Digitalisering av restaurangtjänster till följd av Covid-19-pandemin

Hur restaurangverksamheter påverkas av att införa system för digital beställning och betalning

Författare: Molly Kvarnbäck & Mats Carlsson

Handledare: Helge Hüttenrauch

Södertörns högskola | Institutionen för naturvetenskap, miljö och teknik

Kandidatuppsats 15 hp

Informatik | Höstterminen 2021

SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA | STOCKHOLM
sh.se

Sammanfattning

Studien har som syfte att ta reda på vilken påverkan digitalisering har på restaurangbranschen genom att undersöka en digital transformation av restauranger. Under Covid-19-pandemin har restauranger drabbats hårt av Covid-19 restriktioner som begränsar fysiska sammankomster och som endast har tillåtit bordsservering. Flera restauranger har, till följd av restriktionerna, vänt sig till digitala hjälpmedel där restauranggästen beställer och betalar på egen hand genom sina mobila verktyg. Detta har lett till en digital transformation som påverkat hela organisationen. De påföljderna som dessa digitala beställnings-, och betalningssystem (DBB-system) har på restaurangverksamheter undersöks genom att studera olika restauranger som har tillämpat samma typ av DBB-system.

Genom en kvalitativ metod med deduktiv ansats har en datainsamlingen gjorts genom litteraturundersökning, semistrukturerade intervjuer och observationsstudie för att bidra till ämnet som undersöks. Studien riktar sig främst till de som kan ha intresse av att genomföra en digital transformation i restaurangverksamheter. Undersökningen har som syfte att undersöka vilken påverkan en digitalisering av tjänsteprocesser har haft på restauranger till följd av Covid-19 och vilka specifika faktorer som har betydelse i restaurangverksamheter när en digital transformation ska genomföras och varför.

Studien visar på att införandet av digitala tjänsteprocesser har stor påverkan på arbetsroller, arbetsprocesser och upplevelse av restaurangtjänster. Inställning till att införa digitala tjänsteprocesser påverkas till stor del av kontexten som det implementeras i. Studien visar även att restaurangverksamhetens aktiviteter ändras på så sätt att DBB-verktyget har automatiserat vissa aktiviteter och därav underlättat för personalen samtidigt som att oförutsägbara händelser har lett till att personalen gjort ett dubbelarbete i vissa fall. DBB-verktyget har påverkat personalens arbetsroll och kompetenser i och med att de lägger mer tid på att förklara den tekniska aspekten istället för självaste menyn. Undersökningen visar även att DBB-verktyget är främst applicerbar hos restauranger som erbjuder enklare mat och dryck och fokus är på att det ska gå snabbt.

Nyckelord: Digital transformation, digitalisering, tjänst, arbetssystem,

Abstract

The purpose of the study is to investigate the impact that digitization of service processes can have on restaurants. The restaurant industry has been affected by the Covid-19 pandemic due to restrictions that prohibits large physical gatherings that only allows table service. As a result of this, several restaurants have turned to digital solutions where sitting guests, through their mobile devices, order to the table through a digital menu and pay through their phone. This has led to a digital transformation in the restaurants affecting the whole organization. The impact that these digital-, ordering and payment tools have on restaurant organizations have been examined by studying different types of restaurants that have all integrated the same type of tool for digital ordering and payment.

Through a qualitative method with a deductive approach, data has been collected through literature research, semi-structured interviews and observational studies to contribute to the topic being investigated. The study is primarily aimed towards those who may be interested in undergoing a digital transformation in restaurant operations. The purpose of the study is to investigate what impact a digitalisation of service processes has had on restaurants as a result of Covid-19 and what specific factors are important in the restaurant when a digital transformation is to be implemented and why.

The study first presents the result from the data collection that is analyzed in a later section in combination with previous theories. The result and the analysis are then discussed followed by a conclusion.

The study shows that the implementation of digital service processes has a major impact on work roles, work processes and experience in restaurant services. Attitudes towards the implementation of digital service processes are largely influenced by the context in which it is implemented. The study also shows that the restaurant business's operations change in such a way that the digital ordering and payment tool has automated certain activities and thereby facilitated for the staff but at the same time, unpredictable events have led to the activities have become more for the staff . The digital ordering has affected the staff's work role and competencies because more time is being spent on explaining the technical use of the digital ordering tool instead of the menu and assortment. The survey also shows that a digital transformation is primarily applicable to restaurants that offer simpler food and drink and where there is large value in getting one's order fast.

Keywords: Digital transformation, digitization, service, work system,

Förord

Vi vill börja med tacka alla respondenter som ställde upp på intervjuer och observerationer som givit oss intressanta insikter. Utan er hade denna uppsats inte varit möjlig. Vi vill även tacka examinatorn Hugo Quisbert och opponenterna för sitt engagemang i uppsatsen. Slutligen vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Helge Hüttenrauch för det stöd, pepp, feedback och tid som han lagt på oss och vår uppsats.

Molly Kvarnbäck & Mats Carlsson

Stockholm, januari 2022

Begreppsdefinitioner

Arbetssystem: Processer, aktiviteter, information, teknik och aktörer som bildar ett system för att skapa tjänster eller produkter för interna eller externa kunder (Alter 2013, s. 75).

Service: Bemötandet och hanteringen av restaurangpersonal gentemot restauranggästerna.

Automation: Med automation menas processer som automatiseras och effektiviseras med hjälp av digital teknik och ersätter mänskliga uppgifter.

Digitala beställnings- och betalningsverktyg (DBB-verktyg): Refererar till verktyg där restauranggäster beställer och betalar sin order digitalt via en mobilapplikation och restaurangen tar emot gästens beställning direkt genom en egen digital skärm/surfplatta.

Digital transformation (DT): De omfattande omvandlingar av företagets aktiviteter, processer, kompetenser och affärsmodeller för att dra nytta av de förändringar och möjligheterna som digitalisering medför (Vial 2019, s. 120).

Front-end personal: Restaurangpersonal som är "ansiktet utåt" gentemot gäster. De interagerar med gäster på olika sätt genom bl.a. att välkomna dem, ta emot beställningar och ta betalt.

Gäst: Begreppet gäst i denna studie förklarar kunden som äter eller dricker på restaurangen.

Informationssystem: Ett nätverk bestående av information, teknik och människor i syfte om att samla, lagra och använda information.

Självbetjäning: Innebär att kunden är aktiv deltagare i utförande av tjänsten och använder resurser för att genomföra aktiviteter som exempelvis att genomföra ett köp (Alter 2013, s.77).

Sjävbetjäningsteknik: Självbetjäningsteknik består av tekniska gränssnitt som tillåter kunden att utföra en tjänst själv utan att en anställd är närvarande (Meuter, Ostrom, Roundtree & Bitree 2000, s. 50)

Tjänstesystem: Sammanställning av aktörer i en tjänst som tillsammans, med sina olika resurser, skapar värde utifrån gemensamma mål (Skålen 2016, s. 53)

Innehåll

1.Inledning **7**
1.1 Bakgrund 8
1.2 Problemformulering 10
1.3 Syfte & Frågeställning 10
1.4 Avgränsningar 11
2. Teori **12**
2.1 Teoretiska Ramverket 12
2.1.1 Servicemöten i restauranger 12
2.1.2 Digital transformation 12
2.1.3 Arbetssystemsteorin 15
2.1.4 DT påverkan på tjänstesystem utifrån WST 18
3 Metod **20**
3.1. Val av forskningsansats 20
3.2 Kvalitativ metod & fallstudie 20
3.2.1 Triangulering 21
3.3 Datainsamling 21
3.3.1 Intervjuer 21
3.3.2 Observationer 22
3.4 Urval 25
3.4.1 Bekvämlighetsurval 26
3.5 Analys av data 28
3.6 Kvalitet 28
3.7 Metodkritik 30
4. Resultat **31**
4.1 Drivkrafter för införskaffning av DBB-verktyg 31
4.2 Införandet av DBB-verktyg 31
4.3 Aktiviteter i förhållande till DBB-verktyg 32
4.4 Personlig service i förhållande till DBB-verktyg 33
4.5 Kompetensbehov 33
4.5 Vinst & effektivitet 34
4.6 Utmaningar med teknik 35
4.7 Inställning till DBB-verktyg i restauranger 35
5 Analys **36**
5. 1 Arbetssystemsteori 36

5.1.1 Ramverket för arbetssystem 36
5.1.2 Arbetssystemsteori och DT påverkan utifrån WST 38
5.2 Process för digital transformation 40
6 Diskussion 43
7 Slutsats 45
Källförteckning 46
Bilaga 1 Intervjuguider 49
Intervjuguide 1 - Digitala DBB-systemet 49
Intervjuguide 2 - Restauranger 50
Bilaga 2 - Frågeformulär 52
Bilaga 3 Resultat från observationer 53

1.Inledning

Denna uppsats innehåller en kvalitativ undersökning om påföljder av digitalisering av restaurangers arbetssystem i Sverige till följd av påtvingad förändring på grund av Covid-19-restriktioner. Intresset för ämnet kom efter att det, på diverse restaurangbesök i Stockholm, observerades under sommaren 2021 att flertal restauranger tillämpade digitala tekniker i verksamhetens i form av att de ersatte mycket av kontakten mellan kund och personalen med digitala beställnings- och betalningsverktyg (DBB-verktyg). Detta i form av digital bordsbeställning via mobila applikation.

Digitalisering innebär de samhälleliga förändringar som sker på grund av tillämpningen av digital teknik i olika delar av samhället (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen, & Teppola 2017, s. 64). I ett företagskontext syftar digitalisering på att använda sig av och utnyttja digitala tekniker för att förändra eller förbättra sin verksamhet (Vial 2019, s. 120). Genom digitalisering kan manuella processer minskas och effektiviseras och på en organisatorisk nivå kan nya typer av tjänster träda fram alternativt kan existerande tjänster utföras på nya sätt (Parviainen et al. 2017, s. 64).

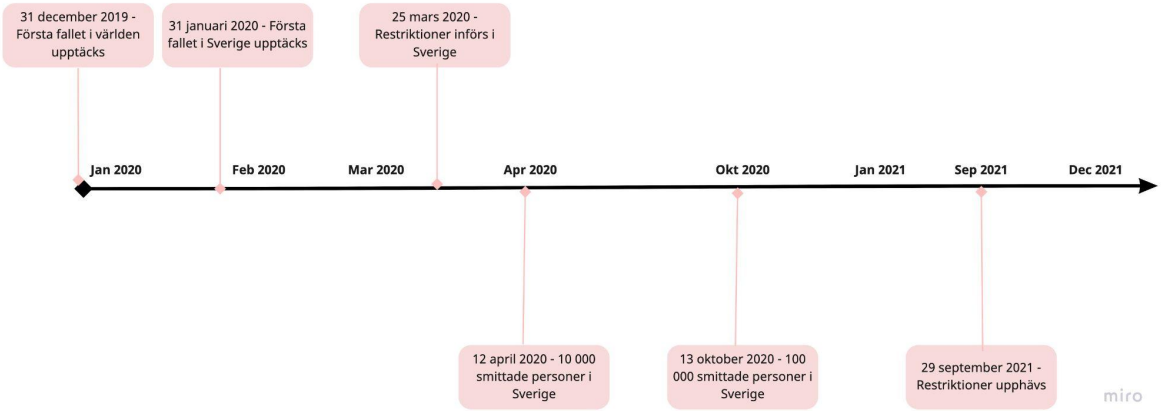
Restauranger i sverige anses enligt Brooks & Östberg (2020, s. 15) att ingå inom kategorin för *klassiska småföretag* vilket innefattar attribut av verksamheternas generella intresse för digitalisering samt deras förmåga att sträva emot att bli mer digitalt mogna. I det klassiska småföretaget saknas det strategiskt arbete för digitalisering då mycket fokus läggs på det operativa arbetet i verksamheten. Dessa företag utnyttjar IT främst för att vara ett stöd i administrativa ärenden såsom bokföring och bokningssystem men har begränsade resurser för att investera i sin utveckling gällande digitalisering (Brooks & Östberg 2020, s. 13). Restaurangservice som tjänst har även traditionellt sätt krävt en interaktion mellan personal och kunder i en gemensam, fysisk plats plus att mat är en analog artefakt inom tjänsten som produceras och konsumeras parallellt under kundens vistelse (Bitner 1992, s. 58).

I en trendrapport som tagits fram av Trivec (2019, s. 18) beskrivs vikten av att restaurangbranschen anpassar hur branschen traditionellt utför sina tjänster till människors digitala beteenden. Detta gäller framförallt yngre generationer (*Generation Z)* som är konstant digitalt uppkopplade, anser teknik som en integrerad del av deras liv och inte endast som ett verktyg för att förenkla deras liv. De har dessutom större krav på flexibla alternativ gällande tjänster (Trivec 2019, ss. 19 - 20). En växande trend inom restaurangtjänster är digital beställning som utförs av kunder vilket enligt Trivec (2019, s. 15) resulterar i att kunder spenderar 20% mer och att restaurangens vinst ökar med 6%.

Covid-19-pandemin orsakade stora förändringar i samhället, inom företag och på individnivå kopplat till digitalisering. Företag har gått över mer till att erbjuda digitala tjänster och behov hos individer samt deras sätt att leva har blivit allt mer digitala. I takt med människors digitala vanor och de fördelarna som digital teknik kan medföra en verksamhet är det oundvikligt att alla delar av samhället blir mer digitalt (Digg 2020, s.15). Digitaliseringens påverkan på levnadsvanor, beteenden och behov har framförallt ändrats på grund av Covid-19-pandemin eftersom restriktioner och minskad fysisk kontakt har tvingat organisationer och människor att anpassa sig via digitala tjänster och lösningar. Detta har lett till en ökning av digital- informationssökning, interaktion, kommunikation samt nyttjande av digitala tjänster (Digg 2020, s. 7).

1.1 Bakgrund

Vid årsskiftet mellan år 2019 och år 2020 bröt Covid-19-pandemin ut i världen och påverkade både människor och företag på många olika sätt. Det första fallet av Covid-19 upptäcktes i Kina den 31 december år 2019 och det första fallet i Sverige upptäcktes 31 januari 2020. Smittspridning gick i snabb takt och den 12 april år 2020 hade 10 000 registrerade fall upptäckts i Sverige. Drygt ett halvår senare den 13 oktober år 2020 hade 100 000 registrerade fall noterats (WHO 2021).



Figur 1.1 Tidslinje över viktiga händelser under Covid-19-pandemin

Priyono, Moin och Putri (2020, s.2) förklarar att Covid-19-pandemin bidrog till en miljö där företag var tvungen att införa och anpassa digital teknologi mycket mer än tidigare och göra detta under en tidspress. Många företag gjorde försök att anpassa sig väldigt fort, ibland inom några dagar eftersom förändringar på grund av Covid-19-pandemin skedde från en dag till en annan utan ordentlig framförhållning. Förändringen av affärsmodellen tillsammans med digital teknologi är en lösning för att möta stora förändringar i miljön. Specifikt anses digital teknologi möta förändringarna i miljön som skapades av Covid -19-pandemin (ibid).

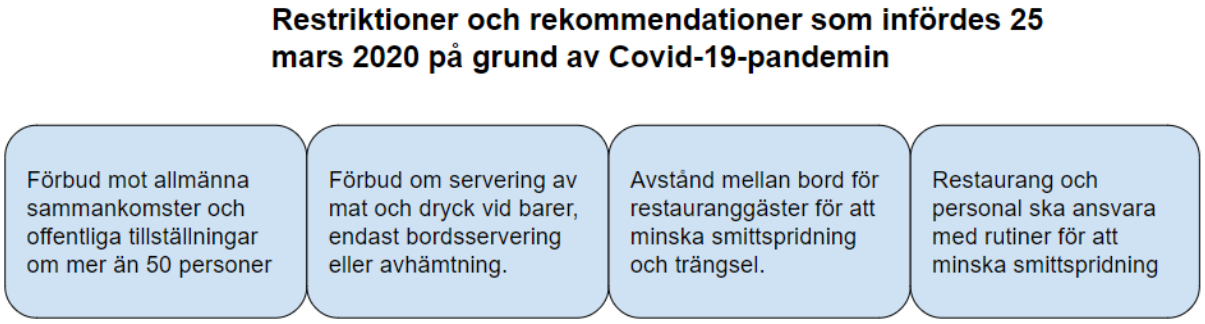
Även Knowles, Ettenson, Lynch & Dollens (2020, s.3) menar i sin artikel att Covid-19-pandemin har bidragit till att vanligt kundbeteende har störts och därför har nya sätt att konsumera uppkommit för kunderna. Trots att restauranger har drabbats hårt av Covid-19-pandemin så förklaras det att restaurangbranschen har varit innovativa med att skapa värde för kunderna på nya sätt, trots att restaurangbranschen har gått miste om intäkter och drabbats av nedstängningar (ibid).

Eftersom människor inte kunde besöka restauranger i samma utsträckning som innan Covid-19-pandemin behövde restauranger snabbt anpassa sig till det rådande riktlinjerna och restriktionerna (se figur 1.2). Många experter menar att take-away-tjänster har ökat väldigt mycket i samband med Covid-19-pandemin (Trivec 2019, s.19). Vissa restauranger utvecklade bokningssystem för take-away och en restaurangägare förklarar att de behöver vara kreativa för att vara tilltalande för personer som vill äta mat hos dem (Besöksliv 2020).

Elsafty & Elzeftawy (2021, s.92) menar att det ofta är företaget själv som driver fram en digital transformation men i detta fall är det Covid-19-pandemin som har tvingat eller påskyndat företag att genomföra den. Detta eftersom nya beteenden bland konsumenter har framkommit, och nya kundgrupper använder digital teknik för första gången. Elsafty & Elzeftawy (2021, s.92) förklarar också att eftersom länder och städer stängde ner sina samhällen, skapades massvis med nya digitala

tjänster där telekommunikation och mobiltelefoni blev viktigare än tidigare. Bland annat anpassade fler och fler restauranger digitala tjänster för restauranger, exempelvis i form av att kunna läsa menyn på restaurangen direkt i mobiltelefonen, med hjälp av en QR-kod för att möta nya kundbehov såsom att slippa trängsel, minska personlig kontakt och bidra till minskad smittspridning (Elsafty & Elzeftawy 2021, s.92).

Restaurangbranschen är en bransch som drabbades väldigt hårt av Covid-19-pandemin eftersom branschen är väldigt beroende av att gäster besöker dem. De svenska restaurangernas totala försäljning år 2020 landade på 104 miljarder kronor (SBC 2021). Det är en minskning med 20 procent jämfört med år 2019. Inom kategorin lunch-och kvällsrestauranger minskade försäljningen med 19%. Lunch -och kvällsrestauranger kan beskrivas som traditionella restauranger med bordsservering, kvarterskrogar och pizzerior med mera (SBC 2021). Även varslande av personal var en följd av Covid-19-pandemin där drygt 21 000 st anställda i Sverige fick lämna sitt arbete inom restaurangbranschen under perioden 2020-01-01 till 2021-01-01 (Arbetsförmedlingen 2021).
Minskningen under år 2020 berodde på den rådande Covid-19-pandemin där regeringen beslutade om ett antal restriktioner (Se figur 1.2) där bland annat förbud mot allmänna sammankomster och offentliga tillställningar med fler än 50 personer infördes, samt förbud om servering av mat och dryck vid barer i syfte om att minska köbildningar och trängsel. Detta beslut innebar att restauranger endast kunde bedriva bordsservering åt sina gäster och antalet restauranggäster minskades av restriktionerna. Reglerna och restriktionerna för restauranger infördes den 25 mars år 2020 (Visita 2021), och upphävdes den 29 september år 2021 (Folkhälsomyndigheten 2021).



Figur 1.2 Restriktioner och rekommendationer som infördes 25 mars 2020.

Under Covid-19-pandemin valde fler och fler restauranger att introducera självbetjäningstjänster och i takt då även kundernas förväntningar förändrades. I en undersökning svarar varannan svensk att de föredrar att handla i butiker som erbjuder någon form av självbetjäning eller mobil lösning för att minska personlig kontakt (Ehandel 2020). I takt med digitaliseringen så förändras även kundernas förväntningar för flexibilitet och effektivitet och detta gäller också för restaurangbesök. Även om ett restaurangbesök bygger på upplevelse, miljö och sociala interaktioner så kan digitaliseringen bidra till värdeskapande. Självbetjäningsapplikationers syfte handlar främst om att automatisera, effektivisera och bidra till kortare väntetider samt köbildningar (Bambora 2021).

I en artikel från LS retail (2020) beskrivs att snabbmatskedjan McDonald's började erbjuda sina kunder denna tjänst år 2017 i syfte om att minska köbildningar, öka effektiviteten och minska felbeslut av den mänskliga faktorn. Det förklaras att köbildning är ett störande moment för kunder. När det gäller snabbmatsrestauranger så kan tre av fyra personer överväga att lämna restaurangen om

det är sju eller fler personer i kö (LS Retail 2020). Självbetjäningstjänster finns sedan tidigare men hos restauranger med bordsservering kan behovet, förväntningarna och affärsmodellen vara annorlunda. Restaurangkedjan Pinchos är en restaurang med bordsservering som har nischat sig på på denna typ av restaurangkoncept och använder sig enbart av en mobil självbetjäningsapplikation som de själva tillhandahåller (Pinchos 2021). Restauranggästerna laddar ner en applikation för att boka bord, se menyn, beställa mat och betala på egen hand i sin egen mobiltelefon (ibid). Andra typer av självbetjäningsapplikationer har skapats där tredjepartsföretag såsom Happy order, Trivec Buddy och Weiq erbjuder sin applikation till restauranger för att erbjuda digitala beställningar till sina gäster.

Företaget Weiq har ett digitalt betalningsverktyg som erbjuder en plattform till restauranger och gäster. Gästen skannar en QR-kod på bordet med sin mobiltelefon och hänvisar till en applikation för att göra en beställning och betalning. När kunden har skannat QR-koden så öppnas en applikation i gästernas mobiltelefon. De får där välja den restaurang som de befinner sig på för att sedan gå in på menyn där alternativ av mat och dryck visas. När de har valt vilken beställning de vill göra kan de gå vidare till betalning där de får möjlighet att välja betalningsmetod såsom Swish- eller kortbetalning. Därefter tar restaurangen emot beställningen via en surfplatta som Weiq har försett dem med. När maten eller drycken är klar kan restaurangen meddela gästen detta som får en notis i sin mobiltelefon och antingen hämtar gästen sin beställning själv eller så går servispersonalen ut till bordet med beställningen. Restaurangen har möjlighet att själv ändra utseendet på menyn i applikationen som visas för gästen. Exempelvis om det vill erbjuda något tillfälligt så går det att lägga till, eller om något är slut i sortimentet så kan det tas bort. Gästen behöver ej registrera sig i applikationen och betalning går att genomföra med VISA, Mastercard eller Swish (Weiq 2021).

1.2 Problemformulering

Eftersom att digitalisering fortsätter att växa i samhället och påverka människors beteenden samt alla typer av verksamheter (Valacich & Schneider 2018, s. 32) är det inte osannolikt att restaurangens tjänster kommer, i större utsträckning, bli allt mer digitaliserade och automatiserade. Covid-19-pandemin är en stor bidragande faktor till att restauranger och dess tjänster har knuffats i en mer digital riktning vilket å ena sidan anses vara väsentligt på grund av de fördelarna som digitalisering kan medföra såsom att förbättra effektiviteten och spara kostnader i en verksamhet. Å andra sidan har restaurangbranschen inte legat i framkanten gällande digitalisering och upplägget av restaurangservice har, för det mesta, förblivit analog med manuella processer där stor vikt i upplevelsen och tjänsten har varit det personliga mötet mellan servicepersonal och restauranggäst (Lee 2015, s. 135). Att införa digital självbetjäning i restaurangprocesser som tidigare för det mesta varit analoga och manuella processer, leder till förändringar i verksamheten som restaurangerna möjligtvis inte hade förberett sig på . Dessa olika faktorer och påföljderna är det som undersökningen utforskar närmare.

1.3 Syfte & Frågeställning

Att genomföra en digital transformation av en verksamhet innebär nya påföljder i verksamheten och nya sätt för alla i verksamheten att förhålla sig till, vilket skapar både möjligheter och utmaningar hos restaurangerna. Syftet med studien är att undersöka vilken påverkan en digitalisering av tjänsteprocesser har haft på restauranger till följd av Covid-19 och vilka specifika faktorer som har betydelse i restaurangverksamheter när en digital transformation ska genomföras .

För att uppfylla detta syfte har följande två frågor varit grunden för undersökningen:

Huvudfråga: På vilket sätt påverkas restaurangverksamheten av en digitalisering av tjänsteprocesser?

Subfråga: Vilka faktorer har betydelse för en lyckad digital transformation av restaurangverksamheter och varför?

1.4 Avgränsningar

Studien har som avsikt att undersöka digitaliseringen av restaurangers tjänsteprocesser vilket i den här undersökningen avgränsas till ett arbetssystem som rör beställning och betalning i restauranger. Detta innebär att studien endast undersöker restaurangbranschen och endast undersöker processen där kunder gör beställning och betalning via digitala verktyg, och hur restauranger hanterar den processen. Utifrån fenomenet digital transformation berör undersökningen en transformation på företagsnivå.

2. Teori

I studien har flera olika teorier och modeller använts för att dels ge en bakgrund till artefakter som syftet grundar sig på, dels för att användas till intervjuguiden och analysen för att besvara syfte och frågeställning.

2.1 Teoretiska Ramverket

Det teoretiska ramverket utgår huvudsakligen från två teorier: arbetssystemsteorin samt ett induktivt ramverk för digital transformation. Arbetssystemsteorien används i studien för att kartlägga och analysera hur arbetssystemet inom restaurangers tjänsteprocesser är kopplat till de verkliga händelserna som följd av en digital transformation. Byggstenarna för digital transformation beskriver hur en digital transformation kan se ut på organisatorisk och samhällsnivå och kommer att belysas i analysen. Vidare består det teoretiska ramverket av digital transformationens påverkan på olika faktorer i tjänstesystem i form av arbetssystem vilket kommer att användas i analysen för att belysa påföljderna och utmaningarna av de verkliga upplevelserna av olika områdena i arbetssystemet.

2.1.1 Servicemöten i restauranger

Bitner, Booms & Tetreault (1990, s. 70) förklarar begreppet *service encounter* eller servicemöten som tiden då en konsument interagerar direkt med en tjänst vilket inkluderar personalen men även den fysiska miljön och andra fysiska element. Den fysiska miljön i förhållande till platsen och dess inredning och stämning kan ha stor påverkan på servicemötet samt konsumentens och personalens beteende som befinner sig i miljön vilket enligt Bitner (1992, s. 57) gäller framförallt för tjänsteindustrier som restauranger bland annat. I en sådan miljö krävs det oftast mänsklig kontakt mellan konsumenten och personal (Bitner 1992, s. 58). Tjänsten produceras och konsumeras kort efter varandra och konsumenten anses befinna sig i “verkstaden” då de får uppleva hela livscykeln av tjänsten (Bitner 1992, s. 57). I restaurang som tjänstmiljö är det både personal och kunder som är närvarande samt utför aktiviteter och Bitner (1992, s. 58) menar att sådana miljöer är komplexa i förhållande till de mål som organisation, t.ex. restaurangen, hoppas uppnå i den fysiska miljön. Detta eftersom de måste hänvisa till både personalens och kundernas behov gällande hur platsen är formad och tänkt att användas (Bitner 1992, s. 58).

Restauranger lägger generellt fokus på att förbättra deras materiella erbjudanden såsom mat samt anläggning som restauranggäster befinner sig i samt en standardiserad *service* interaktion oavsett vilka kunder de har (Lee 2015, s. 134). Kundinteraktionen mellan personal och gäster är väldigt hög i restaurangverksamheter och att vara uppmärksam kring gästerna räknas som viktig för *service* och innefattar aktiviteter som att restaurangpersonal regelbundet stämmer av hur det är med gästerna för att uppfylla deras behov (Lee 2015, s. 135).

2.1.2 Digital transformation

Vial (2019, s.122) presenterar ett induktivt ramverk *Building blocks of the DT process* bestående av åtta olika områden som beskriver digital transformation som en process vilket presenteras nedan. I den processen spelar digital teknik en stor roll för att förändra och motverka störningar, som i sin tur leder till strategiska svar från organisationen på de störningarna. Med hjälp av digitala tekniker kan

organisationer förändra värdeskapande för att bli konkurrenskraftiga för att sedan genomföra strukturella förändringar och överkomma de hinder som skapas i förändringsarbetet. Efter denna process utvärderas förändringen om den har fått positiva eller negativa effekter för organisationen (ibid).

Digital teknik

Digital teknik har stor påverkan på människors beteende som konsumenter på grund av den enorma och snabba tillgången till information och kommunikation (Vial 2019, s. 122). Digitala tekniker enligt Vial (ibid) relaterar till sociala, mobila, molnbaserade, Internet of Things (IOT) tekniker samt plattformar. Digital teknik kan hjälpa organisationer att snabbt anpassa sig till förändringar som beror på externa omständigheter. Det är däremot inte digitala tekniker i sig som skapar värde utan det är användning av dem i specifika kontext som banar vägen för nya sätt att skapa värde (Vial 2019, s. 125). Dessa följder kan anses antingen vara en möjlighet eller ett hot för företaget. Vissa företag väljer å ena sidan att skapa initiativ för att bemöta möjligheterna som digital teknik medför. Å andra sidan kan digital teknik, i en del fall, ses som ett externt hot för kärnorganisationen (Vial 2019, s. 124).

Störningar

Vial (2019, s. 122) förklarar att störningar i tre olika delar där tillgång av data, konkurrenslandskap samt konsumentebeteende och förväntningar påverkas av digital teknik. Eftersom konsumenter har tillgång till information- och kommunikationsmöjligheter överallt påverkar det deras beteende samtidigt som de blir aktiva deltagare mellan företaget och dess intressenter, vilket leder till ökade förväntningar på digitala tjänster (ibid). Genom digital tekniker skapas också en konkurrens på marknaden genom nya former av digitala erbjudanden och minskade barriärer (ibid, s. 123) Tillgången till data försöker organisationer nyttja till egen fördel genom att analysera data och erbjuda tjänster som möter konsumenternas behov bättre samt utföra processer mer effektivt (ibid).

Strategiska svar

Organisationer behöver bemöta de störningar som skapats och utforma en strategi för att hantera dem i syfte om att vara konkurrenskraftiga (Vial 2019, s. 124). Dels behöver organisationen skapa en digital affärsstrategi, dels en digital transformationsstrategi. Den digitala affärsstrategin utnyttjar digitala resurser för att skapa differentiellt värde i en konstant process för framtiden snarare än ett kortare projekt (ibid). Transformationsstrategien handlar mer om förändringen av produkter, processer och organisatoriska aspekter på grund av digital teknologi och stöder företag i att styra transformationer som uppstår på grund av interaktion med digital teknik, både i verksamheten och efter transformationen. Organisationen utnyttjar på så sätt digitala tekniker för att omdefiniera sin affärsmodell (ibid).

Värdeskapande

Digital teknik har ökat möjligheter till samskapande. I och med den öppna kommunikationen och tillgång till information blir konsumenter aktiva deltagare inom organisationen och ser inte sig själva som passiva gentemot organisation som de handlar hos samt deras förväntningar på organisationens tjänster ökar (Vial 2019, s. 122). Digital teknik ensamt skapar dock lite värde för organisationer. Det är dess användning i ett sammanhang som skapar möjligheter för att generera värde (ibid s. 125). Omdefineringen av affärsmodeller i samband med digital transformation beskrivs i fyra olika förändringar som värdeförslag, värdenätverk, digitala kanaler och möjliggörandet av smidighet och ambidexteritet (ibid). Digital teknik skapar möjligheter för organisationer att utforma nya värdeförslag

där organisationer använder digital teknik för att övergå eller öka försäljningen av fysiska produkter till försäljning av tjänster för att möta konsumenternas behov genom nya innovativa tjänster, och för att samla in data om kundernas interaktioner för att skapa förståelse hur de använder dem (ibid).

Värdenätverk kan omdefinieras med hjälp av digitala teknologier, exempelvis genom disintermediationstrategi som möjliggör direkta utbyten mellan deltagare i nätverket och kringgår mellanhänder (Vial 2019, s.125). En annan strategi är saneringsstrategi där kopplingarna mellan deltagare i ett värdenätverk förstärks eftersom digital teknik möjliggör samarbete (ibid). En ytterligare strategi är en nätverksbaserad medling där komplexa relationer skapas med intressenter som potentiellt är konkurrerande i syfte att gynna kunderna (ibid). Digitala teknologier hjälper också till att göra kunderna till så kallade *prosumers,* vilket innebär att de blir medskapare av värde inom ett värdenätverk. Det kan exempelvis ske genom sociala medier och gemenskaper online men det är viktigt att företag uppmuntrar kunderna att använda dessa tekniker då kunderna inte har någon skyldighet att använda det (ibid).

Digital teknik kan även användas i syfte om att göra förändringar inom försäljnings- och distributionskanaler. Det går att göra genom att skapa nya kundfokuserade kanaler såsom sociala medier för att nå ut till kunder och minska gapet mellan det fysiska och digitala för att främja en omnikanalsstrategi (ibid). Det går även att införa ett beslutsfattande som bygger på algoritmer med hjälp av digital teknik i syfte om att koordinera aktiviteter inom organisationen, exempelvis genom internet of things eller automation (ibid).

Det sista området inom värdeskapande är smidighet och ambidexteritet vilket innebär att organisationer kan använda digital teknik för att snabbt anpassa sig till förändringar i miljöförhållanden (ibid). Organisatorisk smidighet handlar om att upptäcka möjligheter till innovation och ta vara på konkurrensutsatta marknadsmöjligheter genom att fånga relationer, kunskap och tillgångar på ett snabbt sätt. Det går att använda digitala teknologier för att ge insikt om outnyttjade marknadsmöjligheter eller för att öka närheten till kunderna (ibid s. 126). Ambidexteritet bygger på en organisations förmåga att upprätthålla en operativ ryggrad tillsammans med digitala tjänsteplattformar och handlar om att kombinera utforskning av digital innovation med utnyttjande av befintliga resurser (ibid).

Strukturella förändringar

Digital transformation är förknippat med ett antal viktiga strukturella förändringar då det sker en djupgående förändring av strukturen i organisationen (Vial 2019, s. 127).

Ledarskap: Vial (2019, s. 129) förklarar att det är viktigt att det finns ett ledarskap som ser till att organisationer utvecklar ett digitalt tankesätt samtidigt som det är förberedda på störningar som kan förekomma med digital teknik. För att säkerställa att digital teknik används på rätt sätt inom organisationen och anpassas till de mål som finns så skapas nya ledarskapsroller. De hjälper till att införa digital affärsstrategi och främjar samarbetet mellan IT- och affärsfunktioner (ibid).

Arbetsroll: Även arbetsroller förändras i samband med digital transformation. Medarbetare som tidigare hade lågt fokus på IT använder sig mer och mer av det och medarbetare som hade lågt fokus på affärskunnighet utvecklar den delen, vilket leder till nya arbetsroller som kombinerar affär och IT (Vial 2019, s.129). Detta leder även till att kompetensen hos befintliga medarbetare behöver utvecklas och kraven på nya anställda blir mer relevant för att uppnå den så kallade "digitala arbetskraften" (ibid). Detta betyder dock inte att behovet av humankapital försvinner utan att det ställs högre krav på¨anställda där analytiska färdigheter krävs och det är en utmaning att utveckla anställda åt det hållet (ibid).

Organisationskultur: Enligt Vial (2019, s. 127) beror organisationens förmåga att justera deras värdeerbjudanden genom att använda digitala tekniker till stor del på deras värderingar eller den organisatoriska kulturen. Med värderingar menas hur pass innovativa organisationens kultur är och deras inställning till digitalisering. Det krävs en villighet från företaget att ta risker och experimentera med digital teknik på en mindre skala innan det introduceras till resterande organisationen. På så sätt kan organisationen främja justering av värdeerbjudanden genom små förändringar samtidigt som de har utrymme att anpassa sig under längre tid (ibid).

Hinder

Ett annat område i processen är hinder som behöver tas igenom för att inte hindra organisationens digitala förändring. Dessa hinder kan ha påverkan på ett positivt eller negativt resultat. Exempel på dessa hinder kan vara tröghet eller motstånd mot processen av värdeskapande (Vial 2019, s.128). Tröghet innebär att befintliga resurser och förmågor kan vara hinder för innovation genom digital teknik. Organisationer kan redan ha väletablerade processer som är mycket optimerade och svåra att förändra även om de är tröga, vilket innebär ett hinder att genomföra radikala förändringar som digital teknik ofta är (ibid s. 129). Dessutom kan organisationer ha en stark identitet och organisationskultur vilket är en barriär för att genomföra förändring av smarta tjänster. Det är ofta strukturella komponenter i organisationer som är inbäddade i den vardagliga praktiken som kväver digital innovation mer än att ledarskapet inte omfamnar digital transformation (ibid s. 130).

Motstånd mot digital transformation kan också komma från anställda där det är viktigt att introducera förändringen i organisationen i rätt takt (ibid). Det är även viktigt att använda ny teknik tillsammans med den organisationskultur som redan finns för att gynna acceptansen av den, exempelvis genom att inte försöka ändra beteenden hos anställda utan snarare processer för att möjliggöra flexibilitet. Dessutom bör det framhävas potentiella fördelar med den nya tekniken för att minska motståndet (ibid).

Effekter

De sista faserna i processen av digital transformation handlar om effekterna av den och de bedöms främst på en organisatorisk nivå även om de också berör på en samhällsnivå (Vial 2019, s. 130). På en organisatorisk nivå bedöms effektiviteten innehållande automatisering, affärsprocesser och kostnadsbesparingar påverkas positivt med en digital transformation (ibid). Andra positiva effekter med digital transformation kan vara ökad innovationsförmåga, ekonomisk presentation, företagstillväxt, konkurrensfördelar och rykte (ibid). Digital teknik skapar också högre vinster för organisationen genom kundengagemang och deltagande, samt bidrar till ökade chanser för företag att överleva genom anpassning och omdefiniering av deras kärnverksamhet (ibid).

Även om positiva effekter ofta skapas av digital transformation så finns det även negativa aspekter med att använda digital teknik. Vial (2019 ss. 130-131) tar upp säkerhet och integritet som två negativa effekter. Dessa områden påverkar både organisationer men även samhällen och dessa problem behöver erkännas och arbetas med för att förändra dessa områden till positiva effekter (ibid).

2.1.3 Arbetssystemsteorin

Arbetssystemsteorin eller *Work System Theory* (WST) ger perspektiv på att förstå och analysera hur system inom organisationer fungerar och belyser främst de system som använder sig av IT (Alter 2013, s. 75). En central del i arbetssystemsteorin är arbetssystem vilket enligt Alter (2013, s. 75) innefattar de processer och aktiviteter där människor och/eller tekniker utför arbete genom att använda

information och teknik, alltså resurser, för att skapa specifika produkter eller tjänster för specifika kunder vilket kan vara interna eller externa.

Arbetssystemsramverk (se figur 1.3) beskriver nio element som är väsentliga för att förstå ett arbetssystem: kunder, produkt/tjänst, processer & aktiviteter, deltagare, information, teknik, miljö, infrastruktur samt strategier (Alter 2013, s. 79). Processer & aktiviteter, deltagare, information och teknik anses vara inuti arbetssystemet helt och hållet (ibid). Kunder och produkten/tjänsten kan vara dels innanför dels utanför arbetssystemet eftersom kunder oftast deltar i processerna och aktivteterna och produkter/tjänster tar form i arbetssystemet (ibid). Miljö, infrastruktur, och strategin är för det mesta utanför arbetssystemet även om de har direkt påverkan på arbetssystemet (ibid).

De olika elementen samt interaktionerna mellan de bör samarbeta för att arbetssystemet ska fungera (Alter 2013, s. 79). Exempelvis bör deltagarnas kunskap, motivationer och kompetenser vara i linje med de processer och aktiviteter som utgör arbetssystemet och vise versa (ibid). Om processer och aktiviteter förändras kan det innebära förändringar hos deltagarna såsom ytterligare utbildningar och förändring i-, eller ersättning av deltagarnas roll, alternativt automatisering av processer vilket gör att deltagarnas roll kan bli överflödiga (ibid). Alter (ibid) förklarar att de huvudsakliga relationerna och samspelen sker mellan deltagare och processerna och det är dessa som måste anpassa sig till varandra.

Processer och aktiviteter

Processer och aktiviteter sker i arbetssystemet för att tjänster och produkter ska produceras för kunderna (Alter 2013, s. 80). Det måste finnas minst en aktivitet i arbetssystemet (Alter 2013, s. 80). Arbetet som utförs i arbetssystemet består inte alltid av hårt definierade processer med konkreta steg med tydlig start, mitten och slut. Många arbetssystem genomför arbete vars processer är semi-strukturerade, förlitar sig på improvisation samt mänskligt omdöme. Därav beskrivs arbetet bäst som en samling av aktiviteter. Analys av aktiviteter bör fokusera på hur arbetet faktiskt utförs snarare än en spekulation och föreställning om hur arbetet bör gå till (ibid).

Deltagare

Deltagare består av människor som utför arbete inom arbetssystemet vilket inkluderar de som använder IT och de som inte gör det (Alter 2013, s. 80). Alla deltagare bör automatiskt ingå i analys av arbertssystem för att få med en variation i resultatet. Kunder är ofta deltagare i arbetssystem, framförallt inom tjänstesystem (ibid)

Information

Inom arbetssystemsanalys uttrycks information som informationsenheter som används, skapas och fångas, överförs, lagras, hämtas, manipuleras, uppdateras, visas och/eller raderas av processer & aktiviteter (Alter 2013, s. 80). Alla arbetssystem skapar eller använder information. Den väsentliga informationen är den som som skapas, används eller bearbetas av arbetssystemet. Information i ett arbetssystem inkluderar även information som inte fångas av datorer såsom verbala samtal samt oinspelad information och kunskap som används av deltagarna när de utför processer och aktiviteter (ibid).

Teknik

De allra flesta arbetssystem är beroende av teknik för att kunna fungera (Alter 2013, s. 80). Teknik inkluderar verktyg som används av arbetssystemets deltagare. Teknik kan även vara automatiserade agenter vilket består av hårdvara och mjukvara som utför helt automatiserade aktiviteter. När

arbetssystem delas in i mindre subsystem är denna distinktion avgörande då vissa är helt automatiserade (ibid).

Produkt/Tjänst

Arbetssystem existerar för att producera produkter och/eller tjänster för kunden vilket består av information, fysiska artefakter, och/eller handlingar som produceras i arbetssystemet för kundens nytta (Alter 2013, s. 80). Skillnaden mellan produkt och tjänst är inte väsentlig enligt arbetssystemsteorin (ibid).

Kunder

Kunder utgör mottagarna av ett arbetssystem produkter/tjänster utöver att utföra jobbrelaterade aktiviteter inom arbetssystemet (Alter 2013, s. 81). Arbetssystem existerar för att producera produkter/tjänster åt sina kunder och det är därav viktigt för analys av arbetssystem att överväga vilka kunderna är, vad de vill ha, samt hur de använder det som arbetssystemet producerar. Externa kunder är arbetssystemskunder som består av företagets kunder medan interna kunder är arbetssystemskunder som är anställda hos företaget. Kunder i arbetssystem är ofta även deltagare i arbetssystem (ibid).

Miljö

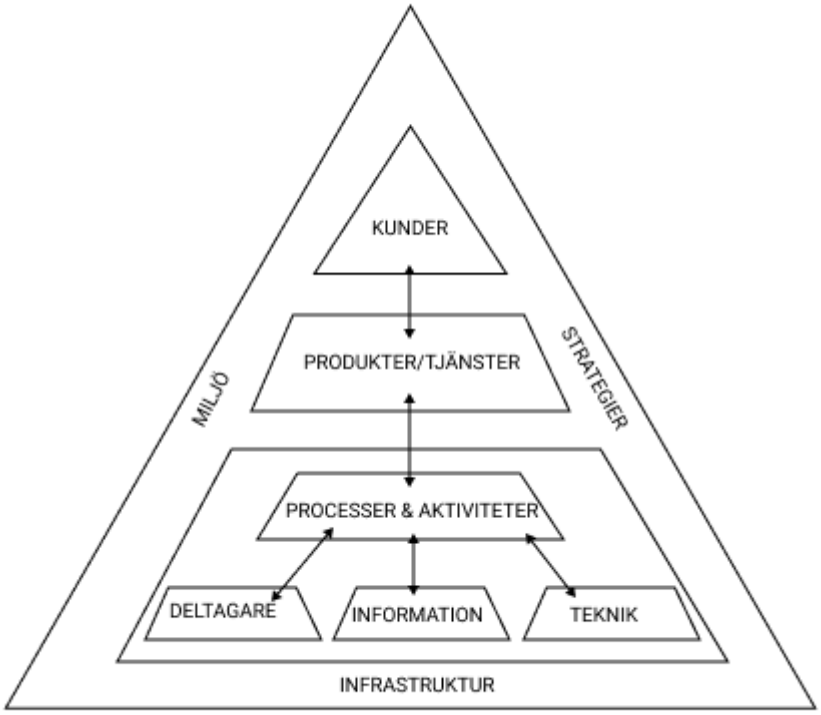
Miljö inkluderar relevanta organisatoriska, konkurrenskraftiga, kulturella, tekniska, demografiska miljö inom vilket arbetssystemet verkar (Alter 2013, s. 81). Miljön påverkar effektiviteten hos många arbetssystem då faktorer i miljön kan ha direkt eller indirekt påverkan på prestandan, ambitionsnivån samt krav för förändring. Analys, design och utvärdering av arbetssystem som ignorerar viktiga faktorer i miljön riskerar att missa problem som försämrar arbetssystemets prestanda (ibid).

Infrastruktur

Infrastrukturen inkluderar relevanta mänskliga, informations-, tekniska, resurser som används av arbetssystemet men hanteras utanför den och delas med andra arbetssystem (Alter 2013, s. 81). Istället för att endast ha en teknisk synvinkel på infrastruktur inkluderas dessa mänskliga infrastrukturer, informationsinfrastrukturer samt tekniska infrastrukturer då alla kan vara avgörande för ett arbetssystem och därför bör infrastruktur beaktas i varje analys kring arbetssystem (ibid).

Strategier

Arbetssystemsstrategi, avdelningsstrategi samt företagsstrategi är alla relevanta för ett arbetssystem (Alter 2013, s. 81). Dessa bör vara i linje med varandra exempelvis bör arbetssystemsstrategier stödja avdelnings-, och företagsstrategier. Det kan däremot förekomma att strategier på någon av dessa nivåer inte är artikulerade eller är oförenliga med verkligheten eller med föreställningar hos viktiga intressenter (ibid).



Figur 1.3: Arbetssystemsramverket (Alter 2013)

2.1.4 DT påverkan på tjänstesystem utifrån WST

Alter drar en parallell mellan tjänstesystem och arbetssystem (2018 se Matzner et al. 2018, s. 12) och menar att alla tjänstesystem bör ses som arbetssystem. För att få en tydligare bild av utmaningarna och påverkan på tjänstesystemets operativa processer och aktiviteter till följd av digitalisering kan element från arbetssystem användas för att kartlägga påföljderna och vad som kan va viktigt att tänka på för tjänsteverksamheten (Alter 2018 se Matzner et al. 2018, s. 12).

Processer & aktiviteter

En utmaning inom tjänsteorganisationen är att utnyttja de möjligheter som digitalisering och automation tillför fullt ut inom tjänsteprocesser. Detta är extra utmanande för ostrukturerade eller semistrukturerade processer eftersom det är svårare att få en inblick om utdaterade mönster utan att faktiskt införa IT innovationer (Alter 2018 se Matzner et al. 2018, s. 13).

Deltagare

Det är förekommande att chefer och personal känner sig oroliga av den egna okunskapen kring digitalisering samt hotad av nya generationer av digitalt kunniga som, med datorer och digital teknik, har förmågan att göra samma jobb mer effektivt. Att utbilda deltagare i digitaliseringen av tjänstesystemet kräver grundläggande digital kompetens samt förmåga att använda datorer på lämpligt sätt. En annan viktig aspekt och utmaning är att få deltagarna att förstå varför IT-integrerade tjänstesystem är utformade på ett visst sätt och ha känsla för när det är passande vs opassande att jobba runt eller utan IT systemet (Alter 2018 se Matzner et al. 2018, s. 13).

Information

Tillgång till och användning av digitaliserad information är mindre utmanande i högstrukturerade tjänstesystem där informationsanvändningen styrs av formella regler eller aktivitetsmönster. Fördelarna med informationstillgänglighet realiseras mer sällan i mindre strukturerade servicesystem vars deltagare kräver informationskompetens och insikt (Alter 2018 se Matzner et al. 2018, s. 13).

Teknik

En utmaning i tjänsteorganisationen gäller konsekvenserna i tjänsterna om tekniken slutar att fungera korrekt på grund av t.ex. buggar eller designfel. En annan utmaning är att säkerställa att deltagarna använder tekniken helhjärtat (Alter 2018 se Matzner et al. 2018, s. 13).

Produkt/Tjänst

Utmaningar med kundinriktade innovationer i tjänstesystemet är att kommunicera och samarbeta med kunder på lämpligt sätt. Detta är en form av tjänst. För att göra detta på lämpligt sätt måste måste formen, innehållet och presentationen av produkten/tjänsten vara det som är mest användbart och bekvämt för kunden (Alter 2018 se Matzner et al. 2018, s. 12).

Kunder

Digital transformation applicerar lika mycket till tjänstesystemen och dess interna/externa kunder. I all högre grad måste produkter och tjänster passa kundens värdeskapande praxis vilket oftast tar ny form på grund av digitalisering. En utmaning är bristen på synlighet och förståelse för kundens praxis gällande digitalisering, detta gäller framförallt för externa kunder (Alter 2018 se Matzner et al. 2018, s. 13).

Miljö

Tjänstesystem som inte passar in helt i övriga organisationens kultur, vana, tekniska trender, demografi fungerar oftast sämre än tjänstesystemen som passar in i dess miljö. Att identifiera och stämma av vart digitaliseringen krockar i förhållande till miljön är en viktig utmaning inom tjänsteorganisationer (Alter 2018 se Matzner et al. 2018, s. 13).

Infrastruktur

En viktig utmaning med infrastrukturer är bristen på kontroll eftersom väsentlig företags- och ekosysteminfrastruktur vanligtvis ägs av andra organisationer och delas med andra tjänstesystem (Alter 2018 se Matzner et al. 2018, s. 13).

Strategier

Att ha ett tjänstesystematiskt perspektiv på tjänstestrategier att gå bortom generiska strategier då de tar i åtanke alla resurser som ingår i tjänstesystemet (Alter 2018 se Matzner et al. 2018, s. 1).

3 Metod

Den kvalitativa studien har genomförts med en deduktiv ansats där forskarna har använt triangulering för att stärka studiens kvalite. Datainsamlingen har genomförts med både intervjuer och observationer i syfte om att skapa data för vidare analys.

3.1. Val av forskningsansats

Studien använder en deduktiv ansats vilket innebär att utvalda teorier leder forskarna till att definiera relevant data som ska samlas in och analyseras (Yin 2016, s. 100). Genom att inledningsvis ta fram begrepp och teorier kan forskarna lättare hitta beteendemönster och insikter i datainsamlingen som kopplas till dessa (Yin 2016, s. 101). I studiens fall där en omfattande mängd data har samlats in på olika sätt från olika källor är det passande att använda sig av en deduktiv ansats eftersom att samla in så pass mycket data utan några inledande koncept och teorier utgör enligt Yin (2016, s. 101) en stor risk för forskaren att de inte vet vad de letar efter samt spenderar en oändlig tid med att försöka hitta beteendemönster.

3.2 Kvalitativ metod & fallstudie

Med hjälp av en kvalitativ metod kan en undersökningen ta reda på hur människor fungerar i verkliga förhållanden och i realtid och undersöka vad olika människor tycker och tänker i olika miljöer (Yin 2016, s. 3). En stor del av sådan metod är att forska på människors mening i förhållanden som är i realtid, samt att undersökningen ska representeras av deltagarnas perspektiv och inte värderingar eller förutfattade meningar från forskarna. En annan del är att metoden tar hänsyn till sociala, institutionella, kulturella och miljömässiga förhållanden vilket andra metoder har svårt att göra. På så sätt har kvalitativ metod en önskan att förklara beteenden och tänkande genom existerande eller framväxande koncept (Yin 2016, s.9).

Att en kvalitativ metod har valts passar dessutom bra eftersom den bygger på upplevelser och har ett större utrymme för personliga svar. Detta eftersom studien syftar på att undersöka olika aktörers upplevelser och reflektioner gällande en digital transformation i restaurangverksamhet. Studien antar alltså ett socioteknikskt perspektiv som undersöker relationerna mellan tekniska och sociala komponenter vilket lämpar sig dessutom för ämnen inom informatik eftersom världen har blivit allt mer digital och utveckling av teknik har förändrat människors beteenden och organisationens arbetssätt (Valacich & Schneider 2018, s. 32).

Yin (2016, s.116) förklarar att samla in data för kvalitativ metod innebär att interagera med verkliga situationer och människor som ingår i de situationer vilket även kallas för att göra fältarbete och utgör en fallstudie. “Fältet” kan bestå av en organisatorisk eller geografisk plats men kan även bestå av människor som delar något gemensamt, t.ex. genom deras egenskaper, verkliga upplevelser eller gemensamma arbetsplats (ibid s. 118). I denna uppsats består fältet av olika människor som jobbar inom restaurangbranschen, leverantören av DBB-verktyget samt potentiella kunder till restauranger som är digitalt erfarna sedan tidigare. Fallstudien för uppsatsen är den digitala transformationen i restauranger till följd av tillämpning av digitala beställnings och betalningsverktyg. Studien och datainsamlingen genomfördes under perioden november och tidig december år 2021 och tar därför

inte hänsyn till de nya restriktioner som infördes 23 december år 2021 och eventuell ny påverkan på restauranger.

3.2.1 Triangulering

För att stärka och validera undersökningen har en kombination av intervjuer och observationer gjorts i en så kallad *triangulering.* Bryman & Bell (2017, s.160) förklarar att *triangulering* är extremt viktigt för att stärka trovärdigheten i studien, speciellt i kvalitativa studier. *Triangulering* betyder data från två eller mer källor eller från samma källa men vid flera tillfällen. Detta genom att hitta samma resultat från olika källor, även kallat konvergens. Det betyder att olika observatörer kommer fram till samma sak eller bevittnar samma sak. Desto mer konvergens, desto mer trovärdighet i studien. Till exempel kan triangulering vara från tre olika källor eller separata konvergens. exempelvis två olika observatörer såg någonting och en artikel menar samma sak (Bryman & Bell 2017, s.161). Forskarna i denna studie har därför lagt stort fokus på att hitta konvergens från olika datainsamlingar i syfte om att stärka trovärdigheten i studien. Eftersom datainsamlingen har gjorts med flera typer av datakällor, där även olika typer av personer med olika typer av roller har intervjuats, har konvergens varit viktigt. Exempelvis har intervjuer gjorts med både leverantören för DBB-systemet och restauranger som använder sig av DBB-verktyget. Även om de har väldigt olika syner på möjligheter och utmaningar med DBB-verktyget så har undersökningen bidragit till resultat som kan kopplas ihop med tidigare teori. Ett annat exempel är att observationer har gjorts med restauranggäster som kan kopplas ihop med intervjuer som gjorts och även tidigare teori. På detta sätt har forskarna arbetat i studien vilket är en typ av *triangulering* där trovärdigheten ökar eftersom data samlas in från flera olika källor.

3.3 Datainsamling

Datainsamlingen har genomförts med semistrukturerade intervjuer eftersom det skapar en mer öppen dialog med respondenterna och ger möjlighet till att ställa följdfrågor. För att utöka datainsamlingen har även observationer genomförts i en miljö som varit i realtid.

3.3.1 Intervjuer

I fallstudier samlas data inom det fältet vilket Yin (2016, s. 138) kallar för fältdata. Fältdata innebär den råa data som samlas in i den naturliga, okontrollerade miljön. Eftersom de ursprungliga händelser brukar vara externa är den huvudsakliga forskningsverktyget självaste forskaren. Olika datainsamlingsmetoder får fram olika typer av data. En datainsamlingsmetod som Yin (2016, s. 139) introducerar är intervjuer vilket genom kroppsspråk och talan kan förse med personliga förklaringar av ett specifikt beteende, handling, minne eller åsikt. Detta är relevant för uppsatsen eftersom att fokuset ligger på att utforska upplevelsen av en typ av digital tillämpning från olika aktörers perspektiv och hur värdet skapas och förstörs utifrån en organisatorisk men även ett individuellt synhåll.

Alla intervjuer innefattar minst en som intervjuar och en som deltar men det finns olika tillvägagångssätt för att utföra intervjuer. Bryman & Bell (2017, s. 454) förklarar semistrukturerade intervjuer där forskaren använder en typ av lista med specifika teman som ska beröras, även kallad intervjuguide vilket har varit tillvägagångssättet in denna studie (Se bilaga 1). En intervjuguide ska representera en viss omfattning av forskningsområdet i stort men innehåller generellt en liten mängd

nyckelord som ska guida den som ställer frågor för den givna intervjun samtidigt som respondenten har stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt. Frågorna behöver inte heller komma i en bestämd ordning och ytterligare frågor om ett tema kan tillkomma om intervjuaren anknyter till något som respondenten svarat på (Bryman & Bell 2017, s. 454)..

Yin (2016, s. 147) menar att sådana guider ska fungera mer som en konversationsguide som innefattar påminnelser av vad den som intervjuar bör lyfta under intervjun. I denna studie skapades två intervjuguider (se bilaga 1), där den första intervjuguiden var anpassad för en anställd hos leverantören för DBB-verktyget och den andra var formad för att fråga personal och driftansvariga på restauranger. Frågorna var formade utifrån de teorier som tagits fram i litteraturgenomgången i förhållande till digital transformation, tillämpning av digital teknik och värdeskapande i och med digitalisering och tjänstefiering. Gällande digital beställning var frågorna anpassade för den digitala tillämpningens påverkan på det direkta arbetet hos restaurangpersonalen och en förändring inom organisation vilket var riktade åt restaurangcheferna.

Målet var att frågorna skulle vara öppna, neutrala och möjliggöra en konversation där följdfrågor kunde ställas på intressanta insikter som togs upp. Den första intervjun skedde med personer på leverantören av DBB-verktyget (respondent 1) för att införskaffa information om tjänstens användningsområde och vilka kunder de hade. En lärdom efter den första intervjun med restauranger (respondent 2) var att de inte hade direkta åsikter om digitaliseringens betydelse för restauranger i stort, detta kan vara eftersom deras yrkesområde inte innefattar digitalisering i sig och därför blir ordet digitalisering för diffust och måste konkretiseras. Av denna anledning gjordes några ändringar i intervjuguiden för att lyfta mer av den direkta påverkan på respondenternas vardag utifrån denna digitala tillämpning. Eftersom studien använde sig av en kvalitativ strategi så var det även viktigt att öka validiteten och reliabiliteten i studien. Detta gjordes genom att kontrollfråga respondenterna om forskarna hade förstått dem rätt vid vissa svar, samt erbjöds respondenterna att ta del av resultatet och transkriberingen i efterhand.

Totalt genomfördes sju olika intervjuer för studien. Fyra personer intervjuades utifrån restaurangernas perspektiv, en intervju gjordes med en representant från leverantören av DBB-verktygets perspektiv, och två intervjuer gjordes med restauranggäster. Genomförande av intervjuerna skedde dels via det digitala verktyget Zoom samt personliga intervjuer fysiskt. Forskarna var tvungen att anpassa sig efter respondenternas tillgänglighet och i den rådande Covid-19-pandemin är fysiska intervjuer även svårare att kunna göra. Intervjuer med alla deltagare spelades in med godkännande från respondenterna. Sedan transkriberades dessa ljudfiler till text och sparades för användning som datakälla.

3.3.2 Observationer

Yin (2016, s.150) förklarar att observation kan vara ovärderlig eftersom det är en primärkälla som går att uppleva själv med sina egna sinnen och har inte filtreras via någon annan. Det förklaras att genomföra en observation i en kvalitativ studie så används inte observationsinstrument. I stället ska observationen vara en deltagande och observerande roll. Du behöver vara selektiv i vad du observerar då du inte kan observera allting hela tiden. Områden som är intressanta att observera för en kvalitativ studie är bland annat:

- Egenskaper hos individer
- Interaktioner mellan individer

- Händelser, mänskliga eller mekaniska.
- Fysiska miljön

Även om observationer kan ge värdefull data så finns det även nackdelar med en sådan typ av datainsamling. Reflexivitet är något som sker vid observation. Forskarnas närvaro påverkar andra människor och aktiviteter som händer kan påverka hur forskarna observerar. Denna typ av påverkan kan minimeras eller elimineras med hjälp av diskreta åtgärder. Med diskreta åtgärder kan observationer användas som komplement till intervjuer. Att samla in data som baseras på att deltagarna inte har påverkats kan stärka studien mycket. Fokus för analysen av observationen bör vara beteenden. Det fungerar väldigt bra i kombination med andra metoder såsom intervjuer eller tidigare teori eftersom det kan ge information om motiv och avsikter bakom beteendet som sker under observationen (Yin 2016, s.153).

En teknik för observationer som Bryman & Bell (2017, s. 217) förklarar är *ostrukturerad observation* vilket innebär att observatören ej använder något observationsschema. I stället noterar observatören noggrant hur deltagarna beter sig i en miljö och kan sedan narrativt beskriva det (ibid). I denna studie passade tekniken *ostrukturerad observation* bra, eftersom observationen endast gjordes vid ett tillfälle och under ett restaurangbesök. Således behövdes inte miljön eller deltagarna studeras under en längre period för att se hur de förändrades. Det viktiga med observationen var att studera hur deltagarna använde en tjänst de inte hade använt tidigare och se eventuella reaktioner med detta. Det var heller inte intressant för studien att följa något observationsschema och studera olika tidpunkter när någonting hände.

Strategin för observationen gjordes utifrån de Bryman & Bell (2017, s.277) förklarar som “registering av olika händelser”. Vilket innebär att observatören väntar på att något ska hända och noterar det. I denna observation deltog observatören i restaurangbesöket och studerade de två andra gästerna. Vid reaktioner eller kommentarer gällande upplevelsen på restaurangen eller om den digitala tjänsten, noterade observatören detta. Eftersom observatören var delaktig i restaurangbesöket var personen tvungen att vara kreativ i form av att notera alla reaktioner och kommentarer utan att de deltagande personerna noterade att de var observerade. Detta valdes som metod eftersom forskarna inte ville bidra med reflexivitet. Därför genomfördes observationen utan deltagarnas vetskap om att de var observerade. Fältanteckningarna för observationen genomfördes på så sätt att observatören lämnade bordet var tionde minut och gick iväg från bordet. När observatören var ensam gjordes röstinspelningar på mobiltelefon av det som hade observerats. Datainsamlingen som spelades in kunde vid senare tillfälle transkriberas i narrativ form och användas som datakälla i studien.

Respondenter samt deras verksamhet i studien beskrivs i en tabell nedan:

Tabell 3.1: Sammanställning av intervjupersoner från DBB-verktyget och restuarangverksamhet

Respondent & samtalsmetod	**Verksamhet**	**Person**	**Område**
Respondent 1 - Zoom, 35 minuter	Leverantör av DBB-verktyget för restauranger och restauranggäster.	Customer Success Manager på företaget för DBB-verktyget. Jobbat där i fem månader. Har bakgrund i nationalekonomi och masters i finans. Har jobbat extra inom service på restaurang	Olika restaurangers inställning och feedback inför tillämpning av DBB-verktyg
Respondent 2 - Zoom, 20 minuter	Restaurang i Norrköping, använder DBB-verktyget omgående. Innan DBB-verktyg infördes har gäster beställt och serverats vid borden. Lokalen rymmer 86 gäster.	Restaurangchef på restaurangen . Restaurangen har funnits i 8 år.	Transformation av restaurangen, införandet av digitaltverktyg, motivationsfaktorer
Respondent 3 - Face to Face, 50 minuter	Restaurang som använder DBB-verktyg på större events och *afterwork* där mat och dryck serveras. Lokalen rymmer 150 personer, varierande antal gäster på fredagar. Innan DBB-verktyg har mat och dryck beställts i baren men serverats till borden	Matsals & Personalansvarig. Jobbat inom restaurang och servering i över 5 år	Direkta erfarenheten med DBB-verktyg, påverkan på processen, arbetsrollen
Respondent 4 - Zoom, 52 minuter	Krog i Gröndal som endast har öppet på sommaren. Uteserveringen rymmer ca 60 platser. Innan DBB-verktyg har mat och dryck beställts och hämtats i baren	Grundare och driftansvarig. Jobbat inom restaurangsbranchen sedan slutet av 90-talet.	Transformation av restaurangen, införandet av digitaltverktyg, motivationsfaktorer.
Respondent 5 - Zoom, 45 minuter	Uteserveringar som serverar mat & dryck, säsongsöppet på sommaren. Rymmer 350 platser. Innan DBB-verktyg har mat och dryck beställts	Hovmästare på Fine Dining-restaurang. Jobbade med drift och servering på restaurangen med	Direkta erfarenheten med DBB-verktyg, påverkan på processen, arbetsrollen

	och serverats vid bordet, dryck kan beställas i bar.	DBB-verktyget under sommarsäsongen. Jobbat 7 år inom restaurangbranschen.	

Tabell 3.2: Sammanställning av restauranggäster som observerats och intervjuats

Observationsdeltagare & samtalsmetod	**Erfarenhet**	**Plats**	**Område**
Deltagare 1 - Face to Face, 35 minuter	Digitalt erfaren men ej använt liknande tjänst som DBB-verktyget	Restaurang med bordsservering	Reaktioner från restaurangbesök och intervju om upplevelsen samt digitalisering av restaurangbranschen
Deltagare 2 - Face to Face, 32 minuter	Digitalt erfaren men ej använt liknande tjänst som DBB-verktyget	Restaurang med bordsservering	Reaktioner från restaurangbesök och intervju om upplevelsen samt digitalisering av restaurangbranschen

3.4 Urval

Inom kvalitativa undersökningar kretsar urvalet kring idén om målstyrda urval. Det betyder att urvalet av enheter har direkt koppling till forskningsfrågorna som har formulerats och därför har urvalet valts ut efter forskningsfrågorna. Inom kvalitativa undersökningar är det även möjligt att använda sig av sannolikhetsurval om det är av stor vikt att generalisera till en bredare population. Ett målstyrt urval är ett icke-sannolikhetsbaserade urval vilket betyder att deltagarna inte är slumpmässigt utvalda utan är noggrant utvalda på ett strategiskt sätt för att vara relevanta till forskningsfrågorna. Det är även intressant att deltagarna i urvalet skiljer sig från varandra så att de representerar hela populationen (Bryman & Bell 2017, ss.406-407). I denna studie har ett målstyrt urval gjorts vid den respondent 1 där personen från leverantören av DBB-verktyget intervjuades. Tjänsten och leverantören av DBB-verktyget valdes eftersom de hade många kunder och var väl erkända samtidigt som det var tillmötesgående väldigt fort gällande en intervju. Dessutom passade de bra in på studiens syfte och frågeställning. Vidare har studien använt sig av bekvämlighets- och snöbollsurval vilket beskrivs nedan.

3.4.1 Bekvämlighetsurval

I ett bekvämlighetsurval kan resultatet vara intressant men problemet är att det är omöjligt att generalisera eftersom vi inte vet vilken population detta stickprov är representativt för. Intervjupersonerna råkar vara dom som fanns tillgängliga. Det handlar om att man får en tillfällighet som man inte får missa. Det går inte att få några slutgiltiga resultat på grund av att det ej är generaliserbart, men kan utgöra en språngbräda för vidare forskning eller kopplingar med andra resultat (Bryman & Bell 2017, s.203). Inom bekvämlighetsurval finns även ett snöbollsurval där forskarna får kontakt med mindre antal personer som har insikt i undersökningens tema och därefter får kontakt med fler respondenter via dem (Bryman & Bell 2017, s.411).

Inom forskningsområdet som denna studie undersöker är det relativt svårt att hitta personer att intervjua på grund av att digitaliseringen med en applikation för beställning och betalning inte har skett på så många lunch- och kvällsrestauranger. Dessutom är det svårt att intervjua personer inom restaurangbranschen då det har väldigt långa arbetsdagar och mycket att göra, vilket betyder att de sällan har tid över för en intervju. Med detta i åtanke så passar ett bekvämlighetsurval bättre då tillfälligheter kan dyka upp och då får dessa inte missas. Detta betyder i sin tur att de restaurangchefer som har intervjuats inte är representativt för populationen restaurangchefer generellt men ger ändå intressant information. Detsamma gäller personalen som har intervjuats på olika restauranger.

Urval i den här studien har gjorts i två steg. Först har nyckelpersoner valts som har perspektiv inom restaurangbranschen som har insikter inom olika områden av arbetet inom restauranger och den digitala tjänsten. Eftersom studien tidigt ville undersöka det digitala DBB-verktyget så var det intressant att intervjua en person med insikter på det företaget. Efter intervjun med personen på DBB-verktyget fick forskarna en lista på alla restauranger som använder deras tjänst. Vilket leder till att ett snöbollsurval har gjorts där restauranger som använder tjänsten kontaktades. Som tidigare nämnt är det svårt att få kontakt med restauranger på grund av deras långa och omfattande arbetstider.

Restauranger finns i många olika typer och vad som bedöms som en restaurang kan vara svårt att avgöra. Studien kommer endast undersöka lunch- och kvällsrestauranger och kommer därför utesluta snabbmatsrestauranger, hemleverans, take-away-funktioner och liknande. Kategorin lunch- och kvällsrestauranger kan beskrivas som traditionella restauranger med bordsservering, kvarterskrogar och pizzerior med mera (SBC 2021). Anledningen till att studien har avgränsat till denna typ av kategori är för att de typer av restauranger har en interaktion mellan personal och gäst vilket är intressant att undersöka för studiens syfte. Till skillnad från exempelvis snabbmatsrestauranger där självbetjäningskassor redan existerade sedan tidigare och där kontakten mellan personal och gäst inte har samma funktion som vid en lunch- och kvällsrestaurang. DBB-verktyget begränsas till en leverantör för ett sådant verktyg. Detta eftersom studien syftar på att hitta liknelser i olika restaurangmiljöer som använder samma typ av verktyg med samma funktioner för att kunna dra slutsatser om påverkan som den har på restaurangverksamheter.

Restaurangerna i undersökningen skiljer sig åt i klientel och storlek, men det som de har gemensamt är att alla dessa verksamheter i studien har använt eller använder det digital DBB-verktyget. Alla restauranger erbjuder ett varierande sortiment av mat och dryck och även variation i antalet plats för gäster. Urvalet är väldigt begränsat eftersom få restauranger använder sig av tjänsten och geografiskt i Stockholm blir urvalet ännu snävare. Eftersom urvalet var så begränsat så tvingades studien att undersöka olika typer av restauranger där, dels två liknande restauranger med stor uteservering och många antal platser för gäster intervjuades, och dels ett mindre ställe där den digitala tjänsten

användes på fredagar under kvällstid. I brist på fler restauranger i Stockholm hittades en kolgrill i Norrköping där restaurangägaren också intervjuades i syfte om att få ytterligare perspektiv till studien. Dessa restauranger och personal där har intervjuats för att samla in data av intresse för studien, vilket innebär att datainsamlingen har grundats i upplevelser från olika typer av restauranger och inte liknelser bland liknande restauranger. Utifrån urvalet av restauranger har sedan urvalet av kunder gjorts som skulle observeras.

När det handlade om ett urval gällande personer att observera gjordes det även där ett bekvämlighetsurval. Studien hade först som önskemål att observera främmande personer som befann sig på restaurangen när forskarna kom dit, och senare göra en observation med bekanta personer då en bokad tid senare på kvällen hade gjorts. Sedan valde forskarna ut tre bord som skulle observeras vid en viss tidpunkt i syfte om att urvalet skulle vara slumpmässigt. Eftersom de främmande gästerna tackade nej till att observeras utformades en annan plan för observationsstudien. I stället för ett slumpmässigt urval valdes enbart ett bekvämlighetsurval där forskarna hade bokat ett bord på restaurangen och bjöd in tre stycken bekanta personer. Utan att förklara för personerna att en observation skedde så deltog forskarna i ett helt restaurangbesök i syfte om att inte bidra till reflexivitet. Att inte berätta innan besöket att en observation skulle komma att göras ansågs bidra till ett mer realistiskt resultat där deltagarna kunde bete sig utan påverkan från forskarna. Under hela besöket observerades personerna och deras användning av den digitala tjänsten. Efter restaurangbesöket förklarade forskarna till personerna att de hade gjort en observationsstudie och de blev tillfrågade om de kunde använda datainsamlingen till studien. Av etiska och moraliska skäl fick även deltagarna skriva under med ett godkännande att observationen kunde användas i studien. Alla deltagarna skrev under med sitt godkännande. För att inte avslöja att det var en observation så valde forskaren att spela in röstmeddelanden på sin mobiltelefon till sig själv för senare transkribering. Detta i syfte om att komma ihåg alla detaljer i observationen så att inget skulle glömmas bort eller missas. Efter observationerna gjordes även en intervju med de deltagande personerna för att få ytterligare data om deras upplevelse på restaurangen och deras användande av den digitala tjänsten.

Studien har avgränsat restauranggäster där endast personer med digital vana har undersökts. Denna typ av personer valdes för studien eftersom att det är viktigt för restauranger att anpassa sig till “generation Z” eller “millennials”. Den generationen representerar 6 av 10 personer i världen och beskrivs som “hyperuppkopplade” samt ser tekniken som en integrerad del av deras liv. De använder teknik inte bara för att hitta restauranger, utan även för att beställa och betala med digitala verktyg (Trivec 2019). Personer som inte har någon erfarenhet av digitala verktyg eller tjänster har medvetet valts att ej undersökas.

Kriterierna diskuterades fram och beslutates av vad som anses som digitalt van av forskarna. Dessa kriterier var följande:

- Äter ofta ute på restaurang (1-5 gånger i månaden).
- Har använt tjänster och applikationer för att beställa och betala mat såsom Foodora, Uber Eats eller Wolt.
- Har använt digitala tjänster, till exempel restaurangens hemsida för att boka bord.
- Har använt självbetjäningskassor på exempelvis Max eller McDonalds för att beställa och köpa mat.

Eftersom forskarna var bekanta med personerna så fanns information om att de hade använt sådana verktyg tidigare. På så sätt valdes deltagarna ut för observationsstudien.

3.5 Analys av data

Datainsamlingen som har gjorts har senare analyserats för att bidra till diskussion och svara på studiens syfte och frågeställningar. Eftersom studien har använt en kvalitativ metod har analysen av data genomförts med en tematisk analys vilket är att föredra för kvalitativa studier (Bryman & Bell, 2017 s. 556). I en tematisk analys försöker forskarna finna nyckeltermer som i sin tur skapar ett tema av den empiriska datainsamlingen som är gjord (ibid ss. 557-558). Resultatet av datainsamlingen har presenterats i sju olika teman som var återkommande under datainsamlingen (se avsnitt 4 Resultat). Därefter har resultatet analyserats med hjälp av den teori som tidigare presenterats. Resultatet från datainsamlingen har tillsammans med teori analyserats där syftet har varit att hitta samband och att tidigare teorier styrker det som framkommit från intervjuer och observationer.

3.6 Kvalitet

Reliabilitet och validitet handlar om en uppfattning av kvaliteten på undersökningen. Bryman & Bell (2017 s.378) förklarar att reliabilitet och validitet utgör viktiga kriterier för kvantitativ forskning men för kvalitativ forskning finns diskussion för hur relevanta dessa begrepp är eftersom de ofta handlar om mätning och kausalitet, vilket till stor del är en kvantitativ metod och inte kvalitativ. Det finns även kritik där bland annat Bryman & Bell (2017, s.380) citerar Kuba & Lincoln (1994) som menar att reliabilitet och validitet bygger på att det finns en enda och absolut bild av den sociala verkligheten, och de menar att det i stället finns flera beskrivningar av denna verklighet.

De förklarar även att det är nödvändigt att formulera termer och metoder för att bedöma kvaliteten i kvalitativ forskning och vara alternativ till reliabilitet och validitet. Egentligen är det en liknande bedömning som i kvantitativ forskning men termerna har ändrats med ett annorlunda angreppssätt. Den metoden bygger på två kriterier där den ena är trovärdighet och den andra är äkthet. Vad gäller trovärdighet består den av fyra delkriterier som är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelse (Bryman & Bell 2017, s.380).

Tillförlitlighet

Tillförlitlighet handlar om att sociala verkligheter kan uppfattas på olika sätt av olika personer. Tillförlitligheten bedömer hur väl forskaren beskriver den verkligheten och hur pass acceptabel den är i andras personers ögon. För att uppnå tillförlitlighet i undersökningen behöver forskningen utföras med de regler som finns och en rapportering av resultatet behöver göras till deltagarna som kan bekräfta att forskaren upplevt den sociala verklighet på ett riktigt sätt, detta kallas respondentvalidering (Bryman & Bell 2017, s.381). I den här studien har forskarna haft detta i åtanke på så sätt att varje person som har intervjuats eller observerats blivit informerad om att de kommer få tillgång till resultatet när studien är färdig. För att få en extra tillförlitlighet till studien har även en typ av bekräftning av respondenternas svar skett vid intervjuer. Detta för att att undvika missförstånd och för att bekräfta att svar i intervjuerna har uppfattats korrekt. Exempelvis om en respondent har svarat att något är positivt så har forskaren bekräftat detta genom att fråga tillbaka “Du upplever det som positivt, har jag förstått det rätt då?”.

Överförbarhet

Bryman & Bell (2017, s.382) förklarar att överförbarhet innebär en bedömning om hur pass överförbara resultaten är till en annan miljö. Eftersom en kvalitativ undersökningen ofta analyserar en

liten grupp eller enskilda individer där undersökningen handlar mer om djup än bredd, behöver det finnas täta och fylliga redogörelser för detaljer. Forskarna har medvetet gjort ett urval av både personer och restauranger som passar kontexten i studien. Detta har bidragit till att överförbarheten minskats och att det är svårt att överföra resultaten till en annan miljö. Anledningen till detta är att studien inte har som mål att visa ett generaliserbart resultat utan istället visa på tankar, idéer och uppfattningar hos specifika individer och restauranger i en kvalitativ strategi.

Pålitlighet

För att bedöma pålitligheten i undersökningen behöver en fullständig och tillgänglig redogörelse av alla faser i undersökningsprocessen skapas. Det handlar om en redogörelse för bland annat intervjuutskrifter, val av forskningsfråga, fältanteckningar och urval av respondenter. För högre pålitlighet kan kollegor granska kvaliteten av metoden och valen som gjorts (Bryman & Bell 2017, s.382). Även om denna teknik sällan kommer till användning i undersökningar så har detta gjorts i denna studie med hjälp av en handledare. Handledaren har under studiens gång granskat de olika tillvägagångssätten vilket har bidragit till en högre pålitlighet. För en högre pålitlighet har alla faser och metoder i studien redogjorts på så detaljerat och noggrant sätt som möjligt under olika avsnitt. Dessutom har intervjumaterial och fältanteckningar från intervjuer och observationer sparats i dess originalform.

Bekräftelse

Kriteriet bekräftelse handlar om att forskaren försöker säkerställa att han eller hon handlat i god tro, utifrån insikten att det inte går att få någon fullständig objektivitet i forskning. Det är alltså viktigt att forskaren inte medvetet har påverkat undersökningens genomförande eller resultat med personliga värderingar. I denna studie har forskarna haft detta i åtanke och alltid gjort intervjuer utan att försöka påverka respondenten på något sätt utan alltid haft ett objektivt förhållningssätt genom hela studien. Detsamma har även varit viktigt när observation har genomförts. Observationer valdes att göras utan deltagarnas vetskap och de fick i efterhand reda på att en observation hade skett. Detta för att utesluta risken att deltagarna skulle påverkas av vetskapen av att de var observerade.

Äkthet

När det kommer till äkthet så formuleras kriterier som rör konsekvenser i allmänhet och som är alternativ för validitet och reliabilitet. Enligt Bryman & Bell (2017, s.383) är en av kriterierna som Guba och Lincoln(1994) formulerar att det handlar om att ge en rättvis bild av de personer som undersöks. Det innebär att studien ger en rättvis bild av de åsikter och uppfattningar som finns (Bryman & Bell 2017, s.383).

I denna studie har äktheten med undersökningen försökt nå så hög grad som möjligt på så sätt att olika deltagare i arbetssystemet har studerats och intervjuats. I stället för att bara undersöka restaurangchefer och deras åsikter har en helhetsbild försökts skapats där både kunder, personal och den digitala tjänsten ingår.

Bryman & Bell (2017, s.383) citerar Yardley (2000) som formulerar andra kriterier där bland annat sensitivitet gentemot kontexten tas upp samt engagemang och stringens vilket innebär att ett tydligt engagemang för det tema eller fråga som studeras och detta visar sig hur man samlar in och analyserar data. Även transparens tas upp där tydliga forskningsmetoder och klart formulerade argument specificeras (Bryman & Bell 2017, s.383). I denna undersökning har en sensitivitet mot kontexten funnits och miljön har valts ut efter de kriterier som ska undersökas, exempelvis har endast restauranger med den typ av digitalisering som undersöks valts ut. Studien har tydligt formulerade

metoder hur data ska samlas in och hur den insamlade data ska analyseras för att vara relevant för studiens syfte.

3.7 Metodkritik

Metodkritik kan ges åt studien där framförallt urvalsprocessen går att genomföra på andra sätt för andra resultat. Eftersom studien valde ett bekvämlighetsurval tillsammans med ett snöbollsurval så går det inte att dra generaliserbara resultat och om urvalet hade gett andra typer av restauranger så hade förmodligen resultatet varit annorlunda. Anledningen till att ett bekvämlighetsurval gjordes var dels på grund av den tidsbrist som fanns för studien, och dels på grund av den låga tillgängligheten som fanns för restauranger med det digital DBB-verktyget som undersöktes. Exempelvis var studien tvungen att söka sig till andra orter än Stockholm för att genomföra intervjuer med restauranger som hade den digitala tjänsten. Att välja en annan typ av digital tjänst där tillgängligheten var större hade eventuellt kunna skapa mer empiri och ett mer omfattande resultat. Samtidigt kunde totalt sju stycken genomföras vilket får anses som tillräckligt och fler intervjuer hade med största sannolikhet ej kunnat genomföras på grund av den tidsbrist som fanns med studien.

Vid observationer kan kritik ges att endast bekanta personer till forskarna har observerats. Detta kan förklaras dock då tanken var att observera både främmande personer och bekanta personer. Eftersom de främmande personerna tackade nej till att observeras valdes endast de bekanta personerna. Studien har dock varit noggrann med att ej påverka personerna och försöka skapa så realistiska resultat som möjligt. Tillvägagångssättet som användes var att ej berätta för personerna att de skulle observeras utan de fick personerna reda på i efterhand.

Forskningen i studien baseras på restaurangupplevelser och upplevelser kan generellt sätt uppfattas som subjektiva och det kan finnas kritik mot att det inte är helt klart att det går att koppla teorier till subjektiva upplevelser som skapar resultat för alla restauranger och alla restaurangupplevelser.

4. Resultat

Resultatet redogör för de reflektionerna som kommit fram med hjälp av intervjuguider 1 & 2 (se bilaga 1) från respondenterna DBB-verktygsleverantör, restaurangpersonal (respondent 1-5) och deltagande restauranggäster (Deltagare 1-2). Resultatet innehåller även observationer som gjordes under observationsstudien (se bilaga 3). Resultatet har delats in i olika teman som varit återkommande under intervjuerna med reflektioner från respondenterna och observationer som passar in på de teman.

4.1 Drivkrafter för införskaffning av DBB-verktyg

Samtliga restaurangsrespondenterna (2-5) erkände att Covid-19-Pandemin varit största drivkraften för att införskaffa digital beställning i deras verksamhet. Majoriteten nämnde att de ville minska köbildningen på restaurangen. Det togs även upp av flera att de ville få ut mer produkter, alltså sälja mer vilket upplevdes som en utmaning med pågående restriktioner. Respondent 4 lyfter att de hade fördelen att vara utomhus och därför inte drabbats lika hårt av Covid-19-pandemin men att det ändå blir högt tryck i baren eller "luckan" som de kallar det, vilket utgjorde en smittorisk för både personal och kunder. Respondent 2 nämner ytterligare anledningar som att försöka minska både kundens och personalens risk för att bli smittade genom att ta bort fysiska menyer som "säkert hundratals människor har rört". Detta liknar respondent 4 motiv till att dessutom ersätta kontanter helt och hållet för digital beställning på grund av smittorisk. Respondenterna 2 och 5 lyfter en minskning av gäster på deras restauranger under Covid-19-pandemin som en utmaning och att digitala beställningar då även varit ett sätt att tilltala gäster som känner sig osäkra och rädda. En ytterligare anledning som tas upp av respondent 4 och 5 var att slippa behöva påminna människor att inte stå för nära varandra.

Respondent 1 förklarade att många restauranger hörde av sig till de under våren och sommaren 2021, samtidigt som restauranger led av diverse restriktioner. Från deras sida var det inte meningen att restriktionerna skulle tvinga restauranger att införskaffa en sådan lösning utan visionen från deras sida har alltid varit att digitala beställningar är en värdefull tillämpning för restauranger eftersom att det underlättar arbetet för personalen eftersom att kunden nu sköter mycket av arbetet själv och att detta luckrar upp mer tid åt annat i servicen.

4.2 Införandet av DBB-verktyg

Respondent 1 beskrev att de har främst kontakt med chef eller ansvarig på restaurang för att hjälpa med att införa DBB-verktyg där de lämnar över material såsom PDF och Youtubeklipp som förklarar hur de går tillväga för att sätta igång. Enligt respondent 1 är det sen restaurangchefens ansvar att förklara och lära ut verktyget och dess funktioner till deras personal eftersom de på leverantören av DBB-verktyget inte vill säga åt restauranger hur de ska sköta sin verksamhet. Alla restaurangsrespondenter förklarade att självaste användningen av tekniken var ganska självklart, att det var en surfplatta som de hade i kassan som visade inkommande beställningar där en pappersbong skrevs ut när de bekräftade beställningen vilket upplevdes som enkelt.

Samtliga restaurangrespondenter (2-5) förklarade att det inte var någon specifik uppstart eller utbildning. Respondent 3 förklarar tanken var att chefen skulle lära sig användningen av verktyget i verksamheten för att sedan lära ut det till de anställda, men de fick testa sig fram för att hitta det bästa sättet att jobba tillsammans med DBB-verktyget. Respondent 2 och 5 upplevde att det inte krävdes mycket av dem eftersom processen att lära sig ett DBB-verktyg var enkel. Respondent 4 menar att det

var svårt att utforska bästa möjliga struktur för att jobba med DBB-verktyget eftersom de endast har säsongsöppet under tre månader och har redan fullt upp. Respondent 4 berättade också att hade de haft öppet året om hade det kanske funnits mer tid för att hitta ett bättre sätt att jobba med DBB-verktyget.

4.3 Aktiviteter i förhållande till DBB-verktyg

Samtliga restaurangsrespondenterna (2-5) beskrev att de placerade skyltar på alla bord vilket innehöll en QR kod som gäster skulle skanna för att komma till applikationen som de ska ladda ned samt instruktioner för hur de skulle beställa. Skyltarna innehöll även bordsnummer som gästen skriver in i applikationen så att personalen vet vilket bord de ska servera till. Respondent 2 förklarade att personalen får in beställningarna på en skärm där det står vilket bordsnummer som beställningen ska till men att de inte ännu hade något etablerat bordssystem utan de placerade ut skyltarna slumpmässigt så var det dagens bordsnummer. Detta gjorde det svårt för personalen att kunna lokalisera rätt beställning till rätt bord.

När gästerna anländer till restaurangen förklarade restaurangrespondenterna att gästen oftast sköter sin beställning självständigt men att det oftast kom mycket frågor från restauranggästerna var på mycket tid lades ner på att vägleda kunden i användningen av mobila applikationen. Respondent 5 lyfte att vissa kunder inte visste hur de skulle skanna QR koden och att personalen då behövt pilla på gästens mobil för att visa dem eller tagit upp deras egna mobiler med den nedladdade appen och visat steg för steg hur restauranggästen ska göra. Under observationen på en av urvalsrestaurangerna kom personalen fram och hälsade välkommen när gästerna anlände varpå servitören visade de till bordet och förklarade att de är bara sätta sig vid bordet och skanna QR-koden som finns där, sedan gick servitören (se Bilaga 3). Deltagare 1 och 2 upplevde att beställa och betala digitalt på en av urvalsrestaurangerna förklarade att interaktionen under restaurangbesöket var väldigt begränsad. Båda deltagarna förklarar att de endast blev hänvisade till ett bord och fick försöka sköta både beställning och betalning på egen hand samt att personalen kom till bordet endast för att leverera maten samt ännu en gång för att fråga om det smakade bra efter att de hade ätit upp.

Respondent 2 förklarar att när en beställning har gjorts på mobila applikationen visas beställningen på en surfplatta som personalen har. Sen trycker personalen på beställningen för att bekräfta att den blivit mottagen och ska börja lagas varpå en fysisk lapp eller “bong” skrivs ut där beställning och bord står. Respondent 2 lyfter även att det har i vissa fall plötsligt blivit väldigt intensivt i arbetet eftersom flera pizza beställningar kan trilla in samtidigt från alla möjliga gäster och att det då leder till att maten kommer dröja längre alternativt att de får slut på ett sortiment efter att väldigt många har lagt samma order. Då har personalen behövt prata med gästen *face to face* och förklara att beställningarna tar lite längre tid eller att det de beställt och betalat för har tagit slut vilket gjort att kunden känt ett missnöje. Liknande händelse skedde på restaurangen som respondent 5 jobbar på när ölfatet har tagit slut och behövt bytas vilket lett till att de behövt säga till gästerna att det kommer dröja för de som har beställt öl.

Respondent 5 förklarar att de innan införandet av DBB-verktyget tog beställning face to face från ett helt sällskap där hela bordets beställningar fanns på en enda nota men med DBB-verktyget får de upp individuella beställningar på skärmen som de måste bekräfta var för sig och beroende på vilka beställningar som visas på skärmen först så kan ett sällskaps olika beställningar serveras vid olika tider. Det har också lagts mer tid på att lista ut vilken beställning är vems eftersom personalen inte sett innan vilken gäst som beställt en specifik rätt.

Respondent 4 berättar att eftersom hela menyn med dess ingredienser står i applikationen samt att gästen kan skriva i appen gällande allergener eller dylikt har de inte behövt förklara menyn muntligt för gästerna vilket de spenderade mer tid på innan införningen av DBB-verktyget. Det har istället lagts mer tid på att ta bort rätter från menyn när det har tagit slut eller lägger till tillfälliga rätter till menyn eftersom det är enklare att ta bort och anpassa menyn digitalt jämfört med en fast fysisk meny.

4.4 Personlig service i förhållande till DBB-verktyg

Respondent 1 lyfter att personlig service inte "dör" på grund av DBB-verktyget utan det fortfarande är viktigt att personalen är lyhörd och har ett trevligt och hjälpsamt bemötande gentemot gästerna. Respondent 2 förklarar att de inte har märkt någon större skillnad på servicen eftersom att de fortfarande välkomnar gästen och lämnar vatten på bordet när de sätter sig ned även om gästen ska beställa digitalt i mobila applikationen. Respondent 3 förklarar att det verkligen går att integrera det personliga om de anstränger sig t.ex. ifall någon beställer en whisky i appen, så tar de med en whisky och sen så tar de med ett litet glas med is i ifall de skulle vilja ha det, eller ta med ett glas vatten till vinet. Detdär lilla extra gör ändå skillnad menar respondent 3. Respondent 4 förklarar att det är en typ av genuine kontakt som försvinner när man använder ett sådant verktyg. Respondent 5 menar samma sak då de förklarar att vissa personliga möten som många gäster uppskattar försvinner. I observationsstudien som genomfördes var upplevelsen att den personliga servicen var väldigt låg och interaktionen med personalen var väldigt liten (se bilaga 3). Deltagare 2 som besökte en av restaurangerna upplevde en bristfällig kontakt från personalen då de inte förklarade hur det fungerade på deras restaurang utan hänvisade bara till bordsskylten med instruktioner. Deltagare 2 menar att de hade lätt för att förstå hur de skulle beställa och betala i applikationen men att ifall de inte hade varit så vana med sådana digitala appar hade det varit ett problem. De upplevde det även konstigt att personalen endast kom i slutet av middagen när alla var färdiga. Deltagare 2 berättar även att om gästerna hade varit missnöjda med maten så fanns det inget sätt att kommunicera det i appen samt att personalen endast var närvarande senare och då hade det varit för sent.

Deltagare 1 hade inga förväntningar när de introducerades för det digitala verktyget förutom att själva tjänsten ska vara användarvänlig och enkel att använda samt att det ska gå fort eftersom en app används. Deltagare 2 är inne på samma spår att det är väldigt viktigt att det ska gå fort när en applikation används. Förväntningarna är att kontakt med personal ska försvinna och att hela besöket ska gå fort och smidigt, allt från betalning till att få sin beställning. Deltagare 2 förklarar att om de inte går fort så går personen hellre till en kö och står där ett par minuter eftersom då försvinner syftet med att använda en applikation.

4.5 Kompetensbehov

Gällande vad som förväntas på restaurangpersonalens arbetsroll och arbetssätt i och med införandet av DBB-verktyget, upplevdes det av restaurangrespondenterna att innebörden av arbetsrollen förändras på olika sätt beroende på om det gäller erfaren servicepersonal eller oerfaren personal.

Erfaren personal

Respondent 1 trycker på att det finns lika mycket ansvar på personalen att ge en bra serviceupplevelse även om de har applikationen. Respondent 1 menar att applikationen ska vara ett extra stöd för att skapa effektivitet och sälja mer produkter men att det är personalen som är servisen och inte appen.

Respondent 5 känner att personal måste vara tillgängliga för gäster på ett annat sätt än vad de tidigare varit då fokus skiftar från att förklara hur appen fungerar och inte vad menyn består av. Respondent 3 menar att det sätts även en förväntan på ansvarig servicepersonal att sätta upp ett nytt system i form av serviceflödet, så att personal jobbar tillsammans med DBB-verktyget på ett fungerande sätt. Respondent 4 förklarar att med digitala tillämpningar i matbeställning har erfaren servicepersonal upplevt att de haft svårt att balansera sina kompetenser inom service med DBB-verktyget. Respondent 4 belyser att de kände sig överflödiga med att försöka använda sina kunskaper vilket beblandas av att folk är "jätteinsugna" i en skärm.

Oerfaren personal

Enligt alla restaurangrespondenternas erfarenheter har DBB-verktyget underlättat vissa arbetsområden i servicen och därför varit lättare för oerfaren restaurangpersonal att jobba med. Exempelvis behöver inte personalen kunna hela sortimentet eller veta alla ingredienser i maten eftersom kunden har den informationen i appen enligt respondent 3 och 4. Respondent 2 lyfter att kunden gör en del av det som personalen gjorde innan och därför är det enkelt att lära sig att jobba med det. Respondent 5 menar att erfarenheter av ny restaurangpersonal på restaurangen som lärde sig att jobba med digital beställning från start gynnas eftersom det inte krockar med tidigare jobberfarenheter inom restaurangservice. När restaurangen hos respondent 5 stängde för säsongen omvandlades inomhusdelen till en restaurang som inte använder DBB-verktyget. Samma personal som hade börjat under sommaren jobbade i restaurangen och respondent 5 förklarar att det var en utmanande omväxling för de att övergå från digital beställning till traditionell service eftersom de inte var vana.

4.5 Vinst & effektivitet

Både deltagare 1 och 2 förklarade att DBB-verktyget var effektivt att använda och alla restaurangresponderna använder termerna "effektivt" och "smidigt" för att beskriva hur det var att använda DBB-verktyget i olika kontext. Även observationsstudien som genomfördes förstärkte upplevelsen av att DBB-verktyget bidrog till effektivitet (se bilaga 3). Flera respondenter talade positivt om DBB-verktyget när det var högt tryck och att de kunde få ut många fler beställningar på samma gång. Detta eftersom tid sparas på att gästen beställer och betalar själv istället för att personalen ska bemöta varje gäst och bord för att ta beställningen av dem.

Respondent 5 berättar att med alla 500 platser som fanns på deras restaurang kunde fler beställningar göras genom att de beställer och betalar själva och sa repeterande att sådant DBB-verktyg passar bra när det gäller att tjäna mer pengar. Respondent 3 berättade att det var till stor hjälp under deras större events där beställningar bara går på löpande band samt att det är väldigt hjälpsamt när det är få i servisen. Respondent 4 lyfter också att digitala DBB-verktyg underlättat deras arbete och varit som "två extra händer". Respondent 4 förklarar även att digitala beställningstjänsten har varit effektivt eftersom kunder har gjort del av servicen själva och i sin egen takt. Detta eftersom de ser alla ingredienser i applikationen och slipper därav fråga och att de läser orden rakt av mobilen istället för att fundera vid kassan medan många står väntandes bakom. Respondent 1 nämner praktexempel på när de tror deras DBB-verktyg gör mest nytta vilket är på uteserveringar när det är mycket gäster och få anställda och när det är dryck och enklare matbeställningar som ska ut.

4.6 Utmaningar med teknik

Respondent 1, 2 och 4 förklarar att de hade erfarenhet av scenarios där användningen av en digital beställningstjänst har skapat problem under servicen. Detta har berott på det faktum att det krävs mobiler, internetuppkoppling samt minne på mobilen för att servicen ska fungera. Respondent 2 berättar att det har hänt att vissa gäster inte har en mobil på sig, då har de som extra alternativ kunnat ta betalt av gästen med kort och kontant. Respondent 1 lyfter ett problem som de märkt att många gäster inte har tillräckligt med minne på telefonen för att ladda ned en applikation eller har internetuppkopplingen för att ladda ned den. Respondent 4 förklarar en stor nackdel som att vara så beroende av internet och att det kan bli kaos. Ett exempel lyfts från sommaren 2021 när det var ett elavbrott i delar av Stockholm som ledde till att internetuppkopplingen försvann. Då hade flera beställningar gjorts digitalt men ordrarna hade försvunnit på personalens skärm.

4.7 Inställning till DBB-verktyg i restauranger

Respondent 1 talar om restaurangbranschen som en trög bransch som inte vill förändra sig på grund av att det ska vara som det alltid har varit. Finare restauranger som hamnar i samma klass som michelinstjärnskrogar ser respondent 1 aldrig kommer att digitaliseras då de ska erbjuda en helt annan upplevelse. Respondenten förklarar att de har en fast meny, att det kostar mycket pengar och människor som går till sådana krogar investerar i den upplevelsen där prioriteten inte ligger i att få maten snabbt. Respondent 1 säger däremot att de tror att det kan vara bra i “vanliga” a la carte restauranger som erbjuder lite varierande förrätter, huvudrätter och efterrätter. Samtliga restaurangrespondenter hade förståelse för tillämpning av DBB-verktyget som lösning i reaktion till pandemins restriktioner. Respondent 3,4 och 5 var däremot skeptiska till att digital beställning skulle bli någon slags standard för restauranger i framtiden. Det togs upp att det beror lite på vilken typ av restaurang det är och vad kunden vill få ut av upplevelsen till exempel. att det är en positiv tillämpning för restauranger som vill att det ska gå snabbt och att det förmodligen kommer att stiga. Respondent 2 ser positivt på digital beställning men att det ändå kan bli enklare i framtiden eftersom att de inte kände sig teknisk kompetenta. Sen talade respondenterna 3, 4 och 5 om att personlig service alltid är oslagbart och att det inte bör ersättas av digital teknik samt att de upplever att ett stort värde för kunden ligger i de mänskliga interaktionerna.

5 Analys

Den digitala transformationen på restauranger analyseras genom en tematisk analys vilket består av kopplingar och samband mellan empirin från resultatet och de teoretiska ramverken som gäller arbetssystemsteori samt områden för processen av digital transformation.

5. 1 Arbetssystemsteori

Följande del beskriver dels arbetssystemet för digitala beställningar och betalning restaurangverksamheten och analyserar relationen mellan dessa utifrån arbetssystemsteori samt dess påverkan av en digital transformation.

5.1.1 Ramverket för arbetssystem

Med ramverket för arbetssystem kartläggs de nio elementen i ramverket utifrån teori om elementen (se 2.2.2 Arbetssystemsteori) samt datainsamlingen från intervjuerna.

Produkt/Tjänst

Skillnaden mellan produkt och tjänst är inte väsentlig enligt arbetssystemsteorin (Alter 2013, s. 80). Det som erbjuds i arbetssystemet är restaurangservice integrerat med digitala beställning och betalning. Med restaurangservice menas bemötandet från restaurangpersonal och produkterna såsom mat och dryck som serveras i samband med att gästen beställer detta digitalt (se 4.3 Aktiviteter i förhållande till DBB-verktyget).

Kunder

Kunder utgör mottagarna av ett arbetssystem produkter/tjänster utöver att utföra jobbrelaterade aktiviteter inom arbetssystemet (Alter 2013, s. 81). I detta fall består kunderna av restauranggästen som delvis mottar tjänsten genom att serveras mat och dryck under en restaurangvistelse och delvis utför aktiviteter genom att beställa och betala digitalt för att deltagare i arbetssystemet kan ta emot det och utföra tjänsten.

Deltagare

Deltagare består av människor som utför arbete inom arbetssystemet vilket inkluderar de som använder IT och de som inte gör det (Alter 2013, s. 80). De som utför arbete i arbetssystemet är all restaurangpersonal då de jobbar tillsammans med DBB-verktyget för att utföra restaurangservice gentemot gäster, därför är de deltagarna i arbetssystemet. Å andra sidan kan restauranggästerna alltså kunderna. även ses som deltagare eftersom kunder är ofta deltagare i arbetssystem, framförallt inom tjänstesystem (Alter 2013, s. 80). Även om restauranggästen utgör kunden för arbetssystemet bidrar de med sina resurser i form av att ha egen mobil för att utföra tjänsten på egen hand genom att beställa och betala själv.

Aktiviteter & Processer

Processer och aktiviteter sker i arbetssystemet för att tjänster och produkter ska produceras för kunderna (Alter 2013, s. 80). Därav beskrivs arbetet bäst som en samling av aktiviteter. Analys av aktiviteter bör fokusera på hur arbetet faktiskt utförs snarare än en spekulation och föreställning om hur arbetet bör gå till (Alter 2013, s. 80). De aktiviteter som har identifierats i arbetssystemet är placering av skyltar på vardera bord, välkomnande av gäster där personalen antingen hänvisar till

instruktionsskylten eller förklarar för gästerna hur det går till. Vidare inkluderar aktiviteter att bekräfta beställningar på personalens surfplatta samt producera eller laga beställningen (se 4.3 Aktiviteter i förhållande till DBB-verktyg). Många arbetssystem genomför arbete vars processer är semi-strukturerade, förlitar sig på improvisation samt mänskligt omdöme (Alter 2013, s. 80). Eftersom att personalen måste hantera analoga artefakter som mat samt tillfredsställa kunder förekommer många improviserade och oförutsägbara aktiviteter, exempelvis att interagera med gästen muntligt för att uppdatera om maten eller dryckens status (se 4.3 Aktiviteter i förhållande till DBB-verktyg), vägleda de i användningen av applikationen (se 4.5 Kompetensbehov) samt stämma av med gästen och förse de med extra förmåner (se 4.4 Personlig service i förhållande till DBB-verktyg).

Teknik

Teknik i arbetssystem inkluderar verktyg som används av arbetssystemets deltagare, samt kan vara automatiserade agenter vilket består av hårdvara och mjukvara som utför helt automatiserade aktiviteter (Alter 2013, s. 80). I detta arbetssystem består tekniken av restauranggästernas mobiler som de använder för att ladda ned applikationen och genomföra beställningar och betalningar. då de också är deltagare i arbetssystemet Teknik i arbetssystemet är även surfplattan som personalen använder för att ta emot och bekräfta beställningar.

Information

Inom arbetssystemsanalys uttrycks information som informationsenheter som används, skapas och fångas, överförs, lagras, hämtas, manipuleras, uppdateras, visas och/eller raderas av processer & aktiviteter (Alter 2013, s. 80). Information i arbetssystemet för digital beställning och betalning i restauranger inkluderar textbeskrivning och bilder på den digitala menyn. Dessa överförs till plattformen för digital beställning och betalning av restaurangen samt uppdateras eller raderas till följd av att något i sortimentet har tagit slut eller ändrats. Denna information visas upp för gäster som kan fatta beslut utifrån den digitala menyn (se 4.3 Aktiviteter i förhållande till DBB-verktyg). Information i ett arbetssystem inkluderar även information som inte fångas av datorer såsom verbala samtal samt oinspelad information och kunskap som används av deltagarna när de utför processer och aktiviteter (Alter 2013, s. 80). Bordsskyltarna är därför också viktig information i arbetssystemet både för personal och gäster. Den används för att hjälpa gäster i hur de ska ladda ned mobilapplikationen, beskriver bordsnumret som gästen fyller i när de beställer och används som letar rätt bordsnummer när de serverar gästen som beställt (se 4.3 Aktiviteter i förhållande till DBB-verktyg). Den utskrivna lappen eller bongen är också viktig information då den innehåller information om beställningen som ska lagas samt vilket bord den ska till.

Infrastruktur

Infrastrukturen som har identifierats i arbetssystemet är den digitala infrastrukturen av plattformen som möjliggör att gäster kan genomföra beställningar och betalningar digitalt samt möjliggör för personalen att ta emot och bekräfta beställningen. Istället för att endast ha en teknisk synvinkel på infrastruktur inkluderas även mänskliga infrastrukturer, informationsinfrastrukturer då alla kan vara avgörande för ett arbetssystem, dessa används av arbetssystemet men hanteras utanför den (Alter 2013, s. 81). Av denna anledningen har leverantören för DBB-verktyget identifierats som mänsklig infrastruktur och utbildningsmaterialet som de ger över till restaurangen såsom youtube klipp och pdf-filer (se 4.2 Införandet av DBB-system) har identifierats som informationsinfrastrukturer. Personalens kompetens gällande att kunna vägleda gästen i den tekniska användningen av mobilapplikationen (se 4.5 Kompetensbehov) är också en mänsklig infrastruktur som används i arbetssystemet.

Miljö

Miljö inkluderar relevanta organisatoriska, konkurrenskraftiga, kulturella, tekniska, demografiska miljö inom vilket arbetssystemet verkar (Alter 2013, s. 81). Miljön som har identifierats för arbetssystemet är den fysiska platsen där den verkar, alltså restauranger, samt den kulturella miljön vilket enligt Alter (2013, s. 81) har direkt eller indirekt påverkan på ambitionsnivån och prestandan. Majoriteten av restaurangpersonalen och restaurangägare kände ett motstånd till att digital beställning och betalning skulle fortsätta att öka inom restaurangbranschen och ser det mer som en tillfällig tillämpning (se 4.7 Inställning till DBB-verktyg i restauranger). Detta kan ha påverkan på prestandan alltså att personalen inte engagerar sig tillräckligt för att hitta det bästa möjliga sättet att arbeta parallellt med DBB-verktyget eftersom motståndet leder till att ambitionsnivån inte är så hög.

Strategi

Arbetssystemsstrategi, avdelningsstrategi samt företagsstrategi är alla relevanta för ett arbetssystem och bör vara i linje med varandra (Alter 2013, s. 81). Det kan däremot förekomma att strategier på någon av dessa nivåer inte är artikulerade eller är oförenliga med verkligheten eller med föreställningar hos viktiga intressenter (Alter 2013, s. 81). Utifrån resultatet är det svårt att identifiera tydliga strategier, distinktionen mellan de samt ifall de är i linje med varandra. Samtliga restauranger införskaffade DBB-verktyget som en reaktion på Covid-19 restriktioner och smittorisk (se 4.1 Drivkrafter för införskaffning av DBB-verktyg). Företagsstrategin kan identifieras som att behöva hålla igång restauranger där DBB-verktyget som ett tillvägagångssätt som följer restriktionerna (se 4.1 Drivkrafter för införskaffning av DBB-verktyg). Avdelningsstrategin kan identifieras som Arbetssystemsstrategin kan identifieras som att erbjuda bra service till gäster parallelt med DBB-verktyget, avdelningsstrategin kan identifieras som att personalen lär sig hur DBB-verktyget fungerar samt lär sig hur de ska arbeta kring den (se 4.2 Införandet av DBB-verktyget). Arbetssystemsstrategin kan identifieras som att erbjuda bra restaurangservice gentemot restauranggästerna tillsammans med och parallellt det DBB-verktyget.

5.1.2 Arbetssystemsteori och DT påverkan utifrån WST

Enligt Alter (2013, s. 79) bör deltagarnas kunskap, motivationer och kompetenser vara i linje med de processer och aktiviteter som utgör arbetssystemet och vise versa. Resultatet visar att det kan finnas brister i arbetssystemet eftersom att deltagarnas, alltså restaurangrespondenters motivationer för att jobba med digitala beställnings och betalningsverktyget är något lågt på grund av deras skepticism till digitala beställningar som långsiktig lösning (se 4.7 Inställning till DBB-verktyget i restauranger). Restauranggästernas eller kundernas anses också vara deltagare i arbetssystemet i många fall (Alter 2013, s. 81). Resultatet visar på att en del kunder har saknat kunskap i hur de ska gå tillväga för att beställa och betala digitalt vilket påverkar aktiviteterna i arbetssystemet då personal måste i vissa fall lära kunden hur de ska hämta applikationen och beställa från menyn (se 4.3 Aktiviteter i förhållande till DBB-verktyg). Det ställs alltså en förväntning på personal att vägleda gästen i teknikanvändningen. I kundinriktade innovationer är det väsentligt att kommunicera och samarbeta med kunden på lämpligt sätt så att produkten eller tjänsten är bekvämt för kunden att använda, detta blir en ny form av tjänst (Alter 2018 se Matzner et al. 2018, s. 11).

Innan tillämpningen av DBB-verktyget var restaurangernas personal vana med att ta beställning och betalningar direkt från gästerna samt leverera personlig service i dessa aktiviteter. I och med införandet av DBB-verktyget så har aktiviteterna och processerna ändrats till skillnad från hur de jobbade innan digitaliseringen (se Tabell 3.1: Verksamhet). Om processer och aktiviteter förändras

kan det innebära förändringar hos deltagarna såsom ytterligare utbildningar och förändring i-, eller ersättning av deltagarnas roll. Förändrade aktiviteter i och med införandet av DBB-verktyget har inneburit att restaurangerna har behövt utbilda sig i hur de ska förhålla sig till verktyget samt att deras roll har ändrats i och med att mycket fokus läggs nu på att lära ut digitala beställningsverktyget till restauranggäster snarare än att presentera menyn (se 4.5 Kompetensbehov). Automatisering av processer gör att deltagarnas roll kan bli överflödiga (Alter 2013, s. 79). Detta bekräftade Respondent 4 när de förklarade att de kände sig överflödiga i att försöka använda sina kunskaper i att presentera menyn när denna process automatiseras på så sätt att kunden redan får den informationen genom digitala menyn (se 4.5 Kompetensbehov).

Insikter från intervjuer visar att det är utmanande för personal som jobbat längre i servicebranschen att hitta en balans mellan de kompetenserna som de har lärt sig sedan innan med en applikation som utför mycket av arbetet som de själva utfört. Alter (2018 se Matzner et al. 2018, s. 12) belyser att det är viktigt att få deltagare, i detta fall front-end-servicepersonal, att ha känsla för när det är passande vs opassande att jobba runt eller utan IT systemet. Respondent 1 tryckte på att det är personalen som är servisen, inte applikationen. Detta antyder på att personalen behöver ha förmågan att känna in när de ska bemöta kunders behov och när applikationen gör det.

Alter (2018 se Matzner et al. 2018, s. 12) förklarade att utnyttjande av digitalisering i verksamheter är utmanande om det förekommer ostrukturerade processer. I restauranger ska olika kunders behov tillfredsställas (Lee 2015, s. 135) och mat ska produceras och levereras kort inpå varandra (Bitner 1992, s. 57). Dessa element riskerar att oförutsägbara händelser sker inom restaurangers processer i förhållande till att ta emot beställningar, leverera mat samt ta betalt och de kan därav klassas som semi- eller ostrukturerade processer. Det var förekommande att cheferna av restaurangerna, tillsammans med sin personal, lärde sig att jobba med verktyget genom att helt enkelt testa (se 4.2 Införandet av DBB-verktyg). Detta var framförallt förekommande eftersom restaurangerna redan har mycket att göra för att leverera mat och ta emot kunder vilket gör det svårare att ta tid för att skapa en genomtänkt tillvägagångssätt för en digital transformation av tjänsten. För ostrukturerade eller semistrukturerade processer menar Alter (2018 se Matzner et al. 2018, s. 12) att det är svårt att få inblick i utdaterade mönster utan att faktiskt införa IT-innovationer.

Alter (2018 se Matzner et al. 2018, s. 12) nämner att det kan ske konsekvenser i tjänsterna om tekniken slutar att fungera korrekt på grund av t.ex. buggar eller designfel. I restaurangerna krävs det att både restauranggäster och restaurangen har uppkoppling så att gästen kan ladda ned applikationen och göra en beställning digitalt och att restaurangen tar emot beställningen i deras surfplatta. Respondent 4 förklarade att det blev kaos på krogen efter ett strömavbrott (se 4.6 Utmaningar med teknik).

5.2 Process för digital transformation

Processen för digital transformation analyseras med hjälp av det induktiva ramverk *Building blocks of the DT process* (Vial 2019, s.122) tillsammans med resultatet från datainsamlingen.

Digital teknik

Det första området i processen kring digital transformation är användningen av digital teknik och relaterar till DBB-verktyget hos restaurangerna där gästerna använder applikationen för beställning och betalning.

Covid-19-pandemin har varit den största drivkraften för att införskaffa DBB-verktyg för restauranger (se 4.1 Drivkrafter för införskaffning av DBB-verktyg). Vial (2019, s.125) förklarar att digital teknik kan hjälpa organisationer att snabbt anpassa sig till förändringar som beror på externa omständigheter såsom Covid-19-pandemin. Exempelvis underlättade införskaffandet av DBB-verktyg på så sätt att köbildning och smittorisken minskade samt med digital teknik kunde fysiska menyer och kontanter tas bort som utgjorde en smittorisk (se 4.1 Drivkrafter för införskaffning av DBB-verktyg).

Digital teknik skapar inte på egen hand värde utan det är användningen av tekniken i en specifik kontext som skapar värde (Vial 2019, s. 125). Alla restaurangrespondenter och restauranggäster förklarade att användningen av digitala tekniken var både effektiv och smidig (se 4.5 Vinst & effektivitet).

Störningar

Användningen av digital teknik leder i sin tur till störningar. En av störningarna är konsumenternas förändrade beteende och förväntningar (Vial 20019, s. 122). Eftersom en analog process i restaurangverksamheten digitaliseras så förändras beetende och förväntningar hos restauranggästerna samtidigt som de blir aktiva deltagare med restaurangen. Digitaliseringens påverkan hos människors levnadsvanor och beteenden (Digg 2020, s. 7) är att om den mänskliga faktorn tas bort från beställningsprocessen ökar förväntningar på snabbhet. Deltagarna menar att användningen av en digital teknik leder till att deras förväntningar är att det ska gå väldigt fort. Dessutom förväntas det att kontakten med personalen och den personliga servicen minskas (se 4.4 Personlig service i förhållande till DBB-verktyg). Respondenterna hos restaurangerna menar också att gästernas beteende och förväntningar ändras vilket leder till att personliga servicen blir lidande, och Vial (2019, s. 123) menar att denna typ av störning kan restaurangerna nyttja till sin egen fördel genom att erbjuda tjänster som möter gästernas behov bättre samt utföra processer mer effektivt.

Strategiska svar

För att möta de störningar som skapas i en digital transformation behöver restauranger utforma en strategi för att fortsätta vara konkurrenskraftiga och de digitala resurserna ska utnyttjas i en konstant process för framtiden i stället för ett kortare projekt (Vial 2019, s.124). Även om Covid-19-pandemin var den största drivkraften till att införa DBB-verktyg så förklaras det att visionen inte var att införskaffa digitala tekniken på grund av restriktionerna och pandemin. I stället ska DBB-verktyget vara en värdefull tillämpning för restauranger och innebära en digital transformation och utformning av affärsstrategin i syfte att behålla framöver (se 4.1 Drivkrafter för införskaffning av DBB-sverktyg). En transformationsstrategi innebär förändring av produkter och processer på grund av användning av digital teknik (Vial 2019, s.124). Eftersom produkterna inom restaurangbranschen fortfarande är mat så ändras inte dem med digitala verktyg. Däremot förändrar restaurangerna sina processer för att möta

gästernas förändrade behov gällande effektivitet där gästerna gör mycket av processerna själv. Eftersom gästerna förväntar sig mindre personlig service och interaktion med DBB-verktyg så lägger inte personalen lika mycket tid på den kontakten och tid kan spenderas på andra processer i stället (se 4.3 Aktiviteter i förhållande till DBB-verktyg).

Värdeskapande

Alter (2018 se Matzner et al. 2018, s. 11) menar att i all högre grad måste produkter och tjänster passa kundens värdeskapande praxis vilket oftast tar ny form på grund av digitalisering. Efter datainsamlingen är det tydligt att det finns ett värde av samskapande mellan restaurangen och deras gäster med en digital tjänst då DBB-verktyget skapar mer tid åt både personal och gäster.

Vial (2019, s.122) förklarar att digital teknik ökar möjligheter till samskapande där konsumenter blir aktiva deltagare inom organisationen och skapar värde. Med DBB-verktyg blir restauranggästerna aktiva deltagare då de själva använder applikationen för beställning och betalning, så kallade *prosumers* eller prosumenter. Restaurangrespondenterna menar också att digital teknik hjälper till att sälja mer produkter på ett effektivare sätt (se 4.5 Vinst & effektivitet), vilket också möter gästernas förväntningar och behov. Värdeskapande sker också med DBB-verktyget eftersom restaurangerna använder digital teknik för att snabbt anpassa sig till förändringar som sker i miljön. Med Covid-19-pandemin och restriktioner så skapas ett värde både för restaurangen och gästen med DBB-verktyget då det minskar smittspridningen (se 4.1 Drivkrafter för införskaffning av DBB-verktyg).

Strukturella förändringar

När en digital transformation genomförs så sker viktiga strukturella förändringar inom organisationen (Vial 2019, s. 127). I en digital transformation behöver det finnas ett ledarskap som utvecklar ett digitalt tankesätt inom organisationen (Vial 2019, s. 129). Leverantören av DBB-verktyget menar att det är upp till restaurangchefen att lära ut verktyget till sina anställda och även om det är ett enkelt verktyg enligt respondenterna (se 4.2 Införandet av DBB-verktyg), så behöver ledarskapet se till att den digitala tekniken används på rätt sätt för att främja samarbetet mellan IT- och affärsfunktioner (Vial 2019, s. 129).

Arbetsroller förändras också i samband med en digital transformation där medarbetare ökar sitt fokus på användning av digital teknik där de tidigare haft mer fokus på andra områden (ibid). Detta betyder att kompetensen hos medarbetarna utvecklas och “digital arbetskraft” efterfrågas vid nyanställningar (ibid). Restaurangrespondenterna menar att arbetsrollen förändras med DBB-verktyg där personalen behöver vara tillgängliga på ett annat sätt samt att de behöver hjälpa gästerna med hur applikationen fungerar (se 4.5 Vinst & effektivitet). Personalen behöver även utveckla sin digitala kompetens eftersom beställningarna och betalningarna registreras i en surfplatta som personalen behöver lära sig (se 4.3 Aktiviteter i förhållande till DBB-verktyg). Tidigare har mycket av kompetensen varit att ha kompetens inom produktinformation och personlig service gentemot gästerna och många erfarna medarbetare upplever det svårt att kombinera med den digitala tekniken. Med DBB-verktyget underlättar detta då all information finns i applikationen som gästerna kan se själva. Att gästen dessutom gör beställning och betalning på egen hand leder i sin tur till att kraven på nyanställda minskar och förändras eftersom behovet att kunna all produktinformation inte är lika relevant (se 4.5 Vinst & effektivitet).

Organisationskulturen har stor påverkan på om ett tjänstesystem, i detta fall digitala beställningstjänster, passar in i övriga organisationen eller inte (Alter 2018 se Matzner et al. 2018, s. 12). Då restaurangverksamheters fokus främst ligger i att förbättra mat, anläggningen samt

interaktionen mellan front-end-personal och gäster (Lee 2015, s. 135) kan det uppfattas som opassande att digital teknik involveras som en stor del av tjänsteprocessen. Alter (2018 se Matzner et al. 2018, s. 12) förklarar att tjänstesystem som inte passar in helt i övriga organisationens kultur, vana, tekniska trender, demografi fungerar oftast sämre än tjänstesystemen som passar in i dess miljö. Restauranger kan ses som exempel på sådan miljö. Underlättande förhållanden berör individens uppfattning om till vilken grad en organisatorisk eller teknisk infrastruktur existerar för att stödja systemet t.ex. i situationer där problem med systemet uppstår (Ahmad 2015, s. 3).

Organisationskulturen är starkt kopplad till organisationsledarens förmåga att uppmana deltagarna att välkomna förändring. När organisationer digitaliseras och automatiseras bildas en rädsla bland anställda att deras arbeten blir överflödiga och det finns en risk att de inte kommer behålla det. Detta kan leda till att det bildas ett motstånd mot den digitala transformationen från de anställda i syfte om att de på så sätt kommer behålla sina jobb. Det är därför viktigt för organisationer att upptäcka dessa rädslor och istället bidra till möjligheter för de anställda att öka deras kompetens som hjälper till i den digitala transformationen (Tabrizi et al. 2019, s.5). Att restauranger, enligt respondenter, forcerat in i en digitalisering orsakar en motvillighet hos de flesta deltagarna inklusive restaurangchefen, framförallt när många respondenter anser att det är en tillfällig lösning. Utifrån svaren från respondenterna går det att se ett mönster i det faktum att nästan alla tyckte att digitala beställningsverktyg inte hör hemma i en "vanlig restaurang" utan är något som är lämpat för snabbmatskedjor om något. Det är en stor utmaningen att få deltagare i ett tjänstesystem använda tekniken helhjärtat (Alter 2018 se Matzner et al. 2018, s. 12)

Hinder

I en digital transformation behöver organisationen möta de hinder som kan uppstå vilket leder till en positiv eller negativ effekt (Vial 2019, s.128). Restaurangbranschen har alltid varit en trög bransch med ett motstånd mot förändring (se avsnitt 4.7), där det är många analoga processer såsom att laga och äta mat vilket . Vial (2019, s. 129) menar att organisationer redan kan ha väletablerade processer som är mycket optimerade och svåra att förändra även om de är tröga, vilket innebär ett hinder att genomföra radikala förändringar som digital teknik ofta är. Även restaurangrespondenterna har en låg tilltro till att införa DBB-verktyg samtidigt som de menar att det är miljöanpassat och att DBB-verktyget passar bra vid vissa restaurangmiljöer (se 4.7 Inställning till DBB-verktyg i restauranger). Vial (2019, s.130) förklarar att motstånd ofta kan komma från medarbetarna och det är viktigt att införa digitala tekniker i rätt takt för att gynna acceptansen av den.

Hinder som kan uppstå när DBB-verktyg används är bristande mobil- och internetuppkoppling samt behöver gästerna ha tillgång till en smartphone som har tillräckligt med minne, dessutom kan ett hinder vara låg kompetens bland gäster hur applikationen används (se 4.6 Utmaningar med teknik)

Effekter

Processen av en digital transformation avslutas med vilka effekter som den har bidragit med. På en organisatorisk nivå bedöms effektiviteten av automatisering, affärsprocesser och kostnadsbesparingar (Vial 2019, s.130). Datainsamlingen har inte tagit reda på statistik om eventuella vinster eller förluster för företagen utan har endast samlat in upplevelser från aktörerna. Den generella uppfattningen från både restaurangpersonal och gäster är att digitaliseringen av beställning- och betalningsflödet har bidragit med en förhöjd effektivitet samt att restaurangerna har kunnat sälja mer produkter (se 4.5 Vinst & effektivitet). Vial (2019, ss. 130-131) menar att negativa effekter som kan upplevas av en digital transformation är en minskning av säkerhet och integritet. De faktorerna är dock inget som har upplevts bland de intervjuade personerna.

6 Diskussion

Syftet med studien var att undersöka vilken påverkan en digitalisering av tjänsteprocesser har haft på restauranger till följd av Covid-19 och vilka specifika faktorer som har betydelse i restaurangverksamheter när en digital transformation ska genomföras. Följande avsnitt innehåller en diskussion som drar kopplingar mellan analysen och teorier i förhållande till studiens syfte.

Utifrån analysen visar det sig att de diverse elementet av restaurangens arbetssystem för digital beställningar och betalningar har stor påverkan på elementen gällande processer & aktiviteter och deltagarna samt interaktionerna mellan de. Strategin för att arbetssystemet från ett företagsperspektiv har varit att införa DBB-verktyget för att kunna hålla igång restaurangerna på lämpligt sätt som följer restriktionerna och rekommendationerna till följd av Covid-19-pandemin. Respondent 1 menade att genom att införa DBB-verktyget i restaurangverksamheten skulle arbetet för personalen underlättas eftersom att processen av att ta beställningar och betalningar av kunden försvinner då kunden sköter detta själv. Resultatet har däremot visat att införandet av DBB-verktyget har lett till nya förekommande aktiviteter och processer. Restauranger är en komplex bransch på så sätt att det innefattar en fysisk plats, analoga artefakter som mat vilket ska produceras och levereras inom en begränsad tid samt interaktion mellan människor. Processerna kan alltså vara oförutsägbara och ostrukturerade på grund av alla dessa element. Insikter från restaurangrespondenter har visat på flera scenarier där utmaningar har skett på grund av händelser som de inte räknat med i samband med DBB-verktyget: exempelvis att de behövt kommunicera komplikationer gällande de fysiska artefakterna (matbeställning) muntligt även om beställningar har gjorts digitalt. Det blir alltså ett slags dubbelarbete i många fall där personalen är tvugna att arbeta utifrån DBB-verktyget samtidigt som de ska åtgärda mänskliga fel utanför DBB-verktyget. Användning av teknik i tjänsteprocesser har också stor påverkan på verksamheten då, i de fall där tekniken inte fungerar som den ska, har ordrar raderats och det har varit en utmaning att åtgärda detta.

DBB-verktyget har också påverkat personalens arbetsroll i att de allt mer förväntas vägleda gästen i användningen av digitala applikationen medan kompetens gällande restaurangens sortiment av mat och dryck får mindre betydelse eftersom all information står digitalt. Sambandet mellan teknik, deltagarna och kunderna har stor påverkan på deltagarnas processer och aktiviteter eftersom att de måste känna in när det är läge att bemöta kunders behov gentemot när applikationen gör det,

Teorierna visar att organisationernas förmåga att genomföra en digital transformation beror till stor del på deras villighet att experimentera och justera värdeerbjudande med digital teknik samt deras inställning till digitalisering. Ledarskap är en viktig faktor för att driva fram organisationens digitala tankesätt och i resultatet har det visat sig att inställningen har från majoriteten varit negativ vilket kan tyda på att det har saknats ledarskap i transformationen som proaktivt arbetar för att främja ett digitalt tankesätt. En ny insikt utifrån detta är att ett större engagemang från leverantören av digitala DBB-verktyget skulle behövas i form av att de tar en större ledarskapsroll i den digitala transformationen. Att lägga ansvaret på restaurangchefen som infört detta verktyg reaktivt (på grund av Covid-19 restriktioner) riskerar att den typen av ledarskap inte finns med i transformationen. Detta eftersom restaurangcheferna enligt resultatet, inte har haft en konkret upplagd plan eller strategi i hur DBB-verktyget ska införas eller på något sätt arbetat för att främja digitalisering i restaurangens värderingar. I stället har och tagit tid för att diskutera och takla restaurangverksamhetens värderingar utan personalen fick lära sig genom att helt enkelt testa.

Utöver Covid-19-pandemin som bidragande faktor till varför restauranger har infört DBB-verktyg har studien belyst att DBB-verktyget har varit mest värdefull för verksamheter som har personal- eller

kompetensbrist där självbetjäningstekniken, genom dess automatiserade egenskaper, kan ersätta detta samt att det i många fall lett till ökad effektivitet och vinst. Studien visar också att restauranggäster upplever värde i den smidiga och flexibla beställningsalterativet vilket passar in på de levnadsvanor och beteenden som människor har på grund av ökningen av digital teknik i vardagen. Inställning till digital självbetjäning i restaurangbranschen är överlag mer negativ då det från personalens och gästens perspektiv inte passar in i alla typer av restaurangmiljöer. Både personal och gäster upplever dock en ökad effektivitet och smidighet med DBB-verktyg och att det passar bra in vid vissa typer av restaurangmiljöer. Framförallt där kvaliteten på mat inte är högsta prioritet och där syftet är att få ut många enklare beställningar, exempelvis större uteserveringar och säsongsrestauranger. Däremot kan det vara svårt att införa DBB-verktyg vid finare restauranger där det finns ett större behov och förväntan på maten och på servicen.

7 Slutsats

Detta avsnitt består av en slutsats som besvarar studiens frågeställningar. Huvudfrågan var “På vilket sätt påverkas restaurangverksamheten av en digitalisering av tjänsteprocesser?” Utifrån studiens teorier, resultat, analys och diskussioner påverkas restaurangernas arbetsprocesser & aktiviteter, personalens arbetsroll och kompetensbehov samt interaktionen mellan personal och gäster av en digitalisering av restaurangens tjänsteprocesser. Till följd av digitaliseringen innefattar aktiviteterna att använda digitala surfplattor för att bearbeta beställningar samt producera beställningen som är en analog artefakt. I och med de oförutsägbara händelserna i restauranger som kan förekommer påverkas arbetsprocesserna av att de kan belastas mycket eftersom de måste hantera vissa situationer muntligt eller analogt samtidigt som de ska arbeta med digitala beställningsverktyget. Aktiviteter påverkas även i att restaurangpersonalen lägger mycket tid på att försöka matcha rätt beställning till rätt person vilket försvåras av att gästen beställer digitalt och därav har personalen svårt att veta vem som har beställt vad. I de fall där tekniken kanske inte fungerar som den ska påverkas arbetsprocesserna av att de måste åtgärda borttappade beställningar och improvisera för att få gästerna nöjda.

Arbetsprocesserna påverkas även av att mycket tid går åt till att lära gästerna hur de ska ladda ned och använda det digitala beställningsverktyget. Detta i sig påverkar personalens kompetenser i och med att de behöver vara digitalt kompetenta för att kunna med framgång hjälpa och vägleda gästen i användning av digitala beställningsverktyget. Deras arbetsroll påverkas av att den har gått från att leverera en personlig service direkt gentemot kunden och att ha kunskap om menyn och sortimentet till att behöva ha kunskap om hur applikationen fungerar. Detta påverkar också kompetensbehov på restaurangpersonal generellt i restauranger som har digitaliserade tjänsteprocesser på så sätt att kravet är mindre på att de ska ha mycket kompetens gällande restaurangens meny. Interaktionen påverkas eftersom personalen måste känna in när de ska interagera med gästen och när applikationen gör det. Interaktionen blir oavsett mindre mellan personal och gäst i och med digitaliseringen samtidigt som personalen förväntas vara tillgänglig för gästen ifall de skulle ha behov av personal.

De faktorer som har främst betydelse för en digital transformation av restaurangverksamheter är de strukturella förändringarna som verksamheter behöver ta hänsyn till. Att införa ett DDB-verktyg innebär att ledarskapet behöver främja ett digitalt tankesätt för att få verksamheten att anpassa sig till nya digitala tekniker. Eftersom det upplevs som negativt av personalen att arbetsroller och arbetssätt förändras med DBB-verktyget behövs det ett ledarskap som tar detta i beaktning. Dessutom finns det ett begränsat intresse från leverantören av DBB-verktyget att arbeta med restaurangerna om hur det digitala verktyget används på bästa sätt tillsammans med personalen.

Vilken typ av restaurang det är som erbjuder DDB-verktyget har stor betydelse för en lyckad eller misslyckad digital transformation. Datainsamlingen har bidragit med slutsatsen att DBB-verktyg endast bör användas på restauranger som erbjuder enklare mat och dryck och där huvudfokuset är att det ska gå snabbt, såsom säsongsrestauranger och större uteserveringar På finare restauranger där personlig service, mat och dryck är i fokus har DBB-verktyget inte samma betydelse och effekt.

Källförteckning

Ahmad, M. I. (2015). Unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT). *LinkedIn Pulse*, ss. 179-211.

Alter, S. (2013). Work System Theory: Overview of Core Concepts, Extensions, and Challenges for the Future. *Business Analytics and Information Systems*. 14(2), ss. 72-121.

Arbetsförmedlingen (2021). *Sex av tio varslade har blivit uppsagda.* Arbetsförmedlingen. https://arbetsformedlingen.se/om-oss/press/pressmeddelanden?id=94DED7B8BAE3D07B [2021-11-23]

Bambora (2021). *Nu tar apparna över restaurangvärlden.* Bambora. https://www.bambora.com/sv/se/artiklar/nu-tar-apparna-over-restaurangvarlden/ [2021-11-23]

Beatson, A., Coote, L. V., & Rudd, J. M. (2006). Determining consumer satisfaction and commitment through self-service technology and personal service usage. *Journal of Marketing Management*, *22*(7-8), ss. 853-882.

Besöksliv (2020). *Take away räddar på kort sikt men ingen lösning för krogar i kris.* Besöksliv. https://www.besoksliv.se/nyheter/take-away-raddar-pa-kort-sikt-men-ingen-losning-for-krogar-i-kris/ [2021-11-26]

Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of marketing*, *56*(2), ss. 57-71.

Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of marketing*, *54*(1), ss. 71-84.

Brooks, T. & Östberg, K. (2020). *Digital Mognad. Förutsättningar, möjligheter och hinder för en digital utvecklingsresa i småföretag*. Stockholm: Tillväxtverket. https://tillvaxtverket.se/download/18.2592ea441774291f4c71695/1611756125657/Rapport%20Digital%20Mognad%20slutversion.pdf [2021-11-26]

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 3. Liber.

Digg (2020). *Kartläggning och analys av erfarenheter och behov av åtgärder för att leva och verka digitalt i spåren av utbrottet av covid-19*. (Rapport I2020/01584/D) Regeringsuppdrag. Hämtad från https://www.pts.se/sv/dokument/rapporter/internet/2021/digital-omstallning-till-foljd-av-covid-19-pts-er-20211/ [2021-12-12]

Ehandel (2020). *Ny stor undersökning: så ändras köpbeteenden av pandemin.* Ehandel. https://www.ehandel.se/ny-stor-undersokning-sa-andras-kopbeteenden-av-pandemin [2021-11-26]

Elsafty, A., & Elzeftawy, A. (2021). The New Era of Digital Transformation and COVID-19 Effect on The Employment in Mobile Operators in Egypt. *Business and Management Studies*, *7*(1), ss. 74-99.

Folkhälsomyndigheten (2021). *Många restriktioner tas bort den 29 september.* Folkhälsomyndigheten. https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2021/september/manga-restriktioner-tas-bort-den-29-september/ [2021-12-20]

Folkhälsomyndigheten (2021). *Åtgärder mot covid-19 i december.* Folkhälsomyndigheten. https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/skydda-dig-och-andra/atgarder-mot-covid-19/ [2021-12-20]

Knowles, J., Ettenson, R., Lynch, P., & Dollens, J. (2020). Growth opportunities for brands during the COVID-19 crisis. *MIT Sloan Management Review*, *61*(4), ss. 2-6.

Lee, H. E. (2015). Does a server's attentiveness matter? Understanding intercultural service encounters in restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, *50*, ss. 134-144.

LS Retail (2020) *How the self service trend is transforming restaurants.* LS Retail. Hämtad från https://www.lsretail.com/resources/how-the-self-service-trend-is-transforming-restaurants [2021-11-26]

Matzner, M., Büttgen, M., Demirkan, H., Spohrer, J., Alter, S., Fritzsche, A., ... & Neely, A. (2018). Digital Transformation in Service Management. *SMR-Journal of Service Management Research*, 2(2), ss. 3-21.

Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Roundtree, R. I., and Bitner, M. J. (2000), Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology Based Service Encounters, *Journal of Marketing*, 64, 3, ss. 50-64.

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), ss. 63-77.

Pinchos (2021). Så här funkar appen. Pinchos. https://www.pinchos.se/app [2021-11-23]

Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying digital transformation paths in the business model of SMEs during the COVID-19 pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *6*(4), s. 104.

Skålén, P. (2016). *Tjänstelogik*. Studentlitteratur.

Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). Digital transformation is not about technology. *Harvard Business Review*, 13(March), ss. 1-8.

Trivec (2019). *5 future restaurant trends you can't ignore after the pandemic.* Trivec. https://www.trivec.se/resurser/whitepaper/restaurangtrender-som-restaurangagare-inte-kan-ignorera/ [2021-12-20]

Valacich, J. & Schneider, C. (2018). I*nformation Systems Today: Managing in the Digital World*. 8e utgåvan. Global Edition. Pearson.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), ss.118-144.

Visita (2021) *Nya restriktioner från Folkhälsomyndigheten.* Visita. https://visita.se/nyhet/nya-restriktioner-fran-folkhalsomyndigheten/ [2021-11-23]

WHO (2021). Timeline of WHOS's response to Covid-19. WHO.

https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/interactive-timeline# [2021-12-26]

WHO (2021). Sweden situation. WHO. https://covid19.who.int/region/euro/country/se [2021-12-26]

Bilaga 1 Intervjuguider

Intervjuguide 1 - Digitala DBB-systemet

Inledande frågor:

Beskriv vad ni gör?

När grundades tjänsten och varför?

Intervjuguide:

Hur tjänsten med digital beställning ska fungera i praktiken

- funktioner det ska uppfylla

Hur de får kunder

- kontaktar de kunder eller kunder de?
- Beskriv bekymmer/utmaningar som upplevs
- Övertygelser som ni anser för att de ska använda eran tjänst

Implementering av digitala verktyget

- Utlärning & utbildning
- Kompetens
- Överlämningsprocess

Digital beställning under Covid-19-pandemin

- tjänstens betydelse under restriktioner
- vilken betydelse tjänsten får efter Covid-19-pandemin
- värden som skapas för restauranger under och kan skapas efter

Restauranggästerna

- Värden som skapas för restauranggäster under och efter Covid-19-pandemin
- Restauranggästers digitala vanor allmänt
- Restauranggästers digitala vanor till följd av Covid-19-pandemin
- Uppfattning av tjänst till följd av Covid-19-pandemin

Digitalisering av restaurangbranschen

- Externa faktorer som möjliggör digitalisering inom restauranger
- Externa faktorer som hotar digitalisering inom restauranger

Syn på klassiska/fine-dining restauranger och digitalisering

- restauranger och service
- personliga upplevelser
- möjligheter/utmaningar med personlig service iom digitalisering

Feedback från restauranger som använt deras tjänst

- Gain creators/pain points
- Hur det är att arbeta med digitalt verktyg i restaurangservice

Intervjuguide 2 - Restauranger

Restaurang

Inledande frågor:

Berätta lite om er restaurang och din roll här?

Hur länge har du jobbat inom restaurangbranschen?

Covid-19-Pandemins påverkan på restaurangen

- möjligheter
- utmaningar
- hur har de vanligtvis tagit beställningar
- påtvingade åtgärder

Digitala beställning och betalnings verktyg (DBB-verktyg)

- När infördes det
- Vilka anledningar
- Vilka värden ansågs viktiga för deras restaurang
- Fördelar
- Nackdelar

Implementeringsproccesen

- Hur gick överlämningen till
- Hur lärdes det ut till personal
- Hur tog personal emot det

Förändring i Arbetsprocesser

- Beskriv hur du jobbade innan
- Förändrade arbetssätt
- Användning av digital teknik
- service gentemot gäster
- Effektivitet
- Förväntan på din arbetsroll, kompetens, behov

Restauranggäster

- Reaktioner
- Feedback
- Förekommande frågor

Tankar om Restaurangbranschens framtid

- Fortsatta digitala tillämpningar
- Positivt negativt

Bilaga 2 - Frågeformulär

Frågor till Restauranggäster efter observerad användning av DBB-verktyget på restaurang.

Kan du förklara vad du har för erfarenheter av digitala verktyg i samband med betalning och beställning på restaurangbesök?
Kan du förklara med egna ord din upplevelse på restaurangen?
Hur upplever du mottagandet av personalen på restaurangen?
Vad tyckte du om informationen som gavs för att använda applikationen?
I vilka sammanhang känner du att det är värdefullt att använda sådan typ av digital beställningsverktyg?
I vilka sammanhang känner du att det är mindre värdefullt att använda sådan typer av digital beställningsverktyg?
Om du jämför med en traditionell restaurang, hur skulle du jämföra den personliga servicen?
Hur upplevde du att effektiviteten fungerade med betalningen och beställningen?
Vilka förväntningar hade du när du introducerades till digitala beställningsverktyget?
Skiljer sig din villighet åt att använda sådan beställningsverktyg beroende på storlek på sällskap
Hur känner du för att flera restauranger gör något liknande - i vilka fall bra i vilka fall dåligt?
Hur ser du värdet på denna typ av beställningsmetod för restauranger under Covid-19-pandemin som har svårt att gå runt
hur ser du att dina vanor under Covid-19-pandemin påverkar din inställning till användning av digitala verktyg i sådana sammanhang?
Tyckte du att något saknades i applikationen eller något som hade kunnat vara bättre?

Bilaga 3 Resultat från observationer

Observationsstudien som genomfördes på restaurang med DBB-verktyget.

När deltagarna kom in på restaurangen kom en ur personalen fram direkt och hälsade välkommen. Hon frågade om deltagarna hade bokat bord vilket de svarade ja på. Servitören visade de till bordet och förklarade att de är bara sätta sig vid bordet och skanna QR-koden som finns där, sedan gick servitören.

Ingen förklaring om hur QR-koden används eller vad som ska göras gjordes av personalen utan de fick deltagarna lista ut på egen hand.

Båda deltagarna tyckte de var väldigt enkelt att skanna QR-koden som stod på bordet. En av deltagarna sa ”Det här var ju väldigt smidigt, man kommer direkt till att ladda ner appen om man skannar QR-koden”. Deltagarnas reaktioner var även att det var väldigt tydligt i applikationen att se och förstå menyn och att hela innehållet/ingredienser kunde ses på varje rätt. Deltagarna hade några frågor mellan varandra hur man går tillväga i applikationen och vart man hittar någon specifik rätt eller dryck, men inga stora bekymmer utan endast korta enkla frågor mellan varandra. Deltagarna uttrycker att det är enkelt att lägga till mat och dryck och extra tillbehör till sin beställning och de blev förvånade på ett positivt sätt att man kunde betala med Swish. Ingen registrering för ett konto behövdes och ingen registrering för betalkort behövdes vilket uppskattades mycket av deltagarna. En av deltagarna nämner också ”Vad bra att alla gör sin egen beställning själv och betalar själv. Slipper vi snack om vem som tar notan och sånt sen samt att man kan gå när man vill för man har redan betalt”.

Fortfarande ingen interaktion med personal överhuvudtaget utan allting sker på egen hand. Än så länge är det inget som deltagarna nämner eller funderar på dock.

Drycken i beställningen kom väldigt fort vilket överraskade deltagarna, ”Oj, vad fort det gick” säger en av deltagarna. Personalen säger ingenting utan bara lämnar drycken på bordet och går iväg. Efter det reagerar en deltagare på att ingen interaktion med personal har skett på hela besöket förutom när det välkomnades. Samtidigt instämmer båda deltagarna att ”Det behövs ju faktiskt inte med en sådan här QR-kod”.

Personal kommer och lämnar maten som har beställts efter ungefär trettio minuter. Personal frågade vem som skulle ha vad vid bordet men ingen annan konversation med gästerna. Deltagarnas reaktioner var att tiden var helt okej och en av deltagarna säger ”Vad bra att alla rätter kommer samtidigt trots att vi har gjort beställningar separat i appen”. En av deltagarna fick fel dippsås vilket inte uppskattades. Här uppstod en förvirring för deltagaren undrade hur man tillkallar personal. ”Kan man göra det i appen eller?”. Deltagaren letade efter en sådan funktion men hittade inte det i applikationen och valde att nöja sig med den felaktiga dippsåsen.

Lite senare ville en av deltagarna ha en ny dryck och skannade QR-koden igen på automatik. Deltagaren tyckte det var väldigt enkelt och det gick fort att göra en ny beställning. Drycken kom ut inom två minuter och deltagaren blev positivt överraskad att det gick så fort.

Fortfarande väldigt lite interaktion med personal och det verkar endast besöka bordet om en beställning har gjorts i applikationen. Och när de väl lämnar mat eller dryck så pratar de knappt med gästerna. En av deltagarna nämner att ”det var ju smidigt och skönt med den här appen men det är

säkert komplicerat för någon äldre person som inte är van med appar och så”.

När alla har ätit upp sin middag så städar inte personal undan, detta reagerar en av deltagarna på och nämner igen ”det borde finnas en funktion att man tillkallar personal i appen”.