egentlig.”</p> <p>Intervjuer: Har det alltid vært sånn?</p> <p>“Vi gjorde det veldig mye mer internt før selv. Vi har jo noe som heter “benchmark client” som måler belegg (...) så vi ligger i et comp-sett som vi ser hva, hvordan vi lå an i forhold til comp-settet vårt som er hovedsakelig hoteller i byen og i nærheten. Sist natt, eller sist måned, eller hver mandag eller hver tirsdag. Så da følger vi jo litt mer på der, og der har vi jo mål på hvor vi skal ligge, skal vi være det dyreste, skal vi være det med høyest belegg, skal vi være med størst markedintrubasjon, hva er målet vårt liksom. Hva er realistisk, hva har vi vært før. Så det følges jo hele tiden.”</p>	
6	<p><i>Analyse av markedet:</i></p> <p>“(…)Det er som sagt at det er mange som bruker oss fra tidligere som har vært veldig fornøyd. Vi driver jo også aktivt med salg så godt det lar seg gjøre. Men i utgangspunktet så har det vært mange virksomheter som bruker oss på grunn av beliggenheten, med det at vi er litt i utkanten av byen. Og det er mange som føler at her har vi bykjernen og at de er litt lett for at de sprer seg, så man har ikke kontroll på dem rett og slett da. Så da bruker de gjerne oss som et godt alternativt, også er det jo prismessig mer rimeligere enn de i selve sentrum.”</p>	
7	<p>“Vi hadde hjelp av eksterne konsulenter for å lage en ny kommersiell strategi. I den forbindelsen så gjorde vi jo store markedsanalyser for å finne ut av hvilket marked vi burde gå mot. Da gjorde vi store data-primære undersøkelser som vi hadde ekstern hjelp med også. I tillegg så sitter man jo med en del data om historiske kundeforhold, hva slags nasjonalitet har de, sånn grovt overordnet,</p>	

	hvem er det som er våre kunder og gjester. Så vi ser jo noen trender der.”	
8	Velger å dele markedet og finne ut hvem som har hvilke behov. Deretter er det selgere som er med på å oppsøke kunder. De bruker også tidligere erfaring av hvilke kunder de har, og prøver å finne smarte tidspunkt for å ringe dem om for eksempel den konferansen de skal ha.	
3	Bruker AI til markedsføring, bruker chatGPT til reklameposter for å kunne få et kreativt forsprang i sin markedsføring. Her har også de ansatte vært på AI-kurs.	Bulchand-Gidumal et al. (2023) skriver i sin artikkel at AI redesigner interne prosesser og prosedyrer ved å aktivere data og innhold som øker konkurranseevnen, ved å styrke det utvidede arbeidet og utføre en rekke tilpasninger, og vi kan dermed si at dette er en disruptiv innovasjon.
1	Har nylig gått over til et nytt salgssystem som har vært omfattende for hele konsernet, som gjør at man kan interagere med andre på tvers av hoteller. Så man kan sitte på sitt hotell og booke hoteller andre steder i landet og utenfor landegrensene. «(...) som gjør at vi får en mer dynamisk flyt med kunden, uten at vi slipper å henvise kunden til ulike enheter, men håndtere alt fra a til å. Det samme gjelder bookingsystemet som gjør at kundene kan nå gå direkte på web å booke et møterom, i stedet for å være i kontakt med hotellet i det hele tatt. Så det er jo en ny interaksjon som fungerer på sett å vis, men allikevel føler vi at vi mister litt kontroll over den innkommende biten på henvendelser, fordi vi kan pakketere hotellet vårt på en bestemt måte også plutselig er det da en annen kunde som bare legger inn en reservasjon på et stort møterom hos oss, som gjør at vi ikke kan ta inn noen større gruppe senere for eksempel. Så vi ønsker å ha litt styringen selv, så vi har ikke åpnet opp alle slusen.”	Teknologi gjør at enheter, verktøy, gjenstander og personer kan kobles sammen og samhandle med andre objekter og dets omgivelser for å anerkjenne sin interne og eksterne kontekst og iverksette tiltak for å tilpasse seg miljøet (Sigala, 2018).

4	<p>Begynte med FAX, alt på papir, tok flere måneder før du egentlig visste hvordan du hadde gjort det en måned (regnskap).</p> <p>“Så teknologi endringen har skjedd enormt fort, og på globalt/internasjonalt nivå så var det at man fikk tilgang til kunden på 90-tallet. Så vart det ved å drive geriljemarkedsføring, så hadde man en unik mulighet til å sende tilbud uten kostnad ned til sluttbrukeren, hvis du visste sluttbrukeren. Så den detektiv jobbingen som ble muliggjort gjennom internett og at det ble allmenn verktøy så var det en kjempe endring. Og kanskje den store teknologiske endringen etter dette, var jo disse booking portalene som begynte å komme.”</p>	<p>Buhalis og Leung (2018) nevner at IT har hatt en dramatisk transformering innen hotellnæringen de siste årene, og har dermed vært en disruptiv endring</p>
1	<p>“Bygge opp en del nye relasjoner etter pandemien og finne ut hvilke virksomheter det er som fortsatt har konferanser, og det som jeg også har glemt å nevne er det med Zoom og type meet via telefonen og at det har tatt over en del av de mindre møtene til virksomhetene. Som gjør at disse mindre styremøtene, og møter der man skal møtes på kryss og tvers tar det heller via teams, men det har vi erstattet med at vi har investert i bra teknisk utstyr på hoteller, som gjør at man kan kjøre litt mer interaktive møter på hotellene, så der måtte det tas et tak. Vi ser også at det kanskje er mindre av disse møtene, der man bare skal ha et kjapt møte på en halv dag osv, at det tar man da via Teams kontra andre kanaler. Det er vel den store endringen tror jeg.”</p>	<p>Aboelmaged (2018) mener at bruk av IT på arbeidsplassen forbedrer kommunikasjonen mellom ansatte, og hjelper ledere med å ta passende beslutninger basert på informasjon fra riktig kilde på riktig tidspunkt (Buhalis & Leung, 2018).</p>
5	<p>“Vi bruker ikke lengre papirlister når vi skal ut å vaske rom og krysse av for hva de har vasket, de bruker apper og klarerer rom på apper. De registrerer timer på apper, og vi har intern kommunikasjon på apper. Alt er mye mer automatisert, kan man si da.”</p> <p>Intervjuer: Synes du at det har ført til mye bedre informasjonsflyt?</p> <p>“Både og. På noen systemer så har vi det, på noen andre systemer så har vi det ikke. Vi har jo også et nytt personalkartoteks, som er mye strengere regler enn GDPR enn det det var før. Så før, for jeg sjekker jo alt og går gjennom timer og lønnskjøring, jeg ser timene og jeg ser på en måte en slags liste av hva de forskjellige</p>	

	får, men jeg får ikke lov til å se lønsslippene lenger. Så det er jo en del sårne endringer. Så det er både på en del områder litt bedre og en del andre litt mer tungvint. Det er vanskeligere å hjelpe folk som ikke skjønner hva de har fått. Da må de komme til meg med lønsslippet sin.”	
7	Har gått noen skritt tilbake og bruker walkie-talkie som et kommunikasjonsverktøy, og har sett at det er mye mer effektivt enn å bruke telefonen.	
1	Mener det er en positiv retning, men tror det blir en stund til alt blir sømløst.	I hotellnæringen anses IT som en strategisk ressurs og en nøkkelfaktor for å gi forretningsverdi, øke konkurranseevnen og forbedre virksomhetens ytelse (Buhalis & Leung, 2018). Imidlertid kan hotellsjefens vilje til å ta i bruk IT og bruksnivået av slike teknologier variere på grunn av flere faktorer (Ezzaouia & Bulchand-Gidumal, 2023).
2	Informanten var positiv fordi med teknologi kom det muligheter, og mener det er viktig å utnytte tilgangen på teknologi og følge med på hva som kommer av teknologi og muligheter.	
3	Hadde en positiv innstilling, og at det gjelder å være løsningsorienterte ved endringer.	
4	For dyrt for små virksomheter å ta i bruk slike midler.	
5	Positivt innstilt på endringer, og at endringer gjør at man blir mer rustet til senere.	
6	Informanten mener man burde se muligheter ved alle innovasjoner, ta de mulighetene som byr seg og ha en positiv innstilling fordi det skjer endringer om man vil eller ikke.	
7	Grunnleggende positiv til nye teknologier, og mener det alltid vil være endringer. Selv om man kanskje møter på noen blindspor vil det for det meste være med å bevege virksomheten i riktig retning for effektivisering og gi kunden bedre opplevelser.	

8	“Jeg tror det blir mye enklere om du ser på det som positivt enn utfordrende. Sånn er det med alt, tenker jeg da med endring og alt som skjer av AI og alt mulig sånt. Som vi vet kommer og vet blir brukt av andre. Du kan enten kjempe imot det eller så kan du på en måte prøve å bruke det til din fordel. Der er min rolle viktig å være positiv til. For hvis jeg er positiv så er ofte de andre positive og.”	
---	--	--

1	<p>“Disruptive endringer ble jo stort i forhold til pandemien, skille mellom det som var før og etter. Det som vi gjorde i pandemien som kanskje var en suksess for våres del var at vi i stedet for å permittere, så tok vi vare på de fleste medarbeiderne, spesielt kjøkken og servitører. Og satte de i å pusse opp og male og gjøre litt overfalt arbeid på hotellet slik at vi beholdt de ansatte. Når da pandemien avtok hadde de fortsatt jobb, og det gjør at vi stiller sterkere når vi er tilbake igjen på banen, kontra mange andre virksomheter og hoteller som sliter mer med utenlandsk arbeidskraft, som har reist tilbake til landet sitt og ikke kommer tilbake igjen. Også er det skrikende behov for nye kokker blant annet på hotellene, så det har vært en suksessfaktor for våres del. Vi hadde en rekord booking når pandemien kom, og det som var da var å kontakte kundene og si at nå må vi kansellere alt sammen og må sende “no show” til kunden, samtidig beholde den gode kunderelasjonen med tanke på når pandemien er ferdig. Det var en stor utfordring for vår del, men det var kanskje 2-3 caser av kanskje 3-4 kunderelasjoner som vi mistet, så vi føler at det var en suksess, og ble møtt med en stor forståelse rundt det. De gode relasjonene fortsetter vi med, og det gjør at vi behandler kundene på en rettferdig og bra måte, så gjør jo det også at vi får mye bra henvendelser inn også. At vi har et godt rykte på oss rundt det. Også skjer det selvfølgelig nye ulemper i verden som gjør at både priser og ting øker, som gjør at også virksomheter i seg selv kanskje får dårligere råd, reiser kanskje ikke så mye på hotell osv., og prioriterer den biten, men det har vi egentlig ikke merket så mye til her. Vi har en veldig bra og stor industrikommune som gjør at vi har mye arbeidsfolk som bor hos oss i ukedager, også er det mange virksomheter som går bra under økonomisk krise, så da må vi prøve å dreie inn aktivitetene våres inn mot de virksomhetene som det går bedre med, enn kanskje byggenæringen og sånne ting som hadde mye konferanser før, men som man har måtte skalert ned da, på grunn av hvordan situasjonen er.»</p>	<p>En annen disruptiv endring som er verdt å nevne i konteksten til hotellnæringen, er covid-19. Selv om dette ikke kan kategoriseres som en disruptiv innovasjon ettersom det ikke er en innovasjon, er det likevel en disruptiv endring eller en forstyrrelse som har endret hotellnæringen. Når covid-19 dukket opp forårsaket det at mange hoteller måtte stenge (Liu & Yang, 2021). I tillegg påvirket det hoteller slik at de måtte endre sine tenkemåter for å finne nye løsninger for å opprettholde konkurransefortrinn og inntekten sin (Liu & Yang, 2021).</p>
4	<p>“Under Corona så hadde vi ikke stengt, for det var noen gjester som sto fast og fikk ikke dratt</p>	

	<p>hjem. Så da drev jeg og stekte egg til frokost for de, også gikk jeg på matbutikken og handlet inn mat og lagde middag til dem. Mens de store hotellene stengte. Etter Corona løsnet opp, så kom jo disse store hotellkjedene med pakkeløsning, hvor de tilbydde levering og sånne ting som krevde mindre kontakt. Men der har vi gjort det litt annerledes ved å holde nærkontakten med våre gjester. I tillegg så var det jo veldig mange hoteller som ble påvirket av Zoom og Teams, for disse hotellene hadde stor omsetning av kurs og konferanserom. Dette er ikke noe vi har blitt påvirket av siden vi ikke tilbyr det her hovedsakelig.”</p>	
5	<p>“Markedet og kundegrunnlaget har endret seg, og det skyldes litt corona og at folk hadde det faktisk ganske bra hjemme også. Men samtidig har det nok blitt flere telefonmøter, både for oss og for kundene våre. Det har blitt færre konferanser. Også er det at folk reiser mindre, men det er jo en følge av dårligere privatøkonomi. Vi så det særlig i sommer at norske barnefamilier uteble veldig mye mer, enn det de har gjort før. Fordi at de har dårligere råd. Også har vi kanskje fått flere utlendinger som har funnet ut at Norge ikke er så dyrt likevel. De klarer ikke helt å veie opp for det frafallet av nordmenn, men det har blitt mange flere utlendinger her.”</p>	
7	<p>“Vi var langt framme under pandemien da, på smittetiltak og sånne ting. Det var egentlig de tiltakene vi gjorde her som ble førende for hele bransjen i Norge.” Det gjorde at de kunne åpne under pandemien. De endret strukturen på mye og hadde innovative løsninger for å minske menneskelig kontakt. “Så der var vi veldig langt framme.”</p>	
4	<p>De hadde eget distribusjonssystem gjennom ulike kanaler, men når andre OTA-er tok over raknet både hele deres distribusjoner og nettverk. Dette påvirket også andre elementer, og sa: “Det er heller ikke noe lojalitet, altså at forpliktelsen er borte. Booke og avbestille, nei jeg bare booker jeg så har jeg sikret meg rom, også booker man rom på flere plasser for å se om det er noe som er bedre.”</p>	<p>Kunder har langt flere kanaler å bytte mellom for å finne det alternativet som er best for dem, som har gjort at kundebevissthet har økt (Jasrotia et al., 2019).</p>

Vedlegg 5: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Effekten av disruptive endringer i markedsføringen i den norske hotellæringen”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan disruptive endringer kan være med på å påvirke hvordan markedsføringen utføres hos hotellvirksomheter. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Studiens formål vil være å kunne skape en bedre forståelse på hvordan nye disruptive endringer, som teknologi, verktøy og forretningsmodeller som dominerer industrier kan påvirke hvordan virksomheter må endre hvordan aktiviteter og prosesser utføres. Målet er å skape en bedre forståelse av hvordan slike endringer faktisk påvirker den interne prosessen i markedsføringen, og se på om disse disruptive endringene er med på å skape muligheter eller om det danner utfordringer for virksomheter.

Formålet med masteroppgaven er å besvare problemstillingen: “Hvordan påvirker disruptive endringer markedsføringen i den norske hotellnæringen?”. Opplysningene vi får fra informantene skal kun brukes for å besvare masteroppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Innlandet, Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap, Institutt for økonomifag er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vårt utvalg er trukket ut i fra virksomheter vi synes var interessante, og deretter kontaktet de vi mente passet best i den virksomheten til å besvare på våre spørsmål. Vårt kriterium for utvalget har vært at man må ha erfaring innenfor tema og ha kompetansen til å kunne svare på spørsmålene.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du blir intervjuet. Det vil ta deg ca. 45 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om disruptive endringer, som teknologier og forretningsmodeller vil påvirke markedsanalysen. I tillegg vil det være spørsmål om hvilke ulike aktiviteter deres virksomhet gjør før og etter disruptive endringer. Dine svar fra intervjuet blir registrert med lydopptak og notater.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

De som vil ha tilgang til opplysningene du har gitt oss, vil være vår prosjektgruppe, Mali Hallum og Mina Engen Sand, samtidig vil vår veileder, Anna Sörensson, for masteroppgaven ha tilgang.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Lyddopptak og notater vil bli lagret fortløpende i tilgangsstyrte filmapper i One Drive Feide. Dette er en kryptert applikasjon som hindrer at lydfilene og notatene vil lagres lokalt eller synkroniseres til våre egne private skytjenester.

Det vil være Mali Hallum og Mina Engen Sand som er databehandler som skal samle inn, bearbeide, lagre data.

Som deltaker vil ikke du kunne gjenkjennes i publikasjon. Det er kun generelle opplysninger vi tenker er relevante som vil bli publisert, opplysninger som handler om deltakerens erfaring og virksomhet. Det vil ikke bli publisert informasjon om navn og alder som direkte kan knyttes til deltakeren.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 15. juni 2024. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Vi vil slette alle data med din informasjon ved prosjektslutt, og vil derfor ikke brukes i andre prosjekter senere.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Innlandet (*Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap, Institutt for økonomifag*) har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høgskolen i Innlandet (*Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap, Institutt for økonomifag*) ved Anna Sörensson (anna.sorensson@inn.no)
- Høgskolen i Innlandet (*Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap, Institutt for økonomifag*) ved Mali Hallum (malihallum@hotmail.com)

- *Høgskolen i Innlandet (Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap, Institutt for økonomifag)* ved Mina Engen Sand (minasand@live.no)
- Vårt personvernombud: personvern@inn.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Student

Anna Sörensson (veileder)

Mali Hallum og Mina Engen Sand

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *“Hvordan påvirker disruptive endringer markedsføringen i den norske hotellnæringen?”*, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at svarene jeg oppgir i intervju blir tatt opp ved hjelp av lydopptak

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)