

# Disruptive innovasjoner & konkurransedyktige destinasjoner

*En kvalitativ casestudie av reiselivsnæringens  
konkurransesomgivelser og reaksjoner på Airbnb i Tromsø*

Cathrine Bruvold



Masteroppgave ved TIK Senter for teknologi, innovasjon og kultur

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Våren 2019



# **Disruptive innovasjoner og konkurransedyktige destinasjoner**

*En kvalitativ casestudie av reiselivsnæringens konkurranseomgivelser og reaksjoner på Airbnb i Tromsø*

«Vi går mot danske tilstander der Airbnb er over 100 prosent av hotellkapasiteten. Stortinget må vedta rapporteringsplikt for utleiers inntekter, alternativet er en stadig større svart tjenesteøkonomi» (NHO, 2018)

*- Kristin Krohn Devold, administrerende direktør i NHO Reiseliv*

© Cathrine Bruvold

2019

Disruptive innovasjoner og konkurransedyktige destinasjoner

Cathrine Bruvold

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo



# Sammendrag

Flere nevneverdige aktører med tilknytning til delingsøkonomien har klart å *forstyrre* etablerte virksomheter og deres konkurranseomgivelser i bestemte markeder, men det er særlig *ett* selskap som tydelig har markert seg som en vellykket aktør i delingsøkonomien, nemlig Airbnb. Fenomenet opererer med en utradisjonell forretningsmodell som stiller seg i kontrast til profesjonelle aktørers inntjeningsmodell da Airbnb oppfordrer private boligeiere til å låne ut underutnyttet romkapasitet til reisende som måtte trenge det. Airbnbs inntog i Norge har imidlertid skapt sterke reaksjoner hos blant annet administrerende direktør i NHO Reiseliv som mener at tjenesten i økende grad representerer en svart økonomi hvor få Airbnb-verter verken skatter eller skaper *hvite* arbeidsplasser (NHO, 2018). Hvordan påvirker Airbnb da utviklingen og aktører innen reiseliv som driver profesjonelt med korttidsutleie?

Denne masteroppgaven undersøker forholdet mellom Airbnb og reiselivsnæringen med den hensikt å belyse hvordan aktører i overnattingsbransjen reagerer på Airbnb i Tromsø. For å studere Airbnb-fenomenet og besvare problemstillingen *hvordan reagerer overnattingsbransjen i Tromsø på Airbnb?* tar oppgaven utgangspunkt i to av Michael Porters konkurranseteoretiske rammeverk, diamantmodellen og fem krefter-modellen. Diamantmodellen (Porter, 1990, 1991) for studier av konkurransedyktighet er utviklet på bakgrunn av det teoretiske grunnlaget for konkurransekrefter, også omtalt som fem krefter-modellen av Porter (1991, 2008). Rammeverket for fem krefter søker å identifisere krefter i omgivelsene med innflytelse på rivalisering og lønnsomhet i en industri.

Oppgaven bygger på en kvalitativ forskningsstrategi og en casestudie for å undersøke Airbnb-fenomenet i Tromsø. Det empiriske datamaterialet belager seg på 9 dybdeintervjuer med informanter som både representerer overnattingsbransjen og som har tilknytning til industrien. Funnene i denne studien tyder på at profesjonelle virksomheter i overnattingsbransjen er positive til Airbnb-tilbudet i høysesong da det er et behov for økt kapasitet, men reagerer på at tjenesten ikke har blitt regulert slik at konkurransen forekommer på like vilkår. Til tross for at Airbnb tilfører industrien økt konkurranse i form av flere overnattingsmuligheter, så har ikke tjenesten medført store negative konsekvenser for øvrige selskaper i overnattingsbransjen om vinteren. Det kommer av Tromsøs sterke merkevare og internasjonale posisjon som en vinterdestinasjon, noe som er utgangspunktet for konkurransedyktige omgivelser i reiselivsnæringen.



# Forord

Masteroppgaven markerer slutten på mine to år ved Universitetet i Oslo, og det er med stor glede og ærefrykt at jeg leverer denne avhandlingen. Prosessen har både vært krevende og utfordrende, men har vist seg å gi meg faglig tyngde og fordypning innen et fagfelt som jeg anser å være veldig relevant så vel som interessant. I forbindelse med ferdigstillingen av dette masterprosjektet er det flere som fortjener anerkjennelse for deres bidrag til studien.

Først vil jeg rette en stor takk til informantene som har satt av tid til å la seg intervju. Uten deres innsikt i næringen ville ikke denne masteroppgaven kunne ha eksistert. Dere har bidratt med viktig kunnskap og spennende samtaler som har gitt meg et dypdykk i en intensiv bransje og næring.

Jeg vil også takke min trofaste veileder, Mads Dahl Gjefsen, for gode diskusjoner og tro på mitt arbeid. Du har ikke bare vært en god veileder, men også en fantastisk og pedagogisk sparringspartner som har vært oppmuntrende og entusiastisk gjennom hele skriveprosessen.

I tillegg vil jeg takke Ingrid og Tonje, og resten av min familie for all hjelp og støtte i form av motivasjon, rettskriving og innspill. Til slutt vil jeg også takke samboeren min for tålmodighet i perioder hvor jeg har vært veldig fokusert på denne masteravhandlingen.

Oslo, 12. juni 2019





# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b><i>Innledning</i></b> .....	<b>1</b>
1.1	Bakgrunn for tema og oppgavens relevans.....	1
1.2	Studiens formål.....	3
1.3	Problemstilling og presisering av forskningsområde.....	3
1.4	Bruk og forståelse av begreper.....	4
1.5	Oppgavens avgrensning.....	6
1.6	Oppgavens struktur.....	7
<b>2</b>	<b><i>Litteratur og relatert forskning</i></b> .....	<b>9</b>
2.1	Konkurransen i reiselivsnæringen.....	9
2.2	Delingsøkonomi.....	10
2.3	Fremveksten av Airbnb.....	12
2.4	Innovasjon.....	14
2.5	Disruptiv innovasjonsteori.....	16
2.6	Disruptive innovasjoner og Airbnb.....	18
2.7	Porters fem krefter-modell.....	18
2.8	Kritikk av fem krefter-modellen.....	24
2.9	Konkurransedyktighet ved destinasjoner.....	25
2.10	Porters diamantmodell.....	26
2.11	Kritikk av diamantmodellen.....	32
2.12	Studier av Airbnb og bruk av Porters rammeverk.....	32
<b>3</b>	<b><i>Metode</i></b> .....	<b>33</b>
3.1	Kvalitativ forskningsstrategi.....	33
3.2	Casestudie.....	34
3.3	Beskrivelse av case.....	34
3.3.1	Beskrivelse av destinasjonen.....	34
3.3.2	Airbnb og overnattingsbransjen i Tromsø.....	35
3.3.3	Avgrensninger og omfang.....	36
3.4	Datainnsamling og analyse.....	36
3.5	Kvalitative intervju.....	37
3.5.1	Semistrukturerte intervju.....	37
3.5.2	Eliteintervju.....	38
3.5.3	Seleksjon av informanter.....	38
3.5.4	Intervjuene.....	40
3.5.5	Etikk og sikkerhet for informantene.....	41
3.6	Analyse.....	42
3.7	Refleksivitet.....	43

3.8	Validitet og reliabilitet.....	45
<b>4</b>	<b><i>Empiri og analyse</i></b> .....	<b>47</b>
4.1.1	Trusler fra nye inntrengere.....	47
4.1.2	Leverandørens forhandlingsmakt .....	49
4.1.3	Kundens forhandlingsmakt.....	52
4.1.4	Trusler fra substitutter .....	54
4.1.5	Rivalisering og forretningsstrategi i overnattingsbransjen .....	56
4.1.6	Faktorforhold.....	63
4.1.7	Etterspørselsforhold.....	67
4.1.8	Relaterte og tilknyttede industrier .....	70
4.1.9	Statlig involvering.....	73
4.2	Empiriske funn oppsummert.....	78
<b>5</b>	<b><i>Diskusjon</i></b> .....	<b>81</b>
<b>6</b>	<b><i>Konklusjon</i></b> .....	<b>93</b>
6.1	Konkurranseforholdene i overnattingsbransjen.....	93
6.2	Implikasjoner av studien .....	97
6.3	Oppgavens begrensninger.....	99
6.4	Forslag til videre forskning .....	99
<b>7</b>	<b><i>Litteraturliste</i></b> .....	<b>101</b>
<b>8</b>	<b><i>Vedlegg</i></b> .....	<b>107</b>
8.1	Informanter .....	107
8.2	Intervjuprotokoller.....	107
8.2.1	Intervjuguide (overnattingsbransjen).....	107
8.2.2	Intervjuguide (informanter med tilknytning til bransjen).....	108
8.3	Samtykkeskjema og informasjonsskriv til informanter.....	108

## Figurliste

Figur 1: Disruptiv innovasjon i et marked over tid (Christensen, 1997) .....	16
Figur 2: Five Forces That Shape Competitive Strategy (Porter, 1991) .....	19
Figur 3: Diamantmodellen av Michael Porter (Porter, 1990).....	27



# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for tema og oppgavens relevans

Noen selskapers suksess kommer nesten utelukkende fra industrien de tar en del av, hvor mange av konkurrentene også anses å være suksessfulle (Porter, 1991). Suksessfulle virksomheter kan kjennetegnes ved at de har klart å tilegne seg konkurransedyktige posisjoner i markedet som et resultat av en lønnsom strategisk tilnærming til de omgivelsene aktøren konkurrerer i. Omgivelsene er av den grunn å anse som svært sentrale i utviklingen av konkurransedyktige strategier som kan lede til langvarig konkurransefortrinn (Porter, 1990, 1991). I høyintensive industrier vil det å oppnå konkurransefortrinn i dynamiske markeder være avgjørende for hvorvidt selskaper kan drive lønnsomt eller ikke da endringer fører til at selskaper må fornye seg. I markeder som er preget av høy rivalisering vil det av den grunn være viktig å besitte nødvendige ressurser og egenskaper (Teece, 2007) for å kunne reagere hurtig.

Fremveksten av vellykkede aktører med utradisjonelle markedsmodeller har klart å rokke ved etablerte forretningsmodeller som et resultat av digitalisering, hyppig utvikling av teknologiske løsninger og underutviklede markeder. Airbnb er et praktksempel på en teknologisk løsning som har tatt utgangspunkt i delings- og ytelsesprinsippet og som suksessfullt har penetrert markeder i overnattingsbransjen. Siden 2008 har Airbnb utviklet seg fra å være en enkel delingsplattform for utleie av husrom til å bli omtalt som verdens største hotellkjede (Varma et al., 2016). Konseptet bygger på prinsipper fra delingsøkonomien og tar sikte på å være fordelaktig på pris sett i sammenheng med tradisjonelle overnattingsmuligheter (Zervas et al., 2017). Med mer enn 6 000 000 oppførte utleieenheter har grunnleggerne bak plattformen revolusjonert måten en skaffer seg bopel på i alle verdenshjørner helt uten å bygge ett eneste hotellrom selv, kun ved å engasjere privatpersoner til å være selvstendige entreprenører.

Den enorme veksten til Airbnb har også medført at fenomenet kan klassifiseres som en såkalt *disruptiv innovasjon* (Christensen, 1997; Guttentag, 2015; Varma et al., 2016). Det kommer av at Airbnb vellykket har tatt seg inn i reiselivsnæringen med få ressurser for så å utfordre aktører i overnattingsbransjen. Disruptive innovasjoner vil ofte anses å underlevere på kvalitet, men tilfredsstillende grunnleggende behov og være fordelaktig prismessig (Guttentag, 2015). Ifølge teorien (Christensen et al., 2015) vil denne typen innovasjoner over tid kunne utfordre markedsledere ved å utvikle produkter og tjenester som etterkommer krav og behov fra mer sofistikerte forbrukere med den hensikt å forfølge mer lønnsomme kundesegmenter. I

overnattingsbransjen anses Airbnb å være et substitutt til profesjonelle overnattingsmuligheter (Guttentag, 2015, 2017) og en konkurrent til mindre og budsjettvennlige aktører i bransjen (Zervas et al. 2017).

Airbnb tilrettelegger for en spennende og lettvinnt måte å reise på for sine gjester, men kan by på utfordringer for øvrig næringsliv og norske myndigheter. I all begeistring og bekymring står nå overnattingsbransjen ovenfor en potensiell omveltning, særlig i områder hvor turismen har vært økende og hoteller har nytt godt av prisvekst i høysesong som et resultat av sprengt romkapasitet. Når det er sagt har hotellaktører tidligere gitt uttrykk for at tjenesten ikke er å betrakte som en reell konkurrent (Winther, 2015), men heller et supplement (Guttentag, 2015, 2017; Hansen & Bergersen, 2018). Ved første øyekast fremstår kanskje ikke tjenesten som en reell trussel, men siden 2010 (Slettebø & Kjørstad, 2016) har Airbnb hatt fritt spillerom i Norge og en påfølgende hyppig vekst år etter år. Den raske utviklingen har ført til at fenomenet er et dagsaktuelt tema med mye omtale i media (Dagbladet, 2018; NHO, 2018; NOU 2017:4; Guttentag, 2018).

I et innlegg med NHO påpeker imidlertid administrerende direktør i NHO Reiseliv, Kristin Krohn Devold, at det må skje en endring i forskriftene for skatt med hensyn til Airbnb, på grunn av skjevheter i konkurransevilkårene for korttidsutleie blant profesjonelle og private aktører.

«I Danmark er kapasiteten nå større enn 100 prosent av hotellene, på Island har de 50 prosent av kapasiteten til hotellene, og det samme er i ferd med å skje i Norge. Det betyr at en skattbar næring som skaper tusenvis av registrerte arbeidsplasser snart overskygges av en næring uten rapporteringsplikt (...). Dette må endres» (NHO, 2018)

Airbnb har med andre ord klart øke sitt tilbud med tilgjengelige enheter i markedet uten å bli underlagt samme lovverk som de profesjonelle aktørene i bransjen forholder seg til (NHO, 2018). Ifølge rapporter fra Capia (Capia, 2018) og Menon Economics (NHO, 2018) viser ferske tall på at norske utleiere tjente ca. 2,4 milliarder kroner i 2018 (Dagbladet, 2018; NHO, 2018) og at romkapasiteten til Airbnb er beregnet til å utgjøre 50% av kapasiteten til alle hotellene i Norge (Jakobsen, 2018) med 38 500 rom på landsbasis (NHO, 2018). Tallene tyder på at andelen rom for Airbnb i Norge har steget med 11 000 fra 2017 til 2018 ifølge Menon Economics (NHO, 2018). Det kan bety at Airbnb-aktører har unngått å være bidragsytende for nasjonal verdiskapning tilsvarende 360 millioner kroner i rene skattepenger for 2018 (Dagbladet, 2018;

Jakobsen, 2018). Fra november 2017 til november 2018 var det registrert 126 862 797 kr i inntekter for utleiere på Airbnb i Tromsø alene (Capia, 2018). Det tilsvarer henholdsvis opp mot 23,4 millioner kroner i skatt hvorav Tromsø kommune kan tilskrives ca. 12 millioner kroner (Capia, 2018). Reiselivet i Nord-Norge er preget av sesongvariasjoner, det tilsier at aktørene kan forvente seg økonomiske svingninger i relasjon til årets sykluser og det kan antas av den grunn at mange ansatte jobber mye deltid og sesongbasert (Jakobsen et al., 2018). Helårsdrift kan videre være en utfordring for flere bedrifter. Reiselivsnæringen i Tromsø består imidlertid av 4300 sysselsatte (SSB, 2019) og hadde inntekter tilsvarende 2 595 millioner kroner i 2016 (siste tilgjengelige regnskapsår) (Jakobsen et al., 2018), noe som viser at industrien er en betydelig bidragsyter i form av verdiskaping da turister er gjenstand for skattbar inntekt (Tv2, 2019).<sup>1</sup>

## **1.2 Studiens formål**

Det er ikke fullstendig kjent hvordan overnattingsbransjen reagerer på Airbnb-fenomenet eller hvordan Airbnb påvirker konkurransen i reiselivsnæringen da det ikke eksisterer omfattende kvalitativ forskning på fagfeltet (Varma et al., 2016). Det er imidlertid slik at reiselivsindustrien bidrar til økt verdiskaping for en nasjon og gode synergier mellom bransjer med tilknytning til industrien (Bordas, 1994), noe som gjør at det er viktig å tilrettelegge for vekst og gunstige konkurranseforhold i næringen. Jeg vil i denne studien undersøke konkurranseomgivelsene for Tromsøs overnattingsbransje med det formål å belyse hvordan fenomenet påvirker reiselivsnæringen. Hensikten med å undersøke hvordan Airbnb påvirker destinasjonen er da knyttet til avdekke forhold som har betydning for hvordan aktørene i bransjen forholder seg til og responderer på Airbnb.

## **1.3 Problemstilling og presisering av forskningsområde**

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i én overordnet problemstilling som tar for seg hva oppgaven vil besvare. Problemstillingen søker å studere forholdet mellom aktører i overnattingsbransjen og Airbnb ved å undersøke hvordan de etablerte selskapene reagerer på en tjeneste som kan utfordre deres overnattingstilbud, og lyder som følger:

---

<sup>1</sup> Verdiskaping defineres som driftsresultat og lønn til ansatte, det refererer til det som «blir igjen» i bedriften etter vare- og tjenestekjøp (Jakobsen et al., 2018: 3)

## *Hvordan reagerer overnattingsbransjen i Tromsø på Airbnb?*

For å studere *hvordan* overnattingsbransjen faktisk reagerer på Airbnb tar jeg utgangspunkt i å belyse hvordan Airbnb først og fremst påvirker konkurranseforholdene, for så å kartlegge konkurranseforholdene i overnattingsbransjen. Jeg anser det som nødvendig å analysere konkurransekraftene i reiselivsnæringen for å undersøke hvordan Airbnb påvirker aktørene. Formålet med å studere rivaliseringen i reiselivsnæringen er knyttet til å identifisere kilder til konkurransefortrinn som er nødvendig for å oppnå en strategisk fordelaktig posisjon i et marked. For å utforske konkurranseomgivelsene vil jeg benytte Michael Porters rammeverk, *Five Forces that Shape Competitive Strategy* (Porter, 1991, 2008).

For å ytterligere kunne forstå *hvorfor* overnattingsbransjen reagerer på Airbnb ser jeg det som hensiktsmessig å analysere destinasjonens konkurransedyktige forhold, altså om omgivelsene i reiselivsnæringen er fordelaktig aktørene som opererer i industrien. Omgivelsene kan ifølge Porter (1990) påvirke selskapers evne til å fremstå konkurransedyktige, noe som er relevant for å oppnå suksess i en intensiv bransje hvor også nå Airbnb har klart å etablere seg i markedet. Jeg har da valgt å benytte Michael Porters diamantmodell (1990). Modellen er gunstig for å studere hvordan nasjoner tilegner seg og opprettholder konkurransedyktige omgivelser som virker stimulerende for vekst og virksomheters konkurransefortrinn. Rammeverket kan også anvendes for å se på konkurranseforhold innen avgrensede områder, som Tromsø, slik jeg forklarer nærmere i seksjon 2.10 *Diamantmodellen*.

## **1.4 Bruk og forståelse av begreper**

### **Konkurransefortrinn og strategi**

Med konkurransefortrinn (*competitive advantage*) menes en bedrifts overlegenhet i omgivelsene i forhold til sine konkurrenter. Porter (1991) kobler konkurransefortrinn opp mot bedriftsspesifikke aktiviteter og påpeker at posisjonen avhenger av et eventuelt konkurransefortrinn, ikke omvendt. Det betyr at om selskapet klarer å prestere bedre enn sine konkurrenter vil det kunne resultere i en fordelaktig markedsposisjon (Porter, 1991: 102). Da har man enten en strategi som fører til (1) lavere kostnader eller (2) evnen til å differensiere seg



og etterspørre høyere pris som overgår den ekstra kostnaden dette eventuelt måtte medføre (Porter, 1991).

### **Konkurransedyktighet**

Jeg har valgt å tolke *competitiveness* som konkurransedyktighet da Porter (1990) bruker *competitiveness* i diamantmodellen som søker å forklare nasjonale konkurransedyktige forhold. Konkurransedyktighet refererer til at bedrifter tilegner seg en posisjon hvor en oppnår langvarig konkurransefortrinn ovenfor sine rivaler. Med dette følger også suksess som følger av en attraktiv markedsposisjon. Det er ikke en bestemt måte å posisjonere seg på innen en industri, men strategier vil legge føringer for konkurransedyktig posisjoner (Porter, 1991: 102). Ved å etterligne konkurrenter mener Porter (1991) at en begrenser muligheten for å oppnå konkurransefortrinn og evnen til å prestere overlegent.

### **Suksess**

Et suksessfullt firma har klart å tilegne seg konkurransefortrinn som er utslagsgivende for en attraktiv markedsposisjon. Selskaper med fordelaktige posisjoner kan nyte godt av langvarige og konkurransedyktige fortrinn ovenfor sine rivaler da de har klart å prestere overlegent (Porter, 1991). Porter påpeker at den økonomiske lønnsomheten overlegne aktører opplever, oppstår enten (1) ved å ta høyere pris enn andre aktører eller (2) ved å utnytte lave kostnader i hele verdikjeden til kunden (Porter, 1991: 101). Virksomhetens suksess er da en funksjon av to områder: attraktiviteten av industrien som selskapet konkurrer i og dets posisjon i forhold til den gitte industrien (Porter, 1991: 100).

### **Disruptiv innovasjon**

I disruptiv innovasjonsteori refererer Christensen (1997) til disruptive innovasjoner som en ny forstyrrende forretningsmodell eller teknologi i et marked da det beskriver en situasjon hvor virksomheter med tilsynelatende få ressurser klarer å utfordre etablerte selskaper med løsninger som underpresterer på kvalitet, men som lykkes med å kapre markedsandeler hurtig. Til tross for at den norske betegnelsen for *disruptive* henviser til *forstyrrende* velger jeg å bruke den engelske og fornorskede skrivemåten for å understreke betydningen av ordet sett i sammenheng med teori. Det kommer av at jeg ikke anser bruk av ordet *forstyrrende* som tilfredsstillende for å gjengi hva Christensen (1997) mener med *disruptive innovations* da disruptive innovasjoner ikke bare kan være forstyrrende i den grad at noe er irriterende, men faktisk kan være banebrytende og ødeleggende for tradisjonelle forretningsmodeller. Samtidig unngår jeg å

bruke begrepet *forstyrrende* synonymt med *disruptive* på grunn av de negative konnotasjonene som forbindes med bruk av ordet da disruptive innovasjoner viser til noe nytt og ofte forbedret.

### **Omgivelser**

Omgivelsene refererer til de geografiske og nærliggende markedsomgivelsene som aktører innen en bestemt industri forholder seg til. Det betyr at konkurransen utspiller seg i næringens markedsomgivelser. I denne oppgaven bruker jeg konsekvent begrepet *omgivelser* som referanse til virksomheters eksterne konkurranseforhold med hensyn til konkurrenter, tilknyttede industrier og kunder.

## **1.5 Oppgavens avgrensning**

Oppgaven omfatter konkurranseomgivelsene i overnattingsbransjen lokalt i Tromsø, med dette er omfanget av datainnsamling og case geografisk avgrenset til Tromsø kommune. Jeg ser på hvordan lokale rivaler reagerer på Airbnb og hvilken innflytelse Airbnb kan ha på turistdestinasjonen uavhengig situasjonen i andre langdistansemarkeder eller resultater fra lignende caser. Med dette menes at de presenterte resultatene for denne studien bygger på kvalitative data fra overnattingstilbydere i reiselivsnæringen, men også relaterte aktører med kjennskap eller tilknytning til industrien. Seks av informantene har bakgrunn og erfaring fra overnattingsbransjen, mens tre av informantene representerer andre næringslivsaktører og interesseorganisasjoner som ikke står i konkurranse med Airbnb. Jeg har også utelukkende fokusert på suksessfulle selskaper i den grad at informantene som representerer profesjonelle overnattingstilbydere er høyt rangert på TripAdvisor basert på stjernemerking. Det er ingen synspunkter tilhørende representanter for Airbnb fremstilt i denne oppgaven da formålet er undersøke hvordan aktørene i overnattingsbransjen reagerer på Airbnb-fenomenet. En slik avgrensning anser jeg også som passende i rammene av en masteroppgave med hensyn til å kunne gå i dybden på meninger og oppfatninger som overnattingsbransjen presenterer ovenfor Airbnb.

Grunnen til at jeg har valgt å undersøke overnattingstilbydere er knyttet til at disse i en eller annen grad kan bli eller er berørt av Airbnb da tjenesten anses å være et alternativ og substitutt (Guttentag, 2015) til tradisjonelle overnattingsmuligheter i reiselivet. Ved å avgrense studien til Tromsø vil jeg bedre kunne fastslå de konkurransekraftene som eksisterer i den respektive

næringen på et lokalt nivå, altså noe som gjelder spesielt for Tromsø. Og ved å begrense caset til å omfatte hvordan *én* delingsøkonomiaktør påvirker konkurranseomgivelsene vil jeg eksplisitt kunne fokusere på hvordan en hel bransje reagerer på *ett* fenomen, noe som tilrettelegger for en dypere forståelse av Airbnbs innvirkning på bransjen enn hvis studien tok for seg to delingsøkonomiaktører for eksempel.

## 1.6 Oppgavens struktur

I dette kapitlet har jeg introdusert Airbnb og forskningsfeltet ved å fremheve relevant litteratur og bakgrunn for studien. I kapittel 1 har jeg også definert oppgavens problemstilling og presisert hvordan jeg vil gå frem for å undersøke hvordan Airbnb påvirker overnattingsbransjen. Resten av oppgaven er organisert som følger:

**Kapittel 2** tar for seg oppgavens litteraturgrunnlag hvor jeg redegjør for det teoretiske rammeverket som benyttes for å analysere caset i denne oppgaven. Dette kapitlet består av en generell litteraturgjennomgang med forskning på innovasjonsfeltet og konkurranseteori. Til slutt forklarer jeg hvordan jeg vil anvende Michael Porters fem krefter-modell (1991, 2008) og diamantmodellen (1990).

I **kapittel 3** presenterer jeg den metodiske tilnærmingen til problemstillingen og forskningsprosessen med tilhørende valg som har lagt bestemmelser for oppgavens resultater og utforming. Jeg vil også gjøre en beskrivelse av case for å synliggjøre casets kontekst. Avslutningsvis gjør jeg en gjennomgang av analytiske teknikker og refleksjoner om forskerrollen.

**Kapittel 4** tar i hovedsak for seg det analytiske og empiriske materialet i denne studien. Jeg presenterer relevante funn sett i lys av det teoretiske rammeverket og tolker datamaterialet på bakgrunn av informantenes utsagn. Analysen brukes som grunnlag for å diskutere problemstillingen i neste kapittel.

I **kapittel 5** diskuterer jeg de analytiske funnene opp mot problemstillingen og litteraturen presentert i kapittel 2. Diskusjonen viser til at det er nærmere bestemt fire forhold som kan være relevant for å besvare problemstillingen, regulering av Airbnb, trusler fra Airbnb, samarbeid i bransjen og etterspørsel.

I **kapittel 6** besvarer jeg oppgavens problemstilling, for så å diskutere studiens implikasjoner. Videre reflekterer jeg rundt oppgavens begrensninger og foreslår videre forskning. I konklusjonen presenterer jeg følgende; Airbnb medfører ikke en økning i konkurranseintensiteten om vinteren som et resultat av at høy etterspørsel i langdistansemarkeder, noe som reduserer graden av rivalisering i næringen. Det kommer av destinasjonens konkurransedyktige posisjon internasjonalt med tanke på at det har blitt jobbet strategisk med vinterturisme. Som et resultat av Tromsøs sterke merkevare og da gunstige industrieffekter, kan både Airbnb og profesjonelle overnattingstilbydere etterspørre en høy pris fra gjester. Airbnb representerer imidlertid kun en trussel for enkelte overnatningsprodukter hos mindre og gjerne private aktører i overnatningsbransjen da de henvender seg til samme kundesegment. Samarbeid på tvers av bransjer har også vært avgjørende for å oppnå konkurransefortrinn som tilrettelegger for at aktørene kan konkurrere på bakgrunn av kvalitet fremfor pris, det igjen har medført at konkurranseomgivelsene kan være fordelaktig aktørene i overnatningsbransjen.

## 2 Litteratur og relatert forskning

I dette kapitlet vil jeg foreta en litteraturgjennomgang av forskning på fagfeltet for innovasjonsstudier og konkurranseteori. Jeg vil ta for meg innovasjon, disruptiv innovasjonsteori, delingsøkonomi og Airbnb før jeg presenterer to konkurranseteoretiske rammeverk av Michael Porter som utgjør grunnlaget for studiens analyse, fem krefter-modellen og diamantmodellen.

### 2.1 Konkurransen i reiselivsnæringen

Reiselivsnæringen består av fem komplementære bransjer som kan deles inn i to kategorier, tilgjengelighets- og opplevelsesbransjer. Med opplevelsesbransjer menes servering, overnatting og aktiviteter og kultur, mens tilgjengelighetsbransjer er knyttet til transport og formidling i form av kommunikasjon (Jakobsen, 2018). Jeg skiller med det eksplisitt mellom bransje og industri/næring for å understreke hvem jeg omtaler i denne oppgaven. For å forstå hva *reiseliv* innebærer vil jeg benytte definisjon av NHO Reiseliv:

«Et system av ulike tilbud og funksjoner som sammen gir den reisende en opplevelse, det vil si et helhetsprodukt. Reiselivet retter seg både mot nasjonale og internasjonale markeder, og det særegne er at kundene kommer til produktet og at dette konsumeres på produksjonsstedet»  
(NHO, 2016: 3).

Konkurransen innen forretningsvirksomhet er sett på som en prosess hvor rivaliserende aktører strever for å øke økonomisk effektivitet og kundetilfredshet (Ford & Håkansson, 2013) med den hensikt å oppnå overlegenhet i et marked. I reiselivsnæringen oppstår konkurranse hovedsakelig mellom klynger<sup>2</sup> og ikke nødvendigvis enestående mellom nasjoner (Bordas, 1994). Med dette menes at nasjonale aktører i større grad vil påvirke rivalisering i de nærliggende geografiske omgivelsene i motsetning til internasjonale konkurrenter. Den stadige utviklingen av lokale produkter og tjenester påvirker dermed intensiteten i industrien og konkurransen som utspiller seg lokalt sett. Ritchie & Crouch (2000) underbygger denne antakelsen ved å fremheve at det mest sentrale produktet i turisme er knyttet til opplevelse på destinasjonen. Derav vil også konkurransen omfavne den respektive destinasjonen og da være

---

<sup>2</sup> Med klynger menes en geografisk konsentrasjon av sammenkoblede virksomheter og institusjoner innen en industri (Bordas, 1994: 3).

konsentrert til et bestemt avgrenset område (Ritchie & Crouch, 2000: 1). Selv om intensiteten i konkurransen kan avhenge av rivalisering lokalt, vil etterspørsel fra kunder i internasjonale markeder også kunne anses å være en driver for utvikling på grunn av at reiselivsaktører strever med å etterkomme behov ved å øke kapasitet eller forbedre sine tjenester og produkter (Porter, 1990). En slik oppgradering fører ofte til at lokale selskaper kan oppleve økt konkurranse som igjen kan stimulere til innovasjon hvis de tilgjengelige ressursene tillater det. Konkurransforhold i reiselivsnæringen kan dermed være relevant å studere på et lokalt nivå med hensyn til utenlandsmarkedet.

I relasjon til reiseliv er konkurransefortrinn sentralt for å oppnå suksess i turistmarkeder. Med dette menes at destinasjoner ikke bare må oppnå komparative fortrinn basert på lønn, turistattraksjoner og attraktive valutakurser, men også evne å stimulere til vekst og kontrollere utviklingen (Bordas, 1994: 4). Konkurransfortrinn kan med andre ord skapes og tilegnes destinasjoner ved en stadig innovasjons prosess, mens komparative fortrinn er relatert til eksisterende ressurser som konkurrenter ikke besitter. Konkurransfortrinn er en nøkkelfaktor for suksess, og kommer av at bedrifter evner å opprettholde konkurransedyktige posisjoner, samt utvikle tilfredsstillende strategier i tråd med de omgivelsene en befinner seg i (Porter, 1991).

Utviklingen av nye reiselivsprodukter har gitt grobunn for suksessfull vinterturisme i Tromsø, men også i resten av Nord-Norge (Jakobsen, 2018), noe som kan gjenkjennes ved høyt hotellbelegg, lokal verdiskapning og entusiasme for arktiske opplevelser. Den norske økonomien bidrar også til at det kommer betalingsvillige reisende til Tromsø, særlig turister som ikke er kjent med snø eller kulde legger igjen store summer i handelsbedrifter som et resultat av at de har behov for vinterklær og turutstyr som er nødvendig for å utforske de arktiske omgivelsene. Reiselivet skaper altså positive ringvirkninger for flere virksomhetstyper som ikke nødvendigvis knyttet til industrien. Noen av aktørene i reiselivsnæringen opererer også med utradisjonelle forretningsmodeller og inngår i en økonomi som stiller seg kontrast, nemlig den såkalte *delingsøkonomien*, som jeg nå skal gå nærmere inn på.

## **2.2 Delingsøkonomi**

Delingsøkonomien har fått økt oppmerksomhet (Puschmann & Alt, 2016; Cusumano, 2015) ettersom det de siste årene har oppstått nye forretningsmodeller basert på teknologiske plattformer for å kjøpe eller utveksle produkter og tjenester. Selskaper i delingsøkonomien

søker å forene forbrukere med personer som besitter underutnyttede ressurser via plattformer på nett slik at produkter og tjenester kan deles med de som har et behov over en kortere periode (Ødegård et al., 2018). Det overføres ingen eierrettigheter, men transaksjonen kjennetegnes ved et delings- og ytelsesprinsipp som formidles over digitale plattformer, enten mellom privatpersoner eller mellom virksomheter og privatpersoner. Forretningsmodellene stilles i kontrast til den tradisjonelle markedsmodellen for transaksjoner hvor eierskap til produkter og tjenester står sentralt, og hvor kun profesjonelle aktører tilbyr markedet (Puschmann & Alt, 2016: 93; NOU 2017:4). Jeg vil anvende definisjonen som Delingsøkonomiutvalget har utarbeidet om delingsøkonomi:

«Med en delingsøkonomi mener utvalget økonomisk aktivitet som legger til rette for ytelse eller utveksling av tjenester og kompetanse, eiendeler og eiendom, ressurser eller kapital, uten å overføre eierrettigheter og i hovedsak mellom privatpersoner» (NOU 2017:4: 31)

Delingsprinsippet i seg selv er ikke revolusjonerende sett at lignende måter å utveksle tjenester og produkter på har blitt gjort over lengre tid (offentlig bibliotek, svømmeanlegg, bilutleie etc.). Måten å forhandle på, *consumer-to-consumer*, har derimot endret seg som et resultat av den hyppige utviklingen av teknologisk digitale løsninger (Puschmann & Alt, 2016) og fleksibilitet fra tilbudssiden med tanke på tilgjengelighet (Zervas et al., 2017: 687). Det har gitt grobunn for den enorme fremveksten av delingsøkonomiaktører som blant annet Airbnb (overnatting), Uber (transport) og Snap Goods (hverdagslige produkter).

Den 4. mars 2016 ble Delingsøkonomiutvalget oppnevnt ved kongelig resolusjon for å vurdere muligheter og utfordringer med delingsøkonomien. I den offentlige utredning *Delingsøkonomien – muligheter og utfordringer* står det at «delingsøkonomien gir sterkere konkurranse, større valgmuligheter for forbrukere og nye inntektsmuligheter for husholdningene» (NOU 2017:4; Regjeringen, 2017). Dette kommer av at delingsøkonomien fremmer nyskaping og utfordrer de etablerte aktørene som forsyner eksisterende markeder, noe som kan føre til at tradisjonelle forretningsmodeller dukker under, også omtalt som en disruptiv innovasjonsprosess (NOU 2017:4). Utvalget har satt frem forslag om å skattlegge all virksomhet for korttidsutleie ved å innføre rapporteringsplikt til skattemyndighetene for delingsøkonomiplattformer.

## 2.3 Fremveksten av Airbnb

Airbnb er en internasjonal web-basert plattform for overnattingstjenester og opplevelsesreiser grunnlagt i 2008 av gründeren Brian Chesky sammen med Joe Gebbia og Nathan Blecharczyk (Airbnb, udatert). Eventyret startet i 2007 med ideen om å leie ut luftmadrasser til mennesker som skulle delta på en konferanse i byen ettersom hotellene var fullbooket og guttene opplevde problemer med å betale egen husleie. Ideen utviklet seg til å bli [airbedandbreakfast.com](http://airbedandbreakfast.com) og de fikk deretter venner av seg til å liste opp deres private rom for utleie (Salter, 2012). Allerede i 2015 hadde plattformen nådd 1 000 000 rom og var da på størrelse med de største hotellkjedene som Marriot og Hilton (Weed, 2015). I dag har de mer enn 6 000 000 tilgjengelige utleieenheter listet på den digitale markedsplassen [airbnb.com](http://airbnb.com) (Airbnb, udatert) og tjenesten fremstår som et kjent og allmennakseptert alternativ til den tradisjonelle måten å reise og overnatte på. Dette har også gjort at Airbnb er å regne som verdens største hotellkjede (Varma et al., 2016), den mest suksessfulle aktøren innen delingsøkonomien (Ødegård et al., 2018) og en vellykket disruptiv innovasjon (Christensen, 1997, 2015; Varma et al. 2016).

Airbnb har nå satt seg som mål å være en tjeneste som eksisterer for «å skape en verden hvor hvem som helst kan tilhøre hvor som helst» (Airbnb, udatert), da de søker å tilby løsninger for reiser som er lokal autentisk, inkluderende og bærekraftig (Airbnb, udatert) ved å oppmuntre gjestfrie entreprenører verden over til å tjene penger på utleie av ubenyttet husrom. Tjenesten inngår som en del av den globale delingsøkonomien da de selv ikke eier noen enheter, men tilrettelegger for en markedsplass som kobler husverter med reisende og tar et tjenestegebyr for bruk av plattformens overnattingstjenester. Airbnb utnytter web-baserte løsninger som er avhengig av informasjonsteknologi for å fungere med den hensikt å være tilgjengelig for internasjonal handel mellom privatpersoner, consumer-to-consumer (C2C) (Cusmano, 2015). Den digitale infrastrukturen har blitt trukket frem som en av årsakene til selskapets store vekst (European Commission, 2016), og blant gjester har plattformen vært særlig attraktiv med tanke på pris og autentiske lokale opplevelser (Guttentag, 2015; Nowak et al. 2015).

I Norge viser studier til at Airbnb er den mest brukte og omtalte tjenesten innen delingsøkonomi (Slettebø & Kjørstad, 2016). Overnattingstjenesten er ment å være fordelaktig for prissensitive gjester med tanke på at en kan leie private overnattingsenheter over kortere perioder billigere enn ved å benytte tradisjonelle overnattingsmuligheter i overnattingsbransjen (Zervas et al., 2017), noe som også tilrettelegger for at husverten får en ekstra inntektskilde.



Samtidig kan den utradisjonelle forretningsmodellen også fremstå som en reell trussel for aktører i reiselivsindustrien på grunn av den enorme oppslutningen og veksten Airbnb har hatt siden oppstart i 2008. Fenomenet har i etterkant fått oppmerksomhet fra flere akademikere (Nowak et al. 2015; Guttentag, 2015, 2017; Zervas et al., 2017), der blant annet Varma et al. (2016) påpeker at en mulig tilnærming for å undersøke Airbnb er gjennom «the lens of Disruptive Innovation Theory» (Varma et al., 2016: 228). Varma et al. (2016) refererer da til *Disruptiv innovasjonsteori* av Clayton Christensen (1997) for studier av suksessfulle selskaper som utfordrer etablerte selskaper ved å ta seg inn i en industri. I kapittel 2.5 *Disruptiv innovasjonsteori* vil jeg gjøre rede for det teoretiske rammeverket av Christensen (1997, 2015).

Til tross for at Airbnb har fått stor oppslutning globalt, eksisterer det delte meninger om fenomenet. Særlig i internasjonale medier er tjenesten omdiskutert, og flere mener de unngår å benytte seg av private utleieenheter når de reiser. McCamy (2019) referer til forskjellen mellom å bo på hotell og hos private aktører, og understreker sin misnøye med å trekke frem de negative aspektene ved Airbnb kontra profesjonelle aktører som gjerne utviser mer service og har flere luksuriøse fasiliteter, «I've found that Airbnb combines the negative aspects of being at home with none of the amenities of a hotel» (McCamy, 2019). Airbnb kan også ha en negativ innvirkning på de lokale beboerne og deres nabolag, både med tanke på gjennomtrekk av ukjente personer som kan virke forstyrrende og trakasserende, men også økende boligpriser som et resultat av at korttidsutleie er mer lønnsomt enn langtidsutleie (Guttentag, 2018). The New York Times skriver at utleiere på Airbnb også kan forvente seg bøter på opp til 100.000 kr i Miami hvor de nå har iverksatt forbud mot korttidsleie i boligstrøk for å forhindre en potensiell negativ utvikling av Airbnb i byen med hensyn til eksisterende beboere (Mzezewa, 2019). En annen omstridt diskusjon vedrørende tjenesten er knyttet til lovlighet og regulering (NOU, 2017:4; Guttentag, 2018; NHO, 2018). Airbnb har i flere land vært en utløsende årsak for restriksjoner i vilkårene for korttidsutleie i forhold til tidsbegrenset bruk og strengere retningslinjer for skatt da aktører i delingsøkonomien ofte unnslipper mange av lovverkene som profesjonelle aktører må overholde (Guttentag, 2015).

Selskapet bak Airbnb har tidligere vært tilbakeholden med å utlevere data om virksomheten, men har selv utført analyser og utarbeidet rapporter om Airbnb i Norge som viser at de fleste som benytter seg av tjenesten er utenlandske tilreisende (Airbnb, 2016). Zervas et al. (2017) presenterer tall som tyder på at turisthoteller i større grad blir påvirket av konkurransen fra Airbnb enn hoteller som fokuserer på å tiltrekke seg forretningsreisende. Altså blir også

destinasjoner som tiltrekker seg turister i større grad påvirket av Airbnb da de søker å etterkomme tilnærmet samme kundesegment (Zervas et al., 2017). En annen studie relatert til korttidsleie av Airbnb i New York City viser til en økning i leiepriser på boligmarkedet ettersom Airbnb-verter foretrekker å leie ut over en kortere periode da det er mer lønnsomt (Wachsmuth & Weisler, 2018). Videre har Nowak et al. (2015) utført en studie som tar i betraktning synspunkter fra *the demand side* (etterspørselssiden) om Airbnb som et substitutt til overnattingsbransjen. Brukere av Airbnb ble forespurt hvilke alternativ tjenesten erstatter og *hotell* ble svart i 42% av tilfellene. I en lignende studie gjennomført av Guttentag (2017) så samsvarer resultatene med funnene av Nowak et al. (2015). Utvalget av respondenter i Guttentags (2017) forskning består av 844 gjester på Airbnb hvorav hele 64.8% mener at plattformen er et substitutt for hotellovernatting.

## 2.4 Innovasjon

Innovasjon har i økende grad blitt anerkjent som et sosialt og økonomisk fenomen særlig viktig for selskapers vekstevne, men også velferd og sysselsetting i en nasjon (Fagerberg et al. 2013). Fagerberg et al. (2013) mener også at hensikten med å studere innovasjon er knyttet til å etablere en kunnskapsbase nødvendig for å kunne påvirke og utnytte innovasjonseffekter til det fulle. For å undersøke Airbnb-fenomenet vil det være nødvendig å ha kjennskap til hva som menes med innovasjon siden innovative aktiviteter har ledet frem til utviklingen av tjenesten og innovasjonsstudier kan benyttes til å forklare hva Airbnb er.

Innovasjonsfeltet fikk for alvor oppmerksomhet blant akademikere etter andre verdenskrig, noe som tilsier at fagfeltet ikke er mye eldre enn et halvt århundre mener Fagerberg et al. (2013). Det var først Joseph Schumpeter (1934, 1939) som argumenterte for at innovasjon var forbundet med økonomisk vekst som et resultat av at en fremstår mer produktiv når en bryter ved eksisterende rutiner og forhindrer sosial treghet. Han definerte innovasjon som nye kombinasjoner av ressurser med det formål å bidra til økonomisk vekst, hvor ressurser referer til teknologi og kunnskap som bedriften har eller tilegner seg (Schumpeter, 1934). Beskrivelsen er særlig passende for å si noe om det som i dag forstås som intraprenørskap. Ifølge Bengt-Åke Lundvall (2016) kan innovasjon forstås som en tidfestet og bestemt begivenhet som oppstår på grunn av en kollisjon mellom tekniske muligheter og brukerbehov. Det stiller seg i kontrast til Joseph Schumpeters (1934) formodning om at kunden ikke hadde noe særlig makt i den tro om

at produksjonssiden styrte endringen i markedet, ikke etterspørselen fra forbrukerne. Schumpeter mente også i sin tid at innovasjon var utgangspunktet for vekst og drivkraften for sosiale, institusjonelle og økonomiske endringer (Fagerberg, 2003), men hovedkilden til innovasjon var på den annen side kun å oppdrive blant monopolistiske selskaper (Ahuja et al., 2008).

Richard Nelson og Sidney Winter (1982) har også blitt anerkjent som viktige akademikere for innovasjonsfeltet i lys av evolusjonære vekstteorier (Fagerberg et al., 2013). Nelson & Winter (1982) argumenterer for at de mest lønnsomme virksomhetene evner å utkonkurrere mindre aktører som et resultat av et høyt produksjonsnivå og innretningen i økonomien da de antar at det forekommer en naturlig seleksjon blant konkurrenter hvor de sterkeste overlever. Naturlig seleksjon refererer da til Darwins evolusjonsteori og de hevder at kun dominerende og overlegne aktører vil kunne bestå i et intensivt og dynamisk marked. Et dynamisk marked henviser til omgivelser som stadig endrer seg og er dermed ikke statisk, derfor er selskaper avhengig av å være tilpasningsdyktige. Når et selskap fremstår som tilpasningsdyktig i forhold til omgivelsene, klarer de å endre og utvikle egenskaper, og samtidig kombinere rutiner på en ny måte for å kunne produsere innovative løsninger suksessfullt ifølge Nelson & Winter (1982). Altså ser Nelson & Winter (1982) på hvordan rutiner fungerer eller ikke som innovasjon da det legger grunnlaget for nye kombinasjoner av måter på å gjøre aktiviteter i et selskap.

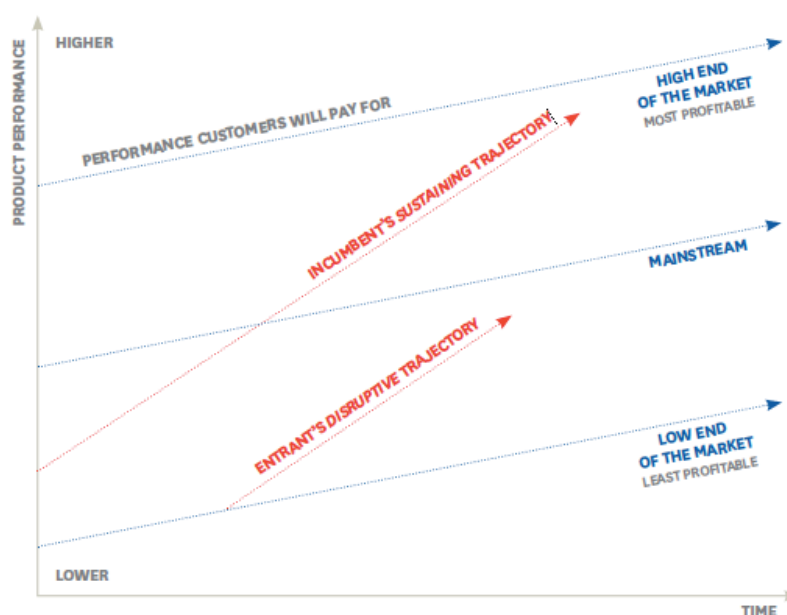
McDermott & O'Connor (2002) definerer innovasjon som ny teknologi eller kombinasjon av teknologier som tilbyr verdifulle fordeler, mens Drucker (2007) forstår innovasjon som anvendelse av ny kunnskap, eller bruk av eksisterende kunnskap på nye måter. Gjelsvik (2007) hevder at innovasjon ikke bare er knyttet til nyskaping, men refererer at innovasjon forekommer først nå nyskaping har blitt implementert og anvendt. Det eksisterer også ulike former for innovasjon, både som radikale og inkrementelle innovasjoner. Med radikale innovasjoner menes ofte banebrytende gjennombrudd som ofte kan måles på (1) teknologisk usikkerhet, (2) teknisk uerfarenhet, (3) uerfaren forretningsledelse og (4) teknologiske kostnader (McDermott & O'Connor, 2002). Med det menes at radikale innovasjoner ofte er sett på som usikker og vanskelig å få gjennomslag for i flere organisasjoner sett at det kan føre til teknologiske investeringer som kan bidra til høye kostnader uten en sikkerhet for gevinst. Inkrementelle innovasjoner kan kjennetegnes ved at de skjer trinnvis, altså en gradvis forbedring og oppgradering av produkter, tjenester, prosesser eller løsninger for eksempel. Inkrementelle innovasjoner stiller seg i kontrast til radikale innovasjoner hvor endringer skjer

hurtig og noen ganger nådeløst. Det er imidlertid slik at mange ofte forveksler innovasjon med oppfinnelse, men oppfinnelser karakteriseres som en oppdagelse eller nyskaping og viser til en prosess som dekker alle forsøk på å skape nye ideer og få disse til å fungere (Roberts, 2007). I motsetning til innovasjoner er dermed oppfinnelser nyskapingen som ikke er blitt implementert.

## 2.5 Disruptiv innovasjonsteori

Det var først Clayton Christensen (1997: 2006; Christensen et al., 2015) som omtalte teorien *disruptive innovasjoner* da han forklarte hvordan noen aktører kunne penetrere eksisterende markeder og suksessfullt tilfredsstille kunder som ofte har blitt oversett. Produkter eller tjenester som utfordrer etablerte forretningsmodeller vil i utgangspunktet kunne fremstå mindre attraktiv og tiltalende i starten, men kan senere oppleve eksplosiv vekst ettersom de beveger seg fra skyggesiden til å bli en alminnelig dagligdags løsning (Varma et al., 2016: 228). Disruptive innovasjoner kan defineres som:

«En prosess hvor et lite selskap med mindre tilgang til ressurser evner å suksessfullt utfordre markedsledere innen en industri [ved å endre arkitekturen på et produkt eller en tjeneste]»  
(Christensen, 1997: 7; Christensen et al., 2015, min oversettelse).



Figur 1: Disruptiv innovasjon i et marked over tid (Christensen, 1997)

Figur 1 viser en modell som forklarer hvordan selskaper med *disruptive* og *sustaining innovations* utvikler seg i løpet av tid og i forhold til produktprestasjon, *product performance*. Modellen tar for seg to utviklingsforløp (markert i rødt) hos aktører i en industri, *entrants*, omtalt som inntrengere i oppgaven, og *incumbents*, omtalt som markedsledere eller etablerte aktører. Banen, *the trajectory*, for markedsledere er markert med *sustaining trajectory*, noe som viser til at utviklingen over tid kan anses å omfatte innovative tiltak som forbedrer eksisterende produkter og tjenester i samsvar med kunders behov hos etablerte firma. *Disruptive trajectory* beskriver utviklingen til inntrengere som suksessfullt utfordrer etablerte aktører ved å tilby en ny og tilfredsstillende løsning.

Inntrengere som fremstår disruptive vil kjennetegnes ved at de går suksessfullt inn i markeder for så skape konkurransefortrinn av å tilby mer enkle og funksjonelle løsninger, ofte til en lavere pris, som kun er *gode nok* (Christensen et al., 2015). Dette forekommer særlig i høyintensive industrier hvor etablerte aktører strever etter å forbedre sine tjenester i forhold til etterspørsel fra krevende og sofistikerte kunder slik at enkelte kundebehov ikke tas hensyn til. Disruptjon forekommer når kundene i *the mainstream of the market* (se figur 1) starter å adoptere tilbudet og aksepterer tjenesten (Christensen, 2015: 4). Disruptive endringer kan altså forårsake nådeløse forstyrrelser i den naturlige utviklingskurven til en eksisterende teknologi hvis den nye aktøren lykkes med å tilfredsstille lønnsomme kunder i *the high-end of the market* (se figur 1). Det skjer enten ved at teknologien i seg selv blir erstattet eller kombinert på nye måter av disruptive aktører. Da opplever markedsledere å møte et unngåelig nederlag som et resultat av de har vært for tilbakeholden med å respondere på trusler i omgivelsene. Det kan komme av at konkurransen ble for kostbar, noe som ville forhindre salg av eksisterende produkter og løsninger. Ettersom etablerte selskaper ikke utvikler sine løsninger i takt med konkurrentene, kan de bli hengende bakpå teknologisk sett (Christensen, 1997) og senere utkonkurrert da de ikke kan holde tritt med endringene.

Christensen har videreutviklet og presisert tidligere teorier som svar på kritikk og misforståelser av hvordan disruptiv innovasjonsteori kan anvendes som et resultat av disruptjon kan forveksles med ethvert gjennombrudd (Christensen et al., 2015: 4). I publikasjoner fra senere tid fremhever han at nytteverdien av teorien kan svekkes som følge av feiltolking (Christensen, 2006) og skiller dermed eksplisitt mellom to typer innovasjoner som påvirker utviklingen i en industri, *disruptive innovation* og *sustaining innovation* (se figur 1). Christensen (2015)

presiserer at det eksisterer forskjellige typer innovasjoner som krever ulik strategisk tilnærming for å svare på kritikk. Disruptiv innovasjonsteori kan *kun* anvendes på innovasjoner som kjennetegnes å være *disruptive*, altså må en gjøre seg kjent med hva disruptive innovasjoner innebærer før en kan reagere strategisk (Christensen et al., 2015).

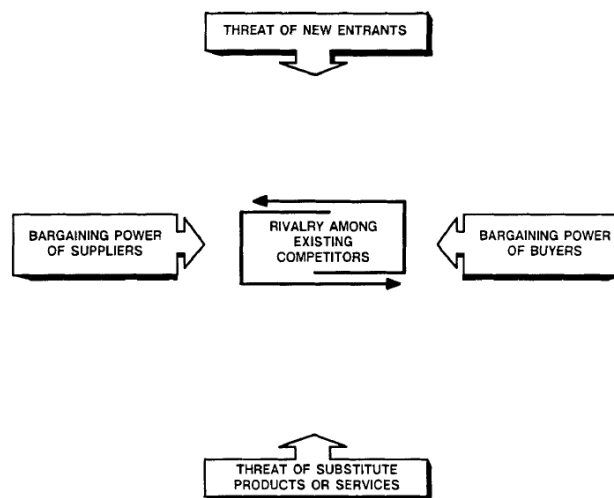
## 2.6 Disruptive innovasjoner og Airbnb

Airbnb er regnet av flere akademikere (Nowak et al. 2015; Varma et al. 2016; Zervas et al. 2017) som et substitutt til hoteller, men også campingplasser og vandrerhjem (Guttentag, 2017). Flere forskere har også anerkjent fenomenet som en disruptiv innovasjon i forhold til reiselivsbransjen (Varma et al. 2016; Zervas et al., 2017), men Guttentag (2017) hevder på den annen side at Airbnb ikke fullstendig kan klassifiseres som en såkalt disruptiv innovasjon som følger av studier utført på brukere av tjenesten. Guttentag (2017) fremhever at gjester av Airbnb oppfatter tjenesten som et overlegent produkt til lavbudsjettshoteller, noe som ikke samsvarer med forståelsen av disruptive innovasjoner i teorien (Christensen, 1997; 2015) hvor løsninger er å betrakte som underpresterende i forhold til lignende tjenester. Til tross for at Airbnb utviser et klassisk mønster for disruptiv atferd ovenfor stordriftshoteller med tanke på lavere forventninger til standard og kvalitet, er tjenesten mer å anse som en disruptiv *trussel* i motsetning til en *disruptor* (Guttentag, 2017: 5). Guttentag (2017) refererer da til at Airbnb faktisk ikke har forårsaket store konsekvenser for bransjen, men er heller en trussel for noen selskapers overnattingstilbud. Christensen (2006; 2015) har i senere tid justert forståelsen av disruptive innovasjoner til å omfatte det faktum at innovasjoner kan være disruptiv i relasjon til et annet produkt. Det betyr at en *aktør* ikke nødvendigvis fremstår som en *disruptor* (Guttentag, 2017).

## 2.7 Porters fem krefter-modell

Fem krefter-modellen, også omtalt som *Porters Five Forces* i litteraturen, søker å forstå fem konkurransekrefter som påvirker rivalisering i en industri med å fange opp komplekse aspekter ved konkurranseperspektivet (Porter, 1991: 100). Når omgivelsene er preget av sterk rivalisering, vil intensiteten i konkurransen mellom aktørene også øke. I svært konkurranseintensive næringer vil selskaper dermed kunne oppleve små marginer for lønnsomhet. For selskaper er hensikten med å kartlegge konkurranseomgivelsene da knyttet til

å identifisere hvor intensiteten er størst, for så å kunne unngå markedsposisjoner som kjennetegnes å være mest konkurransebetont (Porter, 1991). Konkurranseskraftene vil dermed legge bestemmelser for profittpotensial og markedsstrategi (Vanhove, 2006: 103). Kjennskap til konkurranseomgivelsene er dermed å anses som nødvendig for at selskaper kan tilegne seg konkurransefortrinn som senere kan lede frem til konkurransedyktige posisjoner i markedet (Porter, 1991).



Figur 2: Five Forces That Shape Competitive Strategy (Porter, 1991)

Rammeverket kan benyttes på destinasjoner for å gi innsikt i hvor attraktiv en bestemt industri er, noe som er relevant for å bestemme om suksess kan tilskrives industrien eller dyktigheten blant aktørene i reiselivsnæringen. Hovedbudskapet til Porter (2008) er imidlertid at hvis de fem kreftene scorer høyt, er attraktiviteten ved industrien lav og motsatt. Attraktiviteten refererer da til hvorvidt det er gunstige konkurranseomgivelser for involverte aktører i relasjon til å kunne drive lønnsomt. I en attraktiv industri er sjansen for å lykkes større, og flere av de rivaliserende aktørene anses å være suksessfulle (Porter, 1991). Det kommer av at selskapene evner å ta omgivelsene i betraktning for å håndtere og respondere på utfordringer og muligheter som et resultat av at de har kjennskap til sine konkurrenter, kunder og leverandører for så å posisjonere seg ulikt (Porter, 1990). På den annen side vil konkurransedyktige strategier også kunne ha en positiv innflytelse på industristruktur og dynamikken i omgivelser som er preget av sterk konkurranse.

Selskaper som klarer å gjøre det alle andre gjør billigere eller gjøre noe som ingen andre har gjort tidligere vil kunne identifisere nye måter å oppnå konkurransefortrinn på (Porter, 1991), og så igangsette en innovasjonsprosess blant eksisterende konkurrenter. Når konkurrenter da forsøker å etterligne innovasjoner, reagerer med priskutt eller oppgraderer eksisterende tjenester vil intensiteten endre seg – denne pågående sekvensen med trekk og mottrekk er kjent som industriens konkurransesyklus (Porter, 1991). Strukturen er dermed ikke statisk, men dynamisk. Det er også nevneverdig å fremheve at ikke alle konkurrentene vil rammes likt av endringer i industristrukturen, særlig mindre aktører som ikke har kapabiliteter til å møte endringene er utsatt for sterke krefter (Porter, 1991, 2008; Mekić & Mekić, 2014).

Fem krefter-modellen er gunstig for å belyse den nåværende konkurransesituasjonen i en industri, men skal ikke benyttes ukritisk. Den teoretiske modellen brukes av Porter til å forklare konkurransekrefter innen en gitt *industri* og ikke nødvendigvis eksplisitt innenfor et geografisk avgrenset område (Porter, 1991). Når jeg anvender rammeverket på en destinasjon tar jeg i betraktning at studien er begrenset til å forklare kreftene for et bestemt og lokalt område, og dermed vil ikke resultatene nødvendigvis være gjeldene for hele overnattingsbransjen globalt sett. Samtidig kan modellen belyse en lønnsom strategisk retning, men i relasjon til oppgaven vil jeg kun analysere de fem kreftene for å undersøke konkurranseomgivelsene og dermed ikke utdype hvilken strategisk posisjonering som er mest fordelaktig i markedet. Jeg vil også ta hensyn til at aktørene i reiselivsnæringen er svært forskjellige sett i lys av strategisk fokus og bedriftens omfang. Det kommer av at næringen kan deles inn i bransjer som videre avgrenses til mindre segmenter av ulik størrelse hvor aktørene tilbyr særegne kunder. Inndelingen reflekterer til dels kompleksiteten i reiselivsindustrien. En dypere analyse av alle bransjene og markedssegmentene som inngår i reiselivsnæringen vil potensielt gi større nøyaktighet og overenstemmelse med virkeligheten for *bestemte* aktører, men jeg vil kun belyse rivaliseringen overordnet for å undersøke hvordan Airbnb påvirker konkurransekreftene i bransjen.

### **Trusler fra nye inntrengere**

Nye inntrengere tar seg inn i markedet med den hensikt å kapre markedsandeler, men hvorvidt nye aktører er å anse som en trussel avhenger av inngangsbarrierene i en industri. Barrierene reflekterer vanskelighetsgraden for å kunne etablere seg i et eksisterende marked (Porter, 2008). Eksisterende selskaper kan til en viss grad påvirke dette elementet i modellen ved å respondere på utfordringer med den hensikt å beskytte egen markedsposisjon og minimere risiko for å tape markedsandeler. Strategiske inngangsbarrierer refererer derfor til hindringer som etablerte



markedsaktører kan kontrollere sett at de har tilstrekkelig med økonomisk kapital og arbeidskraft, mens strukturelle inngangsbarrierer kan vise til lovgivning eller konkurransebetingelser som myndighetene rår over og styrer for å regulere markedet.

Høye inngangsbarrierer kan derav oppstå som et resultat av at ressurssterke selskaper klarer å forhindre inntrengere å drive lønnsomt ved å intensivere konkurransen i form av priskrig for eksempel. Andre ganger kan også pengesterke markedsledere kjøpe opp potensielle nye markedsutfordrere og implementere tjenesten som sin egen for å nøytralisere trusler. Nye aktører kan også oppleve høye etableringskostnader i relasjon til lovgivning som begrenser lønnsomheten deres i en industri. Når inngangsbarrierene på den annen side er lave er det enklere for inntrengere å sikre seg markedsandeler. Det kan komme av etablerte aktører ikke klarer å respondere på trusler eller liten grad av regulering i markedet. Nye konkurrenter legger da press på priser, kostnader og påvirker investeringsgraden som er nødvendig for å kunne konkurrere (Porter, 2008). Sett i sammenheng med oppgaven, vil jeg vektlegge hvordan aktørene i Tromsø først responderte på Airbnb som en potensiell trussel og undersøke hvordan strukturelle inngangsbarrierer har kunne fremme eller hemme veksten til Airbnb.

### **Leverandørens forhandlingsmakt**

Leverandører kan påvirke lønnsomheten i en industri ved å forhandle høyere pris, tilby lavere kvalitet eller overføre kostnader på industriaktører (Porter, 2008). Slike situasjoner oppstår spesielt når maktforholdet er fordelaktig leverandøren som et resultat av at det for eksempel eksisterer få leverandører, et stort kundesegment eller et unikt verdiforslag fra leverandør. Det gjør at leverandøren besitter en gunstig posisjon til å justere prisen. Hvis det i motsetning er et større antall leverandører som kan levere lignende produkter og tjenester på tilnærmet like vilkår, opplever kjøper en fordelaktig forhandlingsposisjon og kan av den grunn etterspørre lavere pris da det finnes flere valgmuligheter. På den annen side kan leverandør oppnå en gunstig maktposisjon ved å utnytte en differensieringsstrategi, da kan kjøper oppleve at det ikke eksisterer lignende produkter eller tjenester som tilfredsstillende behov i like stor grad. Hvis det ikke er tilgjengelige substitutter og leverandør besitter en monopolistisk posisjon, kontrollerer de prissetting (Porter, 2008). Høye byttekostnader kan også føre til at det ikke lønner seg for kjøper å bytte leverandør. For hoteller kan det være knyttet til bookingsystemer for eksempel. Leverandøren av bookingsystemet kan tvinge hoteller til å benytte seg av kompatible tilleggsløsninger som er nødvendig for at programvaren skal fungere optimalt. Av analytiske årsaker vil det være mest hensiktsmessig å fokusere på bestemte leverandører for å avgrense omfanget til å innebære leverandører som er relevant for å analysere caset.

## **Kundens forhandlingsmakt**

I likhet med leverandører kan også kunder forhandle lavere pris, kreve høyere kvalitet eller etterspørre flere tjenester for å oppnå mer verdi for pengene. Særlig prissensitive kunder kan gå på bekostning av lønnsomheten (Porter, 2008) – til gjengjeld kan de ofte være tilfredse med produkter av lavere kvalitet. Kundens forhandlingsmakt øker når kjøperne er konsentrert og maktforholdet er asymmetrisk (Porter, 2008). For å unngå at kunde-selger-forholdet blir asymmetrisk er det viktig å ta hensyn til verdiforslag for kunde. Verdiforslaget refererer da til hvordan kunde oppfatter verdien av tjenesten i forhold til pris, noe som står sentralt for å fatte en beslutning vedrørende et kjøp. Kunden er inntektskilden for selskaper, det er derfor svært sentralt å kunne etterkomme behov i markedet som et resultat av at forbrukerne er utgangspunktet for en virksomhets eksistens. Det kan da være nødvendig å oppgradere og utvikle eksisterende produkter for å tiltrekke seg målgruppen (Porter, 1991). Porter (1991, 2008) legger flere forhold til grunn for å kunne analysere kundens forhandlingsmakt. Blant annet kartlegge markedet ved å undersøke hvor stort kundesegmentet er, om kunde opplever økte kostnader ved å skifte tilbyder eller ved å vurdere verdiforslaget til kunde. I relasjon til oppgaven vil jeg fokusere på verdiforslaget som overnattingsbransjen presenterer for sine gjester da jeg anser det som sentralt for å forstå hvorfor overnattingsbransjen i Tromsø evner å tiltrekke seg kunder, men jeg vil også vektlegge hvorvidt kundene kan anses å være prissensitive sett at Airbnb er et lavterskeltilbud.

## **Trusler fra substitutter, produkter eller tjenester**

Substitutter er løsninger som tilbyr tilsvarende fordeler som et eksisterende produkt eller en tjeneste, og kan kjennetegnes ved at de søker å etterkomme samme behov og kan potensielt begrense lønnsomheten i en industri (Porter, 2008). Trusler fra substitutter referer da til sannsynligheten for at en kunde heller benytter seg av andre løsninger som utfører oppgaven på en annen måte. Noen substitutter kan ofte være vanskelig å oppdage da de kan skjule seg bak produkter og tjenester designet for andre formål, men som imidlertid har mulighet til å avløse industriproduktet sett i sammenheng med kontekst og behov. For eksempel kan blokkleiligheter være en trussel for aktører som produserer plenklippere siden folk i urbaniserte strøk ikke har behov for å klippe plenen.

Porter (2008) understreker at når det forekommer en økning i antall substitutter så kan det gå på bekostning av lønnsomheten i industrien, noe som medfører at det er nødvendig å iverksette noen strategiske grep for å oppnå en distanse fra løsninger som kan erstatte selskapets tilbud.

Siden virksomheter allerede er utsatt for rivaliserende krefter fra konkurrenter, er supplerende løsninger å anse som en ekstra industrieffekt en bør begrense. Ifølge teorien kan selskaper forsøke å differensiere egne produkter fra markedets standardiserte tjenester (Porter, 2008). Et annet alternativ er å øke tilgjengeligheten og funksjonaliteten ved å eksponeres til større kundesegmenter eller forbedre nødvendige egenskaper som fører til ytterligere kunde verdi (Porter, 1991). I reiselivsnæringen blir Airbnb-fenomenet oppfattet som et substitutt for overnattingsmuligheter av noen akademikere og hotellaktører da tjenesten kan være et alternativ til tradisjonelle overnattingsmuligheter (Nowak et al., 2015; Guttentag, 2015, 2017; Hansen og Bergersen, 2018). For å undersøke hvorvidt Airbnb representerer en trussel i form av et substitutt for overnattingsmuligheter jeg fokusere på forskjeller og likheter i tjenestene som profesjonelle aktører og Airbnb presenterer for markedet.

### **Rivalisering blant eksisterende konkurrenter**

Ved å analysere konkurranseomgivelsene vil forskeren kunne få indikasjoner på hvor rivaliseringen er mest intens i bransjen og deretter synliggjøre markedsposisjoner som er mest lønnsom ifølge Porter (2008). Blant eksisterende konkurrenter kan økt rivalisering kjennetegnes ved prissetting, introduksjon av nye produkter eller oppgradering av bestemte tjenester eller produkter (Porter, 2008). Til tross for at selskaper kan benytte prisstyring som et verktøy for å tiltrekke seg kunder, kan prisavslag eller konsekvent lave priser ha en negativ indikasjon på oppfattet kvalitet og verdi. Pris kan også ha innflytelse på kundens valg i kjøpsituasjon, men er ikke nødvendigvis altomfattende eller avgjørende for kundegrupper som er opptatt av kvalitet. I teorien vil konkurransedimensjoner som ikke er relatert til pris – oppgradert produktfunksjon, kundeservice, leveringstid eller merkevarebygging- på den annen side kunne heve både kvalitet og muliggjøre høyere prissetting fordi kunde opplever merverdi (Porter, 2008). En kan av den grunn oppnå konkurransefortrinn ved å fokusere på andre aspekter ved leveransen som skaper verdi for kunde med hensyn til å ivareta deres behov. Konkurransen kan dermed stimulere til økonomisk vekst gjennom det å innovere og tilpasse seg eller bryte i markedet. Det skjer ved aktører responderer på markedsendringer og bruker informasjonen til å forbedre den relative posisjonen. Som nevnt tidligere er denne sekvensen kjent som konkurransesyklusen.

Stor makt hos kunder og leverandører, lave inngangsbarrierer og mange substitutter gjør konkurransen mer intens i industrien i følge det teoretiske rammeverket. I mindre intense næringer vil aktører med konkurransedyktige strategier oppnå større marginer for lønnsomhet

siden kreftene ikke har en negativ innflytelse på konkurranseforholdene (Porter, 1991). Når hver av aktørene har kjennskap til sine konkurrenter kan de benytte informasjonen som er tilgjengelig til å utvikle tilfredsstillende strategier som stiller seg til forskjell fra de andre. Industrien vil kunne fremstå som mer attraktiv hvis rivaliserende virksomheter dekker ulike behov, i ulike kundesegmenter med forskjellige produkter og tjenester som har ulike funksjonaliteter (Porter, 2008). I denne studien vil jeg undersøke hvordan overnattingsbransjen forholder seg til konkurranseomgivelsene ved å fokusere på hvilke strategiske tiltak virksomhetene fører og hvordan komponentene i fem krefter-modellen samlet påvirker både overnattingsbransjen og Airbnb.

## 2.8 Kritikk av fem krefter-modellen

Teoretiske rammeverk og modeller vil aldri være fullstendig tilfredsstillende for å belyse alle aspekter ved et fenomen som samsvarer med virkeligheten på grunn av den informasjonen som er tilgjengelig på et tidspunkt og som resultat av at utviklingen i samfunnet og konkurranseomgivelsene skjer hyppig (Ritchie & Crouch, 2000). Dermed understreker Ritchie & Crouch i sitatet under at modeller ikke bør brukes enestående som utgangspunkt for beslutninger, men kan bistå i beslutningsprosessen ved å belyse viktige forhold som kan være nødvendig å ta i betraktning når en skal foreta et valg.

«Models should not be used to make a decision: they assist in decision-making, but should not be no substitute for the role of the decision maker» (Ritchie & Crouch sitert av Vanhove, 2006: 101)

Fem-krefter modellen kan ifølge Porter (2008) være nyttig for å undersøke konkurranseomgivelser i reiselivsnæringen for gitte destinasjoner til tross for at modellen ikke har røtter fra den respektive næringen (Vanhove, 2006; Bordas; 1994). Rammeverket har imidlertid blitt møtt av kritikk i relasjon til hvordan selskaper i det moderne samfunnet kommuniserer og opererer. Det teoretiske rammeverket tar ifølge Mekic & Mekic (2014) blant annet ikke hensyn til hvilken effekt komplementære løsninger og selskaper kan ha på konkurransefortrinn eller hvordan tempoet i den teknologiske utviklingen kan virke inn på gyldigheten av modellen. Siden fem krefter-modellen først ble presentert i 1979 (Porter, 2008) har digitaliseringen av den globale verden påført industrier generelt enda et forhold som bør tas

til vurdering i utviklingen av konkurransedyktige strategier (Downes, 2010). Det er særlig relevant med tanke for en studie som omfatter Airbnb da tjenesten bygger på web-baserte teknologiske løsninger.

Fem krefter-modellen tar heller ikke for seg spørsmål om komplementaritet hvor aktører med tilleggsprodukter og tjenester tilsynelatende kan samarbeide om å øke felles fortjeneste. Flere akademikere mener også at modellen i all sin enkelhet ikke er tilstrekkelig for å utvikle en passende strategi da det er vanskelig å forutsi hvordan endringene i omgivelsene tar form, både med tanke på radikale, disruptive og inkrementelle endringer (Flower, 2004; Crouch, 2011; Recklies, 2011). Barney (1991) påpeker også at modellen ikke er gjeldende for industrier hvor nærmest monopolistiske selskaper nyter godt av sterk profitt som et resultat av kontinuerlig støtte av staten. Porter har senere respondert på kritikken ved å presisere fem krefter-modellen til å gjelde for selskaper som er uavhengig statlig involvering (Porter, 2008). Til tross for at rammeverket for fem krefter møter kritikk av flere akademikere (Barney, 1991; Flower, 2004; Downes, 2010; Crouch, 2011; Mekic & Mekic, 2014) anser jeg rammeverket som tilstrekkelig for å undersøke Airbnb-fenomenet i Tromsø på grunnlag av at kategoriene i modellen fortsatt kan bidra til å forklare hvordan Airbnb påvirker konkurransen i bransjen. Særlig med tanke på at rammeverket kan benyttes som et analytisk verktøy for å belyse viktige aspekter ved konkurranseomgivelsene innen et avgrenset område selv om modellen ikke tar høyde for utviklingen i den digitale infrastrukturen som har vært sentral for fremveksten av Airbnb.

## **2.9 Konkurransedyktighet ved destinasjoner**

Et ønske om å forstå destinasjoners konkurransedyktighet (*competitiveness*) (Crouch, 2011) har gitt grobunn for et mangfold forskningsbaserte studier. Akademikere har forsøkt å identifisere konkurransedyktige *posisjoner* for bestemte destinasjoner som Las Vegas (Chon & Mayer, 1995), Australia (Dwyer et al., 2003) og Hong Kong (Enright & Newton, 2004) som utgangspunkt for konkurransefortrinn. Mens andre har valgt å fokusere på ulike aspekter ved konkurransedyktige *egenskaper* som destinasjonsmarkedsføring (Buhalis, 2000), kvalitetsledelse (Go & Govers, 2000) og strategisk ledelse (Jamal & Getz, 1996) for å oppnå konkurransefordeler. Til tross for at mye forskning har belyst flere viktige aspekter ved konkurransedyktige destinasjoner, er mange av studiene utført med et begrenset omfang sett i lys av andelen studieobjekter (antall destinasjoner) eller et for snevert fokusområde (antall

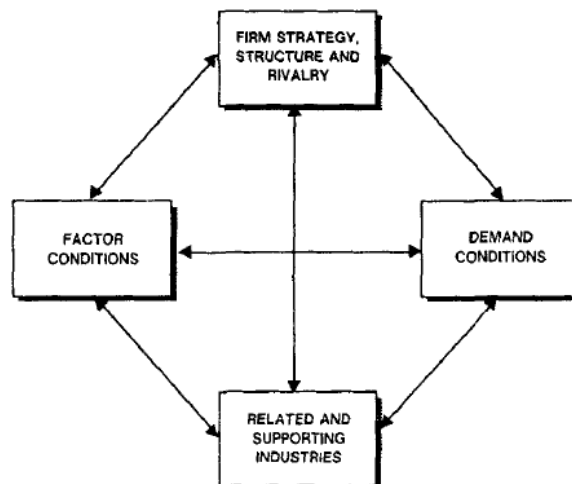
konkurransesegenskaper) i relasjon til å helhetlig forklare konkurransedyktighet (Crouch, 2011: 28).

I motsetning til overnevnte studier har Ritchie & Crouch (2000) utviklet en konseptuell modell som ikke tar utgangspunkt i bestemte destinasjoners posisjonering eller spesifikke egenskaper, men som bygger på eksisterende teori om komparative fortrinn og konkurransefortrinn for å forklare destinasjoners konkurransedyktighet (Ritchie & Crouch, 2000; Crouch, 2011). Modellen består av sammensetning med 36 *generelle* egenskaper som skal lede til konkurransedyktighet. Til forskjell fra studier som eksplisitt fokuserer på spesifikke egenskaper som kvalitetsledelse, destinasjonsmarkedsføring og strategisk ledelse, presenterer Ritchie & Crouch (2000) et overordnet rammeverk for å belyse kjennetegn ved flere egenskaper som de anser som mest sentral for å analysere konkurransedyktighet ved destinasjoner. Med andre ord tilrettelegger modellen for at forskeren kan kartlegge konkurransedyktighet på bakgrunn av et bredt fokusområde, noe som kan være nyttig for å avdekke generelle antakelser om konkurranseforholdene og hvorvidt de fremstår som fordelaktig eller ikke. Jeg anser imidlertid at rammeverket er for omfattende til å undersøke konkurransedyktighet i denne studien med hensyn til rammene for en masteroppgave. På grunn av at modellen består av 36 egenskaper som ligger til grunn for å kunne si noe om konkurransedyktige forhold ved en destinasjon, forstår jeg det slik at rammeverket er krevende å utføre tidsmessig. Samtidig søker ikke oppgaven å identifisere generelle forhold som kan påvirke konkurransedyktighet, men heller bestemte kjennetegn ved Tromsø som en konkurransedyktig destinasjon sett i relasjon at jeg vil studere hvorvidt konkurranseomgivelsene er fordelaktig aktørene i overnattingsbransjen. Dermed vil jeg heller anvende et teoretisk rammeverk som også Ritchie & Crouch (2000) har brukt for å utvikle sin konseptuelle modell, men som fremstår som en mindre kompleks sammensetning av komponenter, nemlig Michael Porters diamantmodell fra 1990.

## **2.10 Porters diamantmodell**

Diamantmodellen, også omtalt som *the Diamond of National Advantage*, søker å forklare konsentrasjon av suksessfulle selskaper ved å belyse fire avgjørende faktorer for nasjonalt konkurransefortrinn (Porter, 1990b: 77). Rammeverket er også velegnet for å studere konkurranse på et lokalt nivå og for å vurdere hvorvidt de konkurransebetonte omgivelsene er fordelaktig selskapene som opererer der (Porter, 1991: 110). Det kommer av Porters antakelse

om at det ofte eksisterer geografiske ansamlinger av vellykkede selskaper innen et avgrenset område (Porter, 1991: 111). Oppsummert består modellen av fire elementer, (1) firmastrategi, struktur og rivalisering, (2) faktorforhold, (3) etterspørselsforhold og (4) relaterte og tilknyttede industrier. I tillegg supplerer Porter modellen med to ekstra elementer, *statlig involvering* og *tilfeldigheter*. Jeg vil belyse de fire sentrale komponentene og inkludere *statlig involvering*, men utelukke *tilfeldigheter* som for Porter handler om hvordan uforutsette situasjoner kan ha innvirkning på omgivelsene i industrien. Jeg vurderer det siste supplerende elementet for *tilfeldigheter* som uegnet for å besvare problemstillingen. Statlig involvering derimot er svært relevant med tanke på hvordan Airbnb og reiselivsnæringen er regulert i henhold til lovverket og hvordan staten kan bidra til vekst og innovasjon i bestemte industrier (Porter, 1990b; 1991)



Figur 3: Diamantmodellen av Michael Porter (Porter, 1990)

Porter henviser til nasjoner i rammeverket, men modellen har i etterkant blitt bruk for å forklare konkurransedyktighet ved destinasjoner (Bordas, 1994; Vanhove, 2006). Diamantmodellen kan altså være aktuell for å oppdage styrker og svakheter ved bestemte destinasjoner, noe som står sentralt med tanke på å studere reiseliv og konkurranse (Vanhove, 2006: 104). Jeg vil benytte modellen på en destinasjon for å undersøke konkurransefortrinn og konkurransedyktighet i reiselivsnæringen ved å fokusere på aktører i overnattingsbransjen. Ritchie & Crouch (2003) forklarer konkurransedyktighet innad destinasjoner som:

«[the destinations] (...) ability to increase tourism expenditure, to increasingly attract visitors while providing them with satisfying memorable experiences and to do so in a

profitable way, while enhancing the well-being of destination residents and preserving the natural capital of the destination for future generations» (Ritchie & Crouch, sitert av Vanhove, 2006: 101)

Hvordan destinasjoner utvikler, opprettholder, beskytter eller styrker sine konkurransedyktige posisjon(er) i et økende intensivt og globalt marked er en særlig fremtredende tematikk for reiselivet da konkurransedyktighet er avgjørende for å kunne lykkes (World Economic Forum, 2007). Det betyr at samspillet mellom aktører i en industri påvirker hvorvidt en destinasjon klarer å tilegne seg miljømessig gunstige forhold for aktørene som opererer i markedet. Konkurransen i nærliggende omgivelser (geografisk avgrenset) er da å regne som nødvendig for langvarig, vellykket og bærekraftig utvikling innen en næring fordi dynamiske og utfordrende omgivelser stimulerer selskaper til å oppgradere sine konkurransefortrinn (Vanhove, 2006). Dette aspektet ved diamant-modellen er særlig relevant for å undersøke hvilken innflytelse Airbnb har på dynamikken i reiselivsnæringen.

Rammeverket tar utgangspunkt i de eksogene forholdene som kilde til konkurransedyktighet (Vanhove, 2006). Det kommer av at endringer i marked og konkurranseomgivelser gjør det nødvendig å reagere for å holde tritt med utviklingen (Porter, 1991: 111). Konkurransedyktige destinasjoner kan dermed kjennetegnes ved at utviklingen skjer hyppig som et resultat av at de lokale konkurrentene legger press på hverandre, derav fremstår også flere selskaper som suksessfulle til tross for at de er rivaliserende (Porter, 1991: 96). Firmasuksess kan ifølge teorien relateres til hvor konkurransedyktig en destinasjon er ved at virksomhetene evner å ta i betraktning de konkurransebetonte omgivelsene og utnytte komparative fortrinn for å styrke egen posisjon i markedet, nasjonalt og internasjonalt. I tillegg fremstår en industri eller sektor kompetitiv når høy grad av kapasitet til innovasjon og konstant forbedring av kvaliteten på produktene eller tjenestene (Bordas, 1994).

Diamantmodellen utgjør et dynamisk system av komponenter som påvirker evne til innovasjon og konkurransedyktighet (Porter, 1990). Porter anvender rammeverket for å undersøke tilsynelatende suksessfulle industrier innen geografisk avgrensede områder (Porter, 1990) med den hensikt fremheve at suksessen til et firma ikke kun avhenger av strategi og posisjon, men også selskapets forankring i omgivelsene (Vanhove, 2006: 103). De fire elementene representerer karakteristikker fra omgivelsene som har størst innflytelse på selskapers evne til å innovere og oppgradere tjenester for å etterkomme og skape markedsbehov (Porter, 1991: 111).



Faktorene er i tillegg gjensidig avhengig, noe som betyr at effekten av den ene påvirker og avhenger av tilstanden til de andre.

### **Forretningsstrategi, struktur og rivalisering (konkurransforhold)**

Det første av fire avgjørende elementer i diamanten er knyttet til firmastrategi, struktur og rivalisering (*Firm strategy, structure, and rivalry*). Med dette menes at det eksisterer sterke tendenser i nasjonal kontekst og omgivelser som påvirker hvordan selskaper er skapt, organisert og ledet. I tillegg vil lokal konkurranse også påvirke nødvendighet til å innovere for å oppnå suksess innen en gitt industri (Porter, 1990). Derav er rivalisering i nærliggende miljøer forbundet med økt produktivitet og innovasjonstakt da aktører vil påføre bransjen et press som igjen stimulerer til kollektiv forbedring. Press fra konkurrenter tvinger virksomheter til å stadig utvikle tilfredsstillende, bedre og avanserte løsninger, noe som fører til langsiktig fortrinn – særlig hensiktsmessig om en planlegger å ekspandere til internasjonale markeder (Porter, 1991: 112). I områder hvor det oppstår en konsentrasjon av suksessfulle virksomheter innen en industri, vil en kunne se på lokasjonen og dets omgivelser som sentral for å forstå kilden til konkurransefortrinn. En har da nærhet til aktører som bidrar til å skape et fordelaktig miljø med tanke på innovasjon og utvikling. Porter (1991) fremhever også at *faktisk* rivalisering anses å være mer stimulerende enn *potensiell* rivalisering, det vil si at aktører som har potensiale til å utfordre de konkurransebetonte omgivelsene ikke er en like stor trussel som de etablerte. Konkurranse på like betingelser vil kunne fremme innovasjon, men også luke ut aktører som ikke tåler lokal rivalisering (Porter, 1991).

### **Faktorforhold**

Faktorforhold (*factor conditions*) refererer til de tilgjengelige menneskelige, økonomiske og naturlige ressursene som eksisterer i bestemte land. Med menneskelige ressurser menes de menneskeskapt faktorforholdene, altså kompetent arbeidskraft, god infrastruktur og forskningsbasert kunnskap, mens økonomiske og naturlige ressurser viser til nasjoners tilgang på råmaterial og kapital. Disse forholdene beskriver nasjonens posisjon i forhold til produksjon og er nødvendig for å kunne konkurrere da de legger bestemmelser for handel og innovativ utvikling (Porter, 1990).

Porter argumenterer for at menneskelige ressurser i større grad kan lede frem til unike nasjonale konkurransefortrinn i motsetning til å besitte naturlige ressurser siden det er vanskeligere å imitere immaterielle ressurser, «the stock of factors that a nation enjoys at a particular time is

less important than the rate and efficiency with which it creates, upgrades, and deploys them in particular industries» (Porter, 1990: 79). Det stammer fra antakelsen om at naturlige ressurser ikke fremstår som konkurransemessig fordelaktig i kunnskapsintensive industrier da ressursene er lett tilgjengelig i en global strategi. Porter underbygger sistnevnte påstand ved å fremheve at naturlige ressurser kan føre til ineffektivitet siden nasjoner kan falle tilbake på rikelige mengder med fysiske råvarer og oppleve en komfort som forhindrer behovet for innovasjon (Porter, 1990). I relasjon til oppgaven vil jeg i større grad fokusere på menneskelige ressurser sett at reiselivsnæringen er å kjennetegne et serviceyrke som belager seg på kompetent arbeidskraft. Jeg vil også vektlegge naturlige ressurser, men i motsetning til Porter vil jeg ikke anvende kategorien for å forklare fysiske ressurser, men heller se på naturfenomen som en ressurs. Det betyr også at jeg ikke vil fokusere på økonomiske ressurser særlig.

### **Etterspørselsforhold**

Etterspørselsforhold (*demand conditions*) er sett i relasjon til hjemmemarkedets størrelse og internasjonal etterspørsel, med særlig fokus på om det finnes krevende kunder der. Nasjoner oppnår konkurransefortrinn innen industrier hvor etterspørsel lokalt og internasjonalt gjenspeiler fremtredende og voksende kundebehov (Porter, 1990: 80). Sofistikerte kunder er, ifølge Porter, en forutsetning for innovativ utvikling, noe som gir mulighet for produkt differensiering siden kundene legger press på bedriftene til å utvikle tilfredsstillende og avanserte løsninger (Porter, 1991). Dermed mener han at etterspørselens *karakter* er mer viktig å ta hensyn til enn etterspørselens *volum*, når det gjelder innovasjonsprosessen (Porter 1991: 112). I rammeverket refererer Porter til etterspørsel i hjemmemarkedet, han omtaler da *demand conditions* som *home demand* på grunn av at konkurranse i de lokalt geografiske avgrensede omgivelsene er en sterk pådriver for innovasjonstakten i industrien. I overnattingsbransjen opererer aktører i langdistansemarkeder. Det er dermed viktig at bedriften har tilstedeværelse ved andre lokasjoner enn kun i hjemmemarkedet.

### **Relaterte og tilknyttede industrier**

Det siste avgjørende elementet for nasjonalt konkurransefortrinn er tilstedeværelse av relaterte og tilknyttede industrier som er konkurransedyktige internasjonalt – et fortrinn basert på nære arbeidsrelasjoner (Porter, 1990). Selskaper avhenger av allianser og partnerskap til andre aktører slik at de kan skape ytterligere verdi for kundene (Business-to-you, 2018). Gode arbeidsrelasjoner på tvers av bransjer kan være særlig lønnsomt når virksomhetene er komplementære. Et eksempel på slike fordelaktige arbeidsrelasjoner i reiselivsnæringen er

samarbeid mellom overnattingsbransjen og aktivitetsbransjen hvor hver av aktørene har ulik kjernevirksomhet, men som utfyller hverandre på å skape minneverdige opplevelser for de tilreisende. Når gjestene har tak over hodet kan en heve kvaliteten på oppholdet ved å anbefale gjestene kvalitetssikrede leverandører av opplevelser. Da oppnår begge partene økonomiske fordeler, så vel som fornøyde kunder. I denne studien vil jeg vektlegge både samarbeid som oppstår mellom aktører på tvers av bransjer og samhandling mellom kommunen og aktørene i reiselivsnæringen. Grunnen for dette er knyttet til at arbeidsrelasjoner kan være nyttig da konstant informasjonsflyt på tvers av selskaper kan avdekke ukjente kundebehov som igjen stimulerer til innovasjon og utvikling av mer tilfredsstillende løsninger for kunden (Porter, 1990), mens samhandling mellom reiselivsnæringen og kommunen kan vise seg å ha en betydning for industriens utvikling.

### **Statlig involvering**

Porter trekker også frem *staten* som et supplerende element til det teoretiske rammeverket. Staten blir omtalt som *the government* av Porter og referer til myndighetene som kontrollerer og utarbeider lovverk og regulering i et marked (Porter, 1990). Statlig involvering spiller inn på bedrifters evne til å innovere, men staten kan ikke selv skape konkurransedyktige industrier. Staten har innflytelse på spillereglene i markedet gjennom regulering og lovgivning, noe som kan ha en utslagsgivende effekt for konkurransevilkår ved å tilrettelegge for eller begrense utviklingen av innovative løsninger. Porter omtaler staten som *a catalyst and challenger* (Porter, 1990), og henviser til hvordan statlig interaksjon kan fungere som drivere og barrierer for innovasjonstakten i et samfunn og i en industri.

Myndighetenes tiltak bør ifølge Porter (1990) oppmuntre aktører til å forbedre seg ved å påvirke etterspørselsforhold som fremmer produksjonen av komplekse og avanserte produkter sett i sammenheng med å tilfredsstille markedets behov; tilrettelegge for gunstige produksjons- og faktorforhold i form av spesialisering innen utdanning og infrastruktur som øker effektiviteten i arbeidet; regulere konkurranseforhold som fremmer fordelaktig rivalisering innenlands ved å forhindre eller kontrollere fremveksten av monopolister; og fremvise endringsvilje som kan påvirke utviklingen i en industri med tanke på holde tritt ved teknologiske fremskritt (Porter, 1990). Sett i sammenheng med oppgaven vil jeg spesielt vektlegge hvordan reiselivsnæringen er regulert og anvende kategorien for å undersøke de forskjeller eller likheter som oppstår mellom privat og profesjonell virksomhet for korttidsutleie.

## 2.11 Kritikk av diamantmodellen

Diamantmodellen har også blitt utsatt for kritikk av flere akademikere (Rugman & D’Cruz, 1993; Cartwright, 1993) som hevder at modellen ikke er tilstrekkelig for å forklare konkurransedyktighet innad små handelsøkonomier hvor selskapene ikke er multinasjonal. Rugman & D’Cruz (1993) mener at rammeverket ikke alltid kan forklare konkurransedyktighet da modellen ikke tar for seg aspekter ved handel (import og eksport), særlig med tanke på industrier i nasjoner som ikke søker å tilby et internasjonalt marked. Jeg anser imidlertid ikke kritikken som problematiserende for å gjennomføre dette forskningsprosjektet siden jeg undersøker en multinasjonal industri som krever at en henvender seg til utenlandsmarkedet. Samtidig er ikke formålet med denne studien knyttet til å studere handel over landegrenser da turister som reiser *konsumerer* reiselivsproduktene på den respektive destinasjonen. Dermed skjer det ikke en handel på tvers av nasjoner til tross for at en søker å etterkomme behov i langdistansemarkeder.

## 2.12 Studier av Airbnb og bruk av Porters rammeverk

Det eksisterer forskning og studier omkring Airbnb som bruker tilsvarende begrepsapparater som i denne masteroppgaven. Jeg har kommet over flere masteroppgaver som benytter seg av kvantitative data for å undersøke fenomenet, blant annet *Muligheter og trusler i delingsøkonomien* (Ødegård & Øverland, 2018). I oppgaven tar de utgangspunkt i fem kreftermodellen for å undersøke hvordan Airbnb påvirker leiemarkedet og Airbnbs strategiske posisjon i Nord-Norge. Oppgaven *Competitive effects of Airbnb on the Norwegian hotel market* (Ytreberg, 2016) er også en studie som bygger på et kvantitativt forskningsdesign for å undersøke hvordan Airbnb påvirker hotellmarkedet i Norge. Studien bruker henholdsvis ikke Porter, men er basert på litteratur omkring delingsøkonomi. En tredje studie som tar for seg Airbnb-fenomenet er *Disruptiv innovasjon i norsk næringsliv* (Polden & Røisvold, 2016) en kvalitativ studie som belager seg på Clayton Christensens (1997, 2015) disruptive innovasjonsteori. Denne oppgaven har flere likheter med overnevnte studiers begrepsapparater da jeg også benytter meg av Michael Porters konkurranseteoretiske rammeverk og søker å studere Airbnb, men til forskjell er kombinasjonen av kvalitativ forskningstilnærming og litteraturgrunnlag hensiktsmessig for å analysere det respektive caset i denne oppgaven. Det som for så vidt er nyttig i disse andre forskningsprosjektene er at andre har ansett som rammeverkene av Porter som relevant for å studere Airbnb.

## 3 Metode

I påfølgende kapittel vil jeg redegjøre for forskningsprosessen i denne masteroppgaven ved å presentere fremgangsmåten for innsamling av empirisk datamateriale og begrunne valg for den metodiske tilnærmingen. Jeg vil først ta for meg tilnærmingen til problemstillingen, for så å forklare case og belyse de kvalitative elementene som inngår i forskningsdesignet. Til slutt vil jeg belyse fremgangsmåten for analyse av datamateriale.

### 3.1 Kvalitativ forskningsstrategi

Denne masteroppgaven søker å belyse problemstillingen *hvordan reagerer overnattingsbransjen i Tromsø på Airbnb?* Ifølge Yin (2009) bør problemstillingen være avgjørende for hvilken metodologisk fremgangsmåte som er hensiktsmessig å benytte i studien. Når ordlyden av problemstillingen involverer *hvordan* er da formålet å belyse et sosialt fenomen (Yin, 2009) noe som gjør det relevant å anvende en kvalitativ forskningsstrategi. Jeg har valgt en kvalitativ forskningsstrategi for å undersøke hvordan Airbnb påvirker overnattingsbransjen og hvilke reaksjoner dette medfølger.

En kvalitativ tilnærming til et studieobjekt kan defineres som «empirisk informasjon om verden som ikke er presentert i form av tallfestede data» (Punch, 2005: 56, min oversettelse). I kvalitative studier benytter forskeren seg altså av menneskelige meninger og oppfatninger for å undersøke et fenomen som ikke fullstendig kan forklares ved hjelp av tall. En slik tilnærming er også fordelaktig når en vil verifisere antakelser, analysere, tolke og forstå menneskelig atferd gjennom holdning, erfaring og følelser (Hay, 2016: 24). En kvalitativ studie er gjerne intensiv i den forstand at forskeren vil undersøke hvordan prosesser fungerer i en spesifikk situasjon (Hay, 2016: 120). Jeg er opptatt av å avklare hva aktørene i overnattingsbransjen gjør eller har gjort etter at Airbnb etablerte seg som en reiselivsaktør i markedet. Det vil også være relevant å forstå hvorfor selskapene handler som de gjør, dermed vil jeg foreta en casestudie med den hensikt å få god innsikt i bransjen og fenomenet.

## 3.2 Casestudie

Formålet med studien er å forstå de konkurransebetonte omgivelsene i reiselivsindustrien med den hensikt å forklare hvordan Airbnb påvirker aktørene i overnattingsbransjen. For å utforske tema nærmere vil jeg utføre en casestudie, også kalt saksstudie, på overnattingsbransjen og Airbnb i Tromsø. Casestudier søker å gå i dybden på et avgrenset sakskompleks med den hensikt å belyse egenskaper som kan være gjeldene for flere caser (Gerring, 2004: 342). Jamie Baxter (Hay, 2016: 131) påpeker at en slik tilnærming er tilfredsstillende i studier hvor teori ikke er fullstendig utviklet, og er av den grunn særlig passende for å studere Airbnb siden det er et kjent, men nytt fenomen som etterspør ny kunnskap (Varma et al., 2016; Guttentag, 2017) Saksstudier kan også være fordelaktig i forskning hvor en skal forme slutninger basert på meninger om et fenomen da de er dybdeorienterte (Hay, 2016). Hay (2016) argumenterer videre for at casestudier også er gunstig for å studere prosesser fremfor den generelle enigheten om fenomenet, noe som er relevant for å kunne belyse de aktuelle konkurranseomgivelsene i Tromsø uavhengig hvordan Airbnb har innflytelse på markedet ved andre saksstudier.

## 3.3 Beskrivelse av case

I denne seksjonen vil jeg forklare konteksten for oppgavens case, overnattingsbransjens oppfatning av Airbnb i Tromsø, med den hensikt å belyse utgangspunktet for forskningsdesign og metodiske grep.

### 3.3.1 Beskrivelse av destinasjonen

Jeg har valgt å ta for meg Tromsø, en attraktiv vinterdestinasjon i Nord-Norge. Muligheten for å se nordlyset og tilbudet av arktiske opplevelser har ført til at Tromsø har fått internasjonal oppmerksomhet (Visit Tromsø, udatert). Til tross for at det er andre områder på jordkloden som nordlyset strekker seg over, er byen å anse som en populær destinasjon med tanke på beliggenhet og tilgjengelighet i form av nærhet til flyplass, sivilisasjon og næringsliv – flere fasiliteter som mangler ved andre landområder hvor det kan forekomme nordlys. Det å oppleve nordlyset har blitt en ettertraktet opplevelse og et velkjent fenomen på flere *bucketlister*, altså unike gjøremål som en person ønsker å oppnå i løpet av sitt liv. Både internasjonal etterspørsel og naturfenomen er momenter som har påvirket intervjuinnhold da det kan mye å si for hvordan ulike bedrifter utvikler konkurransedyktige strategier som igjen kan ha innvirkning på rivalisering i omgivelsene. Siden Nord-Norge har lyktes med å øke vinterturismen (Jakobsen,

2018), jeg har også valgt å fokusere eksplisitt på suksessfulle selskaper i overnattingsbransjen med høy stjernemerking på tredjepartsplattformer som TripAdvisor. Det kommer av at de allerede har en gunstig posisjon i markedet og kan ha god innsikt i hvordan de har håndtert utviklingen for Airbnb.

### **3.3.2 Airbnb og overnattingsbransjen i Tromsø**

Hotellene og øvrige aktører i overnattingsbransjen kan karakteriseres veldig ulikt. Det finnes campingplasser, vandrerhjem og private leilighetskomplekser som på lik linje med Airbnb tilbyr tjenester til prissensitive kunder som kun har behov for det mest nødvendige når de reiser, nemlig en seng å sove i. Campingen i Tromsdalen har imidlertid et variert tilbud for sine gjester, blant annet luksuriøse hytter som har en høyere prisklasse, men campingen henvender seg også til gjester med campingvogn, telt og campingbil. Det eksisterer også en rekke kjedehoteller i byen, disse anser jeg som stordriftsaktører da de er tilhørende et konsern som gjerne er fordelaktig økonomisk og strategisk sett. Store hotellaktører tiltrekker seg en stor andel forretningsreisende da flere aktører har basert kjernevirksomheten på konferanse og møter, men det er også en økende trafikk med turister som gjester hotellene i høysesong. I motsetning til Airbnb vil gjester på større hoteller oppleve å kunne nyte flere fasiliteter som treningsrom, frokost, restaurant og lignende. I tillegg er det mindre aktører i industrien som holder en forholdsvis høy standard, men som ikke opererer i så stor skala som stordriftsaktørene gjør. Mindre private aktører og budsjettvennlige bedrifter kan oppleve større konkurranse fra Airbnb, enn mellomstore-store selskaper som gjerne anser Airbnb å være et substitutt (Guttentag, 2015, 2017). Uavhengig av størrelse så er de involverte selskapene i overnattingsbransjen konkurrerende i samme marked, men virksomhetene fører veldig ulike strategier, noe som har hatt innflytelse på innholdet i intervjuguiden da den har blitt tilpasset etter hvilke aktører jeg har vært i kontakt med.

I perioden mai 2013 til mai 2015 åpnet det 850 nye rom i Tromsø som følger av nye hotelletableringer (Sæbbe, 2014), og i 2018 var det registrert 834 tilgjengelige Airbnb-enheter i Tromsø, det viser til en vekst på 11,3% fra året før samtidig som at det har vært registrert opptil 1200 mulige utleieobjekter i løpet av hele 2018 ifølge Capia (2018). Til tross for hyppig utvikling i byens romkapasitet de siste årene er det flere byggeplaner i prosess for nye hoteller i byen (Vik, 2018a; 2018b). Et økt omfang av Airbnb har vært avgjørende for å velge informanter da forskning (Nowak et al. 2015; Varma et al. 2016; Guttentag, 2017) viser til at

aktørene i overnattingsbransjen blir påvirket ulikt. På grunn av at Tromsø de siste årene har hatt en økning i romkapasitet, både profesjonelt og privat, krever det at en kan håndtere utviklingen i turismen. Jeg har således valgt å inkludere informanter som har en tilknytning til bransjen gjennom politiske prosesser og reiselivsutvikling som kan beskrive situasjonen på et overordnet nivå og fra et helhetlig perspektiv.

### **3.3.3 Avgrensninger og omfang**

Overnattingsbransjen består av profesjonelle aktører i form av hoteller, vandrerhjem og camping, men omfatter også nå private Airbnb-aktører og selvstendig næringsdrivende. For å undersøke Airbnb fra bransjens perspektiv på fenomenet har jeg valgt informanter som representerer overnattingsbransjen, men også representanter som har innsikt i overnattingsmarkedet. Airbnb har et bredt utvalg med forskjellige typer utleieobjekter representert på markedsplassen, blant annet kan gjesten velge å overnatte på et rom i en utleieenhet hvor en deler bad og kjøkken med utleier eller bo i en leilighet som gjesten disponerer fritt separat fra verten. I rapportene utarbeidet av Capia (2018) er kun enheter hvor gjesten disponerer hele utleieobjektet sammenlignbart med hotellrom, noe som ekskluderer enheter hvor en deler bad og kjøkken. Jeg har imidlertid besluttet å inkludere alle enheter som er registrert på plattformen uten å gjøre forskjell på hvorvidt de anses å være sammenlignbare med hotellrom eller ikke. Grunnen for at jeg ikke anser det som nødvendig å skille mellom romtypene er knyttet til studiens formål om å undersøke meninger og oppfatninger av fenomenet, uavhengig av om romtypene er sammenlignbare, det kommer også av at en slik avgrensning gjerne er naturlig å foreta seg i kvantitative studier. Siden studien er avgrenset til å omfatte kun én destinasjon, kan det av den grunn være vanskelig å overføre resultater i subjektiv kvalitativ forskning til å samsvare med andre caser eller være gjeldende for andre geografiske områder (Hay, 2016). De empiriske funnene kan altså fremstå som case-spesifikke.

## **3.4 Datainnsamling og analyse**

Jeg vil nå presenterer den kvalitative fremgangsmåten for datainnsamling og analyse av empiri. Underveis belyser jeg sentrale elementer ved forskningsdesignet som har vært viktig for metodiske beslutninger da forskningsprosessen påvirker det empiriske materialets pålitelighet og validitet.



## 3.5 Kvalitative intervju

Intervju er hovedkilden for datainnsamling i denne oppgaven og karakteriseres som en samtale mellom intervjuer og informant med et spesifikt formål. Det finnes også en del offentlig tilgjengelige utsagn med reaksjoner på Airbnb fra interesseorganisasjoner og næringslivsaktører i form av lovendringer og konsekvenser av tjenestens utbredelse og vekst (NHO, 2018; NOU, 2017:4; Dagbladet, 2018; Guttentag, 2018), og disse brukes også som kilder i case-studien, men intervjuer er et nødvendig supplement for å få et mer fullstendig bilde av hvordan aktører i overnattingsbransjen utformer strategier som svar på inntoget av Airbnb. Hay (2016) påpeker at intervjuer er en tilfredsstillende metode for å samle informasjon vedrørende situasjoner, meninger og erfaringer. Metoden er også velegnet for å undersøke konkurrerende tolkninger ulike aktører tilegner spesifikke virkeligheter (Hay, 2016). Noe som igjen tilrettelegger for å tilegne seg en forståelse av fenomenet fra flere perspektiver da opplevelse og erfaring kan variere fra informant til informant. I forbindelse med oppgaven vil da kompetanse og fartstid i reiselivsbransjen være avgjørende for informantenes kunnskap og informasjon om temaet.

Ved å stille åpne spørsmål i intervjusammenheng vil jeg kunne tilrettelegge for utdypede meninger, fortalt av informanten med egne ord og slik at informanten selv kan avgjøre hva som er relevant å trekke frem. I datamaterialet vil forskeren dermed kunne avdekke enigheter og uenigheter om fenomenet som er nødvendig for å undersøke og verifisere antakelser, som igjen er behjelpelig for å besvare problemstillingen (Hay, 2016: 150). Intervjuet kan også være fordelaktig for informanten da respondenten selv kan reflektere over Airbnb, de nærliggende og konkurransebetonte omgivelsene og virksomhetens strategiske posisjon i forhold til konkurrentene. I studien benytter jeg meg av kvalitative data fra et utvalg bestående av 9 informanter som representerer overnattingsbransjen og tilknyttede industrier. Jeg vil i seksjon 3.5.3 *Seleksjon av informanter* forklare hvordan jeg har gått frem for å rekruttere informantene i denne studien og beskrive nærmere hvorfor jeg ser det som hensiktsmessig å inkludere nettopp disse informantene i denne studien.

### 3.5.1 Semistrukturerte intervju

I datainnsamlingsprosessen har jeg benyttet semistrukturerte dybdeintervjuer og en intervjuguide, også kalt *the General Interview Guide-approach* av Patton (2002), med spørsmål

og tema som er utviklet på forhånd. Intervjuguiden omfatter det jeg ønsker å dekke i intervjusituasjonen, men er ikke avgjørende for flyten i samtalen. Intervjuguiden er ofte forbundet med nettopp semistrukturerte intervjuer da guider hjelper forskeren å ha med et klart rammeverk, men gir også fleksibilitet i den grad at intervjueren får mulighet til å fokusere på bestemte elementer som informanten presenterer i samtalen fremfor å følge rekkefølgen på spørsmålene (Patton, 2002: 344). Semistrukturerte intervjuer tilrettelegger dermed for en samtale snarere enn et avhør av informanter som et resultat av at informant gir opplysninger som medfører en naturlig respons eller oppfølgingsspørsmål. Semistrukturerte intervjuer legger altså opp til vendinger i samtalen ved at informant responderer på åpne, ikke-ledende spørsmål for å forsikre at informant fritt kan dele sine egne historier og erfaringer (Hay, 2016). Noe som er viktig da er å føre samtalen innenfor intervjuets rammeverk, slik at en unngår en intervjusituasjon som kan være irrelevant for å besvare problemstillingen. Spørsmålene i guiden bygger på det teoretiske rammeverket som er presentert i kapittel 2, men den hensikt å kunne forklare og tolke datamaterialet i analysedelen.

### **3.5.2 Eliteintervju**

Studiens datamateriale bygger på kvalitative dybdeintervjuer med lokale beslutningstakere i hotellbransjen (konkurrerende aktører) og representanter fra reiselivsnæringen i Tromsø (interesseorganisasjoner, politiske- og kommunale instanser). I den sammenheng vil det være sentralt å reflektere over en eventuell maktrelasjon som kan overføres til intervjusituasjonen og muligens påvirke samtalen. Ledere er gjerne mennesker som besitter mye kunnskap og kontroll i et selskap, en bedrift eller organisasjon, og intervjuene vil dermed kunne være utsatt for at informanten tar styring og pålegger samtalen sin egen agenda. Informanter som har en høy arbeidsstilling kan falle innenfor kategorien *eliteintervju* da de er kjent med en rolle hvor de utøver autoritet over andre, dette kjennetegnes gjerne ved å foreta *researching up*. Altså at en studerer et fenomen som krever innsikt fra erfarne mennesker som besitter en høyere maktposisjon enn intervjuer (Schoenberger, 1991: 182).

### **3.5.3 Seleksjon av informanter**

I prosessen for seleksjon av informanter kartla jeg potensielle informanter som hadde tilknytning til overnattingsbransjen i Tromsø, med særlig fokus på berørte aktører og konkurrenter av Airbnb, samt andre representanter med innsikt i reiselivsnæringen.

Informantene ble så valgt ut på grunn av deres stilling i hotellbransjen eller rolle i relevante organisasjoner med kjennskap til industrien. For å unngå en eventuell ensidig vinkling på studiens resultater valgte jeg også å inkludere informanter med innsikt i politiske og overordnede industrielle prosesser som har innflytelse på utviklingen i næringen. I vedlegg 8.1 *Informanter*, presenterer jeg en tabell med oversikt over studiens 9 informanter. Hver informant er tildelt et kodenavn for å ivareta anonymitet og står oppført i tabellen med tilknytning til bransjen. I analysedelen referer jeg til en informant ved kodenavn, stilling og tilknytning til bransjen, for eksempel *informant 1, daglig leder, overnattingstilbyder*. Utvalget består da av aktører med stillinger i hotell- og overnattingsbransjen som har erfaring *med* og informanter som har mye kunnskap *om* Airbnb og industrien, men ingen brukere av eller beslutningstakere som representerer Airbnb.

Det var et bevisst valg å utelukke informanter som kunne representere Airbnb av flere årsaker. For det første ville ikke Airbnb-verter eller gjester av Airbnb kunne besvare oppgavens problemstilling som tar for seg konkurransesituasjonen i reiselivsbransjen. For det andre søker oppgaven å undersøke reaksjoner på Airbnb og hvilken innflytelse dette fenomenet har på rivalisering, og ikke hvordan erfaring eller mening Airbnb-aktører har i forhold til konkurranseforholdet. En annen grunn for å unngå respondenter fra Airbnb er knyttet til deres forretningsmodell og da hvordan selskapet er organisert. På grunn av at tjenesten er en internasjonal plattform og verter på Airbnb er individuelle entreprenører, kunne det begrenset tilgangen til informasjon fra ledelsen eller beslutningstakere i Airbnb da de ikke har fysisk tilknytning til Norge.

Informantene har på slutten av intervjuet blitt forespurt hvilke andre sentrale personer med kjennskap til bransjen som kunne vært aktuelle personer å ta kontakt med. For å sikre informantenes anonymitet i studien har jeg stoppet lydopptak på slutten av intervjuet når vi har snakket om informantenes anbefaling vedrørende andre relevante og potensielle informanter. Denne tilnærmingen til utvelgelse av informanter er bedre kjent som *snowball sampling* (Hay, 2016). *Snowballing* refererer da til utvelgelse og rekruttering av nye informanter på bakgrunn av informantenes rekommandasjon. Et eksempel på hvorfor *snowball sampling* har forenklet seleksjonsprosessen og vært gunstig i denne studien er knyttet til anbefalinger av potensielle informanter som er relevante å inkludere, men som ikke var innlysende for meg fra starten av seleksjonsprosessen. Jeg fikk for eksempel en anbefaling om å ta kontakt med en bestemt

person som har engasjert seg særlig i saken vedrørende Airbnb og overnattingsbransjen, som ikke allerede stod på intervjuisten.

Hensikten med et bredt utvalg av informanter er knyttet til hvilken informasjon de ulike besitter, og deres perspektiver og tolkninger av den nåværende situasjonen i byen. Et mangfold av informanter sikrer også en helhetlig forståelse av konkurranseomgivelsene på flere nivåer. Med dette menes at informantene har innsikt i prosesser på kommunalt nivå, så vel som i private og offentlige bedrifter og organisasjoner, noe som påvirker hvorvidt det empiriske datamaterialet er tilstrekkelig for å besvare problemstillingen. Utvalget er veldig viktig for oppgaven med hensyn til at informantene utgjør primærkilden for datainnsamling. Jeg har i tillegg brukt sekundærkilder som avisartikler, rapporter og relevant forskning på fagfeltet for innovasjon og Airbnb, men informasjon fra informanter er nødvendig for å besvare problemstillingen som nevnt tidligere. Informantene er kategorisert etter hvilken tilknytning de har til industrien, enten som representanter med kunnskap *om* eller aktører som har erfaring *fra* bransjen som nevnt tidligere. Jeg forsøkte derfor å snakke med representanter fra høyt rangerte hoteller på TripAdvisor så vel som interesseorganisasjoner. Informantene representerer et utvalg daglig ledere, senior rådgivere, administrerende direktører og næringslivssjefer med ansvarsområder tilknyttet innovasjon og utvikling, daglig drift og strategisk utvikling i reiselivsnæringen.

### **3.5.4 Intervjuene**

Alle intervjuer gjennomført i forbindelse med denne studien er utført på én-til-én basis, enten per telefon eller ansikt til ansikt. Dybdeintervjuer var mest hensiktsmessig da jeg var opptatt av deres mening og tolkning av temaet individuelt. Intervju i grupper var ikke passende da jeg ikke var ute etter en diskusjon rundt tema, og også med hensyn til at deltakerne kan pålegge og styre samtalen slik at svarene er påvirket av gruppedynamikken. I forkant av intervjuene forsikret jeg meg om at informantene var forberedt til intervjuet ved å sende ut intervjuguide eller spørsmål i forhold til tematikken som oppgaven søker å besvare. Det gjorde at både jeg og informant var mer komfortabel og klar for samtalen, og særlig fordelaktig i situasjoner hvor jeg var interessert i informasjon som ikke er tilsynelatende selvsagt, men som krever litt forarbeid. I studien ble 15 potensielle informanter forespurt deltakelse, hvorav 9 hadde muligheten til å delta.

Intervjuene startet alltid med en kort presentasjon av meg selv og tematikken i oppgaven, samt hensikten med studien. Så tok jeg opp anonymitet vedrørende deres identitet og gjorde en kort

gjennomgang av samtykkeskjemaet som de hadde signert. Før jeg startet med de innledende spørsmålene ble informanten forespurt om muligheten for lydopptak av samtalen. Ved å benytte lydopptak av intervju kunne jeg selv fokusere enda bedre på informanten og sikre at informasjonen ble transkribert med større nøyaktighet enn ved at jeg skulle notere hva informanten fortalte meg under selve intervjuet. Alle informantene ga samtykke til å ta opp samtalen. Lydopptak av samtalen sørger også for større pålitelighet i det empiriske materialet da transkribering av dialogen kan bli gjort med større nøyaktighet enn ved å gjengi informantens uttalelser ut i fra nedskrevne notater.

Intervjuene er anonymisert for å ivareta informantens personvern slik at de ikke gjenkjennes og med hensyn til forskningsetiske retningslinjer diskutert i delkapittel 3.5.5 *Etikk og sikkerhet for informantene*. Det er heller ikke nødvendig å ha kjennskap til informantens identitet for å kunne besvare problemstillingen eller analysere caset i oppgaven. I vedlegg 8.3 *Samtykkeskjema og informasjonsskriv til informanter* har jeg beskrevet hvordan dataene vil bli behandlet og forklart at informasjonen som fremkommer av intervjuene ikke vil benyttes ved andre anledninger etter at studien er avsluttet. Dataene vil bli slettet i juni, både i form av skriftlige notater, transkriberte intervjuer og lydopptak fra intervjuer. Fram til da er den digitale informasjonen beskyttet elektronisk med passord og oppbevart separat fra oppgaven. Det er kun jeg som masterstudent og min veileder som har innsikt i datamaterialet, noe som står beskrevet i informasjonsskrivet. Samtykkeskjemaet er utarbeidet etter innsendt søknad til NSD.

### **3.5.5 Etikk og sikkerhet for informantene**

Det er flere forskningsetiske forhold å ta i betraktning ved kvalitative studier, blant annet er søken på sannhet og at forskning ofte er begrenset i den grad at konklusjoner anses å være foreløpige selv om de har verdi for fagfeltet. Med dette menes at forskeren gjør en tolkning av det datamaterialet som samles på bakgrunn av valgt fremgangsmåte og teoretisk ståsted, noe som vil påvirke resultatet. Refleksjon og redelighet står dermed sentralt i forhold til å overholde de etiske retningslinjene for forskning (Nesh, 2016: 9). For å sikre at studien overholder forskningsetiske retningslinjer får informanter utdelt informasjonsskriv og samtykkeskjema som beskriver informantens deltakelse, studies formål, opplysninger om anonymitet, bruk av data og lignende. Informanten har til enhver tid mulighet å trekke seg fra studien, få innsikt i hvordan datamaterialet er tolket og endelige resultater, samt endre/tilføye informasjon. Samtykkeskjema og intervjuguide ligger vedlagt på slutten av oppgaven.

## 3.6 Analyse

Til tross for at noen informanter snakket på dialekt og andre språk enn norsk er intervjuene transkribert og oversatt til norsk bokmålsform. I transkriberingsprosessen har jeg valgt å unngå å inkludere ikke-verbalt språk som lyder, «uhh» og «ehh» for eksempel. En grunn for dette er knyttet til at det kan være vanskelig å gjøre om til korrekt skriftform og ivaretar anonymitet ved sitater i oppgaven, samt at det ikke anses som analytisk relevant. Transkriberingen av intervjuer var en veldig lærerik prosess og gjorde det mulig for meg å lese over datamaterialet flere ganger slik at jeg hadde god kjennskap til innholdet i hver samtale. Det gjorde også analysen noe lettere da jeg kunne minnes bestemte elementer ved intervjuene som var relevant for spesifikke deler av analysen og da enkelt finne disse og sette i kontekst med litteratur og problemstilling. For eksempel oppdaget jeg ved en anledning at informanten refererte til destinasjonens eksponering i internasjonale markeder som et resultat av dokumentaren til Joanna Lumley, noe som gjorde at jeg valgte å ta opp spørsmål om hvorfor destinasjonen har fått mye oppmerksomhet globalt sett i neste intervju. Dokumentaren er utført i et samarbeid mellom Tromsø kommune og næringsliv, og Joanna Lumley og BBC med det formål å fremheve arktiske naturfenomen i Tromsø slik at destinasjonen skulle få mer internasjonal oppmerksomhet. I tillegg førte gjennomlyttingen til at jeg kunne tilpasse intervjuguiden bedre ved å omformulere spørsmålene noe annerledes som nevnt i kapittel 3.7 *Refleksivitet*. Transkriberte intervjuer ble som nevnt gjennomgått opptil flere ganger, noe som medførte at jeg kunne fokusere på å identifisere ulike aspekter ved caset som var relevant for ulike deler av analysen for hver gang. En grundig gjennomgang av hvert intervju var også nødvendig med tanke på at jeg anvendte formelle koder som analyseteknikk for å kategorisere det empiriske materialet. Dermed var et ulikt tematisk fokus også en grunn for flere gjennomlesinger.

Jeg brukte det teoretiske rammeverket i oppgaven som utgangspunkt for å kategorisere datamaterialet i analysen. Altså fokuserte jeg på å trekke ut sitater som var relevant for å beskrive og forklare Airbnb-fenomenet i lys av litteraturen presentert i kapittel 2. Ved å analysere datamaterialet som primært består av 9 transkriberte dybdeintervjuer med en varighet på 30-60 minutter har jeg redusert informasjonsmengden til å omfatte kun det mest relevante og nødvendige for å indentifisere likheter og ulikheter, overensstemmelser mellom teori og empiri, samt casespesifikke forhold for Airbnb sett i sammenheng med destinasjonen. I behandlingen av datamaterialet har jeg brukt et dataprogram, kjent ved navnet NVivo 12, som forenklet analyseprosessen ytterligere. Analyse i NVivo 12 var en gunstig måte å kategorisere

all relevant informasjon fra intervjuene elektronisk på da det tillot meg å markere innhold og tildele informasjonen beskrivende *koder* under ulike kategorier tilhørende de teoretiske rammeverkene. Altså har jeg valgt å benytte meg av en analyseteknikk som innebærer at jeg fortolket intervjumaterialet og kodet empirisk data ettersom at jeg anså det som viktig for å diskutere og besvare problemstillingen.

Informasjonen er kodet i lys av de to teoretiske rammeverkene av Michael Porter, diamantmodellen og fem krefter-modellen, men analysen har også synliggjort noen karakteristikk ved fenomenet som ikke kan forklares av rammeverkene og har derfor blitt tildelt egne koder som «sosiale medier», «Airbnb» og «teknologisk utvikling». Kodene representerer herunder oppgavens tematikk og omfatter sitater av informantene som er behjelpelig for å forstå og tolke de rivaliserende omgivelsene i overnattingsbransjen. Blant annet er kodene merket med «rivalisering», «konkurransen», «strategi», «samarbeid» og lignende. Sitatene som er tildelt egne koder utover de teoretiske rammene tilfører analysen i kapittel 4 *Empiri og analyse* en utdypende forklaring av Airbnb sett i sammenheng med blant annet utviklingen i digital infrastruktur som suksessfaktor for fremveksten av fenomenet. I tillegg forstår jeg det som nødvendig å belyse aspekter ved forholdet mellom Airbnb og overnattingsbransjen som ikke kan identifiseres av rammeverkene da det tilfører ytterligere dybde i analysen som videre utgjør grunnlaget for flere momenter i oppgavens diskusjon.

### 3.7 Refleksivitet

Tromsø er min hjemby, noe som gjør at jeg har kjennskap til overnattingsbransjen og en relasjon til flere aktører i form av at jeg selv har benyttet meg av overnattingstjenester i byen, det er derfor viktig for meg å reflektere over egen rolle i studiesammenheng. Gjennom hele prosessen har jeg tatt i betraktning å belyse fenomenet fra et objektivt ståsted, og som enhver forsker har jeg forsøkt å ikke pålegge samtalerne med informanter en subjektiv undertone eller fremstå som et talerør for reiselivsnæringen ved å produsere denne masteroppgaven. Det er fordeler med å ha god kjennskap til studiestedet fra før, men det er også noen ulemper. En potensiell interessekonflikt kan være relatert til tolkning og bearbeiding av datamaterialet og hvordan jeg velger å fremstille funnene. Det har derfor vært viktig å gjengi innholdet så nøye og presist som mulig og belyse alle nødvendige aspekter ved fenomenet uavhengig mitt bekjentskap til destinasjonen og subjektive mening om Airbnb. På den annen side opplever jeg

at å kunne snakke med informanter som har samme dialekt som meg har vært fordelaktig, ofte fordi vi har samme tilhørighet til området, noe som igjen fører til at jeg ikke føler meg som *en på utsiden*. Det har vært særlig gunstig å nevne min tilhørighet til Tromsø da jeg skulle ta kontakt med potensielle informanter.

I etterkant av intervjuer har jeg bemerket meg egne innvendinger i samtalen som kan fremstå ledende eller komplekse, særlig i situasjoner hvor oppfølgingsspørsmål har vært en naturlig del av samtalen. Det kommer av at formuleringen på spørsmålet ikke har vært planlagt på forhånd. Ved senere intervju har jeg valgt å omformulere spørsmål og implementere det i intervjuguiden om det var relevant for å undersøke fenomenet videre. Et eksempel på en slik endring var i første intervju da jeg responderte med et oppfølgingsspørsmål på noe informant hadde nevnt tidligere, «kan gråsonen ved Airbnbs manglende reguleringer påvirke Tromsø kommune?». Jeg vurderte formuleringen og ordlyden på spørsmålet som til dels lukket og ledende, noe som førte til at jeg i neste intervju heller stilte spørsmålet «Hvordan kan manglende regulering av Airbnb påvirke Tromsø kommune?».

Min personlige fremtreden i intervjusammenheng kan også påvirke datamaterialet med tanke på at informanter vil kunne begrense eller åpent dele informasjon ut i fra hvordan jeg fremstår og deres inntrykk av meg som intervjuer. Jeg har etter beste evne forsøkt å tilrettelegge for en profesjonell, trygg og interessant samtale for informant, enten på telefon eller ansikt-til-ansikt. Først har jeg introdusert meg selv med fornavn og etternavn avhengig min relasjon til informanten, og som masterstudent, for så å presentere studien og hensikten med intervjuet (Chiseri-Strarter, 1996). På grunn av min tilknytning til Tromsø hadde jeg bekjentskap til to av informantene fra før, men jeg oppfatter ikke det som en interessekonflikt da det ikke kan gjenspeiles av intervjuene og da heller ikke ha en innflytelse på intervjumaterialet.

For egne tanker og refleksjoner har jeg benyttet meg av en studiedagbok med beskrivelser og beslutninger av valg som jeg underveis i masterperioden har brukt konsekvent for å tidfeste ulike hendelser. Punktene i dagboken blir ikke brukt for analytiske årsaker, men gir meg som forsker en oversikt over forskningsprosessen som kan være nyttig å se tilbake på for å forstå ulike tankerekker som har ledet frem til det endelige resultatet i oppgaven.



### 3.8 Validitet og reliabilitet

Validitet er forbundet med datamaterialets relevans. Det innebærer i hvilken grad innsamlet informasjon er egnet for å besvare problemstillingen. Under avsnitt 3.5.3 *Seleksjon av informanter* har jeg begrunnet mitt valg av informanter og redegjort for hvilke kriterier som var viktig for informantens deltakelse i studien. Som et resultat av at oppgaven søker å besvare hvordan overnattingsbransjen reagerer på Airbnb var det nødvendig å henvende seg til en gruppe informanter med erfaring og innsikt i bransjen. Derfor er et utvalg med informanter som kompetanse og erfaring med reiselivet i Tromsø mer relevant enn faktorer basert på demografi. Altså er ikke informantene rekruttert på bakgrunn av kjønn, etnisitet eller alder. Av den grunn anser jeg utvalget som tilstrekkelig for å kunne besvare problemstillingen. Ved å benytte *snowball sampling* har jeg også kunnet verifisere antakelser om potensielle kandidater av personer med god innsikt i reiselivsnæringen (Hay, 2016). For å styrke relevansen av kvalitative data har jeg også brukt sekundærkilder som viser til kvantitative data på Airbnb i Tromsø, artikler og studier som har vært sentral for å forklare fenomenet i lys av casets kontekst.

En kan også vurdere om en annen person ville fått samme resultat som konklusjonen i denne oppgaven ved å benytte samme datamengde og fremgangsmåte (Hay, 2016), noe påvirker datamaterialets reliabilitet. Reliabilitet referer da til pålitelighet med hensyn til hvorvidt det er mulig å oppnå samme resultat ved å anvende samme metodiske tilnærming. I oppgaven vil det teoretiske rammeverket være utgangspunkt for analysen, det skal også kunne anvendes av andre forskere til å potensielt gjøre samme vurderinger. I seleksjon av informanter har ikke fokuset vært rettet mot å innhente data fra et tallfestet antall informanter. Jeg vurderte utvalget som tilstrekkelig da informantene begynte å gjenta de samme poengene, noe som fremkommer av analysen i form av at de siste informantene på intervjuisten ikke ofte er sitert. Informant 9 er imidlertid ikke sitert i oppgaven som et resultat av at informantens bidrag til oppgaven var forklarende ovenfor statiske modeller og informasjon rundt utviklingen av ulike rapporter. Denne informasjonen er ikke brukt for analytiske grunner, men som forklarende med hensyn til casets kontekst. Altså var jeg tilfreds med innsamlet data for å besvare problemstillingen da tilfanget ble tolket som tilfredsstillende for å forklare reaksjoner på Airbnb-fenomenet etter informant 8.



## 4 Empiri og analyse

I dette kapitlet vil jeg først legge frem funnene i lys av Porters fem krefter-modell for å undersøke hvordan Airbnb påvirker konkurranseomgivelsene. Deretter vil jeg presentere resultatene i lys av diamantmodellen for å vurdere hvorvidt konkurranseomgivelsene er fordelaktig aktørene i reiselivsnæringen. Til slutt vil jeg oppsummere de mest sentrale funnene som videre skal diskuteres i kapittel 5 *Diskusjon*.

### 4.1.1 Trusler fra nye inntrengere

I fem krefter-modellen representerer elementet *trusler fra nye inntrengere* inngangsbarrierene for å ta seg inn i et marked. Porter mener at barrierene reflekterer hvorvidt det er vanskelig å etablere seg i en næring hvor det allerede eksisterer rivaliserende bedrifter (Porter, 1990). Airbnb kan være å anse som en potensiell trussel ovenfor overnattingsbransjen sett at tjenesten er en markeds plass for overnattingsmuligheter i likhet med hoteller, campingplasser, vandrerhjem og lignende.

I 2010 klarte Airbnb å etablere seg i det norske markedet, kun kort tid etter at tjenesten ble lansert i 2008. I lys av det fem krefter-modellen oppfatter jeg at inngangsbarrierene i reiselivsnæringen var å anse som lav ettersom Airbnb vellykket klarte å etablere seg i det norske markedet allerede i 2010 kun kort tid etter at tjenesten ble lansert. På den annen side merket ikke aktørene i Tromsø at Airbnb fikk fotfeste i byen før fem år senere, da viser informantene til en eksplosiv vekst i antall registrerte enheter på plattformen.

*«Det merket jeg allerede i 2015, det året merket jeg det stort. For det var akkurat som om det var en ganske eksplosiv vekst dette året da her i Tromsø. At det bare kom flere og flere. Det startet med sånn ti stykker, men nå (2019) er det i nærheten av tusen som leier ut gjennom Airbnb» (Informant 1)*

I sitatet over belyser informant 1 en mulig grunn for hvorfor Airbnb ikke *var* å anse som en reell trussel ved å påpeke at det kun var et knippe tilgjengelige enheter i startfasen, noe som har utviklet seg til å omfatte et tusentall utleieobjekter i senere tid. Veksten har også blitt trukket frem som en årsak til hvorfor Airbnb har blitt omtalt som en disruptiv innovasjon ifølge Varma et al (2016). Andelen oppførte utleieenheter i 2010 var altså ikke et representativt antall med tanke på å anslå plattformens potensiale eller konkurransedyktighet. I likhet med Porter (1991)

kan en forstå det slik at Airbnb kun var en *potensiell* trussel, noe som er mindre stimulerende for innovasjonsprosesser enn *faktisk* rivalisering. I lys av problemstillingen kan en tolke den relativt hyppige veksten til Airbnb i 2015 som et resultat av manglende reaksjoner fra etablerte virksomheter i Tromsø. Vekstkurven flatet imidlertid ut i desember 2018, men kapasiteten til Airbnb utgjør fortsatt omtrent halvparten av den totale kapasiteten overnattingsbransjen har i Tromsø, forklarer informant 3. Videre mener informant 2 at veksten til Airbnb skjer i takt med vinteraktivitetene, noe som viser til at de private har skjønnet at det er gode penger å tjene i vintermånedene. Jeg tolker dette som at Airbnb i økende grad fremstår som en trussel for enkelte reiselivsprodukter sett at markedsplassen ikke har lagt begrensninger for hvor mange antall registrerte utleieobjekter det kan være.

*«Det er ca. 1000 enheter i Tromsø nå, så det er et stort tilbud. Det har vært en økning i antall etablerte Airbnb-enheter, men det har flatet ut i desember (2018). Omfanget øker i Nord-Norge også, det er jo slik at Capia har vist tall på at Airbnb utgjør 50% av hotellene med tilgjengelige rom. (...) hvis en sammenligner på hotell så er det i gjennomsnitt halvparten av kapasiteten»* (Informant 3, senior rådgiver i interesseorganisasjon)

*«Den har økt i takt med utvikling på vinteraktiviteter spesielt, jeg ser behovet og at de er tilgjengelig året rundt, men det er høyere tilgjengelighet på sommeren da de skal finansiere sin egen ferie»* (Informant 2, administrerende direktør for hotell)

Ifølge Porter kan lave inngangsbarrierer i et marked være forårsaket av lite regulering, det samsvarer med funnene i denne oppgaven. Manglende regulering er et gjentakende forhold som flere av informantene har vist til som et irritasjonsmoment da det skaper skjevheter i konkurransedynamikken mellom aktørene. Det kommer av at Airbnb-verter ikke er underlagt samme lovverk som øvrige virksomheter i bransjen. Jeg forstår det slik at en manglende regulering har gitt Airbnb en konkurransefordel i Tromsø hvor man til forskjell fra andre destinasjoner ikke har innført strengere krav. Ved enkelte reisemål har det blitt innført forbud mot all handel gjennom tjenesten (Mzezewa, 2019), noe som har forhindret fremveksten av Airbnb-aktører. I sitatet under refererer informant 2 til at «markedet reguleres» og mener med dette at myndigheter setter kriterier for å begrense konkurransen i markedet ettersom kommersielle aktører viser seg å være konkurransevridende. Jeg vil videre belyse myndighetenes involvering i markedet under avsnitt 4.2.5 *Statlig involvering*.

*«Konkurransetilbøarene er helt forskjellige og det er det vi jobber mot, jeg ser ikke pÅ disse som en stor konkurrent for oss da markedet reguleres og det ikke er bare og bare Å drive med Airbnb, det krever litt Å drive med utleie» (Informant 2, administrerende direktør for hotell)*

*«(...) de er verdens største hotellkjede nÅ, Airbnb, men de konkurrerer pÅ helt andre vilkÅr enn hva vi gjør» (Informant 1, daglig leder, overnattingstilbyder)*

Det er ikke bare regulering som har kunne gitt grobunn for fremveksten av fenomenet, men ogsÅ manglende kapasitet og ressurser for Å respondere pÅ trusler noe sÅrlig smÅ private bedrifter har utfordringer med. Porter (2008) argumenterer for at lave inngangsbarrierer kan komme av at det ikke var store kostnader forbundet med Å etablere seg i markedet som et resultat av at eksisterende aktører ikke hadde kapasitet til Å mÅte trusselen fra Airbnb. Dette kom ogsÅ frem i intervjuer som for eksempel hos informant 8 som understreker at tilgangen av økonomiske ressurser kan virke begrensende pÅ konkurranse. Trusler fra inntrengere kan dermed representere forhøyede kostnader for flere aktører, noe som fører til at de ikke har kapasitet til Å reagere pÅ konkurransen.

*«Vi har ikke et stort markedsbudsjett, sÅ vi kan ikke konkurrere pÅ samme mÅte som store hotellkjeder» (Informant 8, daglig leder for hotell)*

#### **4.1.2 Leverandørens forhandlingsmakt**

Dette analyseelementet tar for seg hvorvidt leverandører kan forhandle høyere pris og pÅvirke lønnsomheten i en industri. Ifølge Porter (2008) har leverandører forhandlingsmakt hvis det blant annet eksisterer mange kunder eller hvis leverandøren kan tilby unike løsninger. I forhold til denne studien anser jeg leverandørens forhandlingsmakt som mindre relevant for Å forstå hvordan Airbnb pÅvirker konkurranseomgivelsene da dette elementet tar for seg forholdet mellom eksterne leverandører og virksomheter i overnattingsbransjen. Det er imidlertid nyttig Å belyse flere aspekter som pÅvirker rivaliseringen i bransjen for Å kunne vurdere om det eksisterer noen forskjeller mellom Airbnb og tradisjonelle overnattingstilbydere.

Eksponering i internasjonale markeder er alfa og omega for enkelte virksomheter i overnattingsbransjen, særlig siden flere aktører fyller opp romkapasiteten med utenlandske tilreisende. Det er ofte vanskelig for bedriftene i Tromsø å tiltrekke seg oppmerksomhet i langdistansemarkeder gjennom egne nettsider hvis de kun har en nasjonal eller nordisk tilhørighet, og da er gjerne tredjepartskanaler et effektivt verktøy å benytte seg av. Av sitatet under fremkommer det at informant 2 ikke er spesielt begeistret for denne typen markedsføring sett at slike digitale plattformer fører til økte kostnader for både kunder og virksomheter. Informanten anser det likevel som nødvendig å benytte slike tjenester da det er nødvendig for å være synlig i et globalt marked. I relasjon til det teoretiske rammeverket kan behovet for økt synlighet i langdistansemarkeder vise til at bedriftene er avhengig web-baserte tredjepartskanaler noe som kan resultere i at leverandøren kan styre prissetting til en viss grad.

*«Vi er overalt. På alle største ti web-baserte kanaler, booking.com, hotels.com, Trivago, men det er bare tull, det irriterer meg for de er ikke billigst, hotellets hjemmeside er alltid billigst.»* (Informant 2, administrerende direktør for hotell)

*«Vi skulle ønske at gjestene kunne finne oss direkte på hjemmesidene og det skulle jo alle, men det er helt klart disse tredjepartskanalene som booking.com og Expedia er kommet for å bli»* (Informant 1, daglig leder, overnattingstilbyder)

På bakgrunn av intervjuene anser jeg at de mest sentrale leverandørene å se på i denne oppgaven er relatert til tredjepartsplattformer. Plattformer som Expedia, Trivago og Hotels.com har flere likheter med Airbnb i den forstand at tjenestene representerer markeds plasser for overnattingsmuligheter hvor ulike aktører er listet og rangert av gjestene. Enheter på Airbnb er også eksponert internasjonalt, noe som understreker en av fordelene utleiere av Airbnb kan nyte godt av, spesielt med tanke på at Airbnb er gratis mens tredjepartsplattformene ikke er det. Det finnes også andre leverandører som overnattingsbransjen forholder seg til, men til forskjell fra hvordan Porter (2008) anvender kategorien *leverandørens forhandlingsmakt* er aktivitetsleverandører ikke å anse som direkte leverandører i overnattingsbransjen. Bedrifter som driver med aktiviteter og opplevelser omtales som leverandører av informantene, men distribuerer ikke varer eller løsninger til overnattingstilbydere. Jeg anser det imidlertid som viktig å trekke frem at aktivitetsleverandørene representerer virksomheter som tilbyr turer og aktiviteter for turister da opplevelse står sentralt for gjester i overnattingsbransjen. I relasjon til problemstillinger så kan overnattingsbransjen reagere på Airbnb-fenomenet med å utnytte

arbeidsrelasjoner som leder frem til konkurransefortrinn som er mer attraktivt blant reisende. Med det mener jeg at arbeidsrelasjoner til aktivitetsleverandører er fordelaktig for profesjonelle aktører som et resultat av at de representerer en tjeneste som Airbnb-verter kanskje ikke har et forhold til. Altså kan både gjester på Airbnb og hoteller bruke turoperatører, men slik jeg oppfatter det av informantene er det mer trygghet og mindre risiko forbundet med å bruke leverandørene som hoteller anbefaler, noe utleierye på Airbnb kanskje ikke stiller seg disponibel til å besvare da de ikke har et stort fokus på å levere ytterligere service. Som det fremkommer av sitatene under er det et bredt utvalg aktører som driver med opplevelser og turer, noe som kan gjøre det utfordrende å velge for gjesten.

*«Eller de kan booke dette selv på Visit Tromsø, men ikke sant, hvis du skal booke på Visit Tromsø så har du 60 leverandører, hvordan skal du finne ut hvem du skal velge? For det er nok å ta av, det er nok cowboyer, som ser det er lettjente penger (...) kanskje skatter de, kanskje skatter de ikke. De skjønner ikke helt risiko og forsikring og alt sånn her» (Informant 4, administrerende direktør for hotell)*

*«Til vanlig vil hoteller sende sine gjester til Visit Tromsø for eksempel for å finne aktiviteter, men så kommer gjesten dit og ser det finnes 60 leverandører. Da vet man ikke helt hva man får, og det er derfor vi er så oppsatt på å hjelpe dem. Vi vet hvem som er best og gir best pris. Alle har da fullstendig tillit til at vi tar en god avgjørelse for dem med tanke på leverandør» (Informant 1, daglig leder, overnattingstilbyder)*

Til sammenligning vil profesjonelle aktører som driver med overnattingsvirksomhet kunne være mer tilgjengelig (bemannet resepsjon) og behjelpelig for gjesten på grunn av deres erfaring og kjennskap til leverandørene, noe som er betryggende ifølge informant 1.

*«(...) vi tilbyr mer trygghet, døgnbemannet resepsjon, det er folk her hele tiden hvis det skulle være noe og det er det som skiller oss fra Airbnb, nemlig den totale servicen vi utviser» (Informant 1, daglig leder, overnattingstilbyder)*

Mens brukere av Airbnb mest sannsynlig må bruke av sin egen tid til å vurdere hvilke aktører som kanskje er den beste uten å vite for sikkert hva de får. Jeg mener det gir profesjonelle aktører større handlingsrom i form av å kunne yte en nødvendig service som mange reisende har behov for og ønsker med tanke på at det kan være kostbart å være med på aktiviteter og

dermed forventer verdi for pengene. Service kan også være avgjørende for flere reisende som vurderer å overnatte på hotell eller Airbnb da det kan være med på å sikre en god opplevelse, særlig i situasjoner hvor turister ikke er reisevante eller ikke vil belage seg på å ta slike avgjørelser. Airbnb stiller seg derav i kontrast til de tradisjonelle overnattingsmulighetene nettopp på grunn av at gjesten på Airbnb er mer selvstendig, noe som kommer av idéen om en mer autentisk og lokal opplevelse hvor utleier ikke er like involvert i oppholdet til gjesten som profesjonelle aktører som er tilgjengelig døgnet rundt. I avsnitt 5.2.4 *Relaterte og tilknyttede industrier* vil jeg også utdype forholdet mellom aktivitetsleverandører og overnattingsbransjen.

### 4.1.3 Kundens forhandlingsmakt

Ifølge Porter (2008) er det nødvendig å vurdere kundens forhandlingsmakt sett at de kan ha innflytelse på bestemmelse av pris, noe som kan påvirke lønnsomheten i en virksomhet om kunden besitter en gunstig forhandlingsposisjon. I lys av oppgaven vil jeg i likhet med Porter (2008) anvende denne kategorien for å undersøke maktforholdet mellom kunder og tradisjonelle overnattingstilbydere. Det er imidlertid ikke slik at dette elementet, *kundens forhandlingsmakt*, ikke direkte belyser hvordan Airbnb påvirker konkurranseomgivelsene, men kategorien kan synliggjøre kunder som både Airbnb og profesjonelle aktører henvender seg til og er derfor viktig å ta i betraktning for å kunne si noe om hvordan Airbnb kan ha innflytelse på kunderelasjoner i overnattingsbransjen.

Tromsø har blitt kjent som en attraktiv reiselivsdestinasjon verden over, men både aktører i det lokale næringslivet og myndighetene ser at utviklingen i byens turisme er nødt til å skje på deres premisser.

*«Vi vil ikke ha masseturisme her, men det kan godt hende vi vil ha den ansvarlige turistene som er interessert i hvordan vi lever og sånt»* (Informant 5, næringslivssjef, næringslivsaktør)

Av informantene forstår jeg det slik at hensikten med å kontrollere reiselivstrafikken er relatert til å bevare destinasjonens omdømme og for å unngå at Tromsø blir en *attraksjon* på lik linje med Disney World. Flere av aktørene ønsker altså ikke masseturisme til tross for at Porter eksplisitt fremhever at en stor kundemasse vil føre til at bedriftene kan justere prisen fritt. Det kan komme av at de vellykket har klart etablere seg internasjonalt som en vinterdestinasjon og



har dermed ikke et økt behov for å tiltrekke seg ytterligere tilreisende da det også potensielt vil kunne medføre en økt byggeaktivitet og nye konkurrenter. For meg virker det som om aktørene i reiselivsnæringen er opptatt av å tiltrekke seg et mindre antall reisende for å opprettholde kvaliteten på leveransen for så å forbedre eksisterende tilbud slik at de kan differensiere seg fra andre virksomheter.

*«Kommunen vil gjerne at vi skal doble antallet turister, men er det egentlig det vi vil? Altså er det den veien vi skal gå. Eller skal vi si at vi skal øke kvaliteten på produktene så mye slik at vi kan øke prisen og i stedet for å bli Disney World, for det skal ikke være for alle nødvendigvis å kunne komme til Tromsø midt i vintersesongen, når det er det hardeste trykket»* (Informant 4, administrerende direktør for hotell)

*«Vi vil ikke gå i samme felle som på Reykjavik, der det er masseturisme, vi ønsker de individuelle gjestene og det har vi lykket med, det kommer også gjester i grupper, og de betaler. Så ble det klaget på at de ikke fikk de samme hotellprisene på rommet om sommeren som på vinteren, men skal de bo her må de betale prisen»* (Informant 2, administrerende direktør for hotell)

Som et resultat av at Airbnb ikke er kontrollert i likhet med hoteller, og da mener jeg at myndighetene ikke har oversikt over de tilreisende annet enn antallet utnyttede enheter, vil det kunne føre til en økt trafikk i turismen som igjen øker sjansen for Disney World-tendensene. En kan tolke det som at de private Airbnb-aktørene ikke vil forhindre høy trafikk til byen av økonomiske årsaker. Det er imidlertid turister som har lagt sine reiseplaner til Tromsø spesifikt for å oppleve de arktiske omgivelsene, naturen og naturfenomenene. Denne gruppen reisende vil jeg anse som betalingsvillige som et resultat av at de er nødt til å betale markedspris i høysesongen selv om de opplever det som dyrt. I lys av Porter kan det bety at aktørene i Tromsø kan tilby gjestene et unikt verdiforslag som tillater dem å heve prisen. Det kommer også av at det er stor etterspørsel i høysesongen.

*«Folk må betale for å bo hos oss, (...) men folk mener likevel det er dyrt når de blir spurt, hadde de da betalt 200-300 kr mindre hadde vi nok fått høyere score. (...) Vi kan ikke levere samme priser i ulike årstider, dere må betale markedspris. (...) Dere kan ikke komme hit da, dere får dra en annen plass»* (Informant 2, administrerende direktør for hotell)

I relasjon til en presset hotellkapasitet i vintermånedene mener informant 4 at det er rom for Airbnb-virksomhet i perioden og fremmer samtidig et forslag om å endre vilkårene for sesongavhengig drift for de private aktørene i delingsøkonomien for å begrense intensiteten i konkurransen i lavsesongen. I relasjon til problemstillingen reagerer informant 4 på Airbnb med å fremstå løsningsorientert sett at det finnes muligheter for å inkludere Airbnb i samfunnet uten at det går på bekostning av konkurranseforholdene i overnattingsbransjen.

*«Nei, altså, det ligger i snitt rundt 1000 enheter ute og som jeg sier i vintersesongen så er det plass for disse, for da har jeg 95% belegg på begge hotellene, så det er ikke plass til mange flere. Men i mars, april og mai så er det ikke riktig så mange, da kunne Airbnb vært lagt ned så vi kunne fylt opp hotellene igjen»* (Informant 4, administrerende direktør for hotell)

#### **4.1.4 Trusler fra substitutter**

Trusler fra substitutter viser til sannsynligheten for at en kunde benytter seg av andre løsninger med tilsvarende fordeler for å oppfylle samme behov. Porter (2008) påpeker at en økning i antall substitutter eller supplementer, øker også sjansen fra at kunden får mulighet til å bytte over til en annen tjeneste eller et produkt. Denne komponenten av fem krefter-modellen er særlig relevant for å undersøke hvordan Airbnb påvirker konkurransen i omgivelsene sett at tjenesten er regnet som et substitutt til tradisjonelle overnattingstilbydere av flere akademikere (Nowak et al. 2015; Guttentag, 2017; Zervas et al. 2017).

Tjenesten representerer imidlertid ikke bare et substitutt for hotellaktører, men også et verktøy som kan brukes av etablerte selskaper for å tiltrekke seg internasjonal oppmerksomhet. Det er særlig tilfellet for mindre aktører som informant 1 påpeker, de som er «ganske lik en lokal aktør». Av sitatet under kan en dermed tolke Airbnb-plattformen som fordelaktig for enkelte bedrifter, et fortrinn som gjerne større og etablerte kjedehoteller ikke kan dra nytte av på grunn av sentral styring og ulikheter i klientell. En kan også se på denne bruken av plattformen som gjensidig vinning for Airbnb og mindre virksomheter sett at de profesjonelle aktørene får internasjonal eksponering ved å benytte seg av tjenesten, mens Airbnb oppnår inntekter som et resultat av deres tjenestegebyr for hver enhet som listes opp og leies ut. I relasjon til

problemstillingen kan en forstå det slik at flere aktører har reagert med å ta i bruk Airbnb med den hensikt å styrke sin konkurranseposisjon i forhold til større hoteller.

*«Vi leier oss selv ut gjennom Airbnb for vi ser at vi er ganske lik en lokal aktør. Vi (...) bruker også Airbnb som en plattform for å selge (...) fordi vi tenker at det er, ja altså, en konkurrent, men samtidig så kan vi jo samarbeide på ett vis» (Informant 1, daglig leder, overnattingstilbyder)*

Som tidligere nevnt er tredjepartskanaler hyppig brukt av overnattingsbransjen for synlighet i langdistansemarkeder, en kan dermed forstå det slik at Airbnb-plattformen kan være et mer gunstig verktøy og et substitutt til andre tredjepartskanaler for små- og mellomstore aktører som sammenligner seg med Airbnb sett at det faktisk er gratis å registrere seg og bruke markedsplassen deres. Det kan også tas i betraktning at hvis alle plutselig hadde startet å bruke plattformen for profesjonell virksomhet så ville de mest sannsynlig også ha druknet blant alle utleieenheter som et resultat av at «alle» var tilstede på nettstedet, ikke bare enkelte aktører.

Airbnb er et alternativ til tradisjonelle overnattingsmuligheter og regnet som et substitutt til bestemte hoteller som et resultat av at tjenesten ikke tilbyr samme kundesegment eller samme fasiliteter som hoteller kan i form av service og bemanning (Guttentag, 2017). I likhet med øvrig litteratur, tyder mine funn på at store hoteller ikke føler seg truet av Airbnb, men en kan jo også vurdere hvorvidt Airbnb kun er *ett* substitutt med hensyn til at selskapet faktisk representerer 6 000 000 utleieobjekter og fortsatt er i vekst. Med dette mener jeg at det kan eksistere enheter på Airbnb som har samme, om ikke bedre, kvaliteter og standard enn bestemte hotellaktører som et resultat av at flere og flere av leilighetene ikke lengre «underpresterer» hotelltilbudet. Informant 3 forklarer imidlertid at Airbnb ikke har påvirket markedsandelene for hotellene og viser til svingningene i trafikken som en mulig årsak for at Airbnb ikke er ansett å være en trussel selv om det er registrert høy trafikk og antall gjestedøgn på Airbnb også om vinteren.

*«De har ikke i veldig stor grad påvirket hotellene. (...) tror ikke de i veldig stor grad har spist seg inn på hotellmarkedet. Selvsagt er det en konkurranse, men du kan si at der det er en periode med stor vekst i trafikken så har det ikke virket som et problem for hotellene, men når det er nedgang så kan det være at man ser det litt bedre. Hotellene oppfatter ikke Airbnb som en direkte trussel, men vi har gått i møte med*

*kommunen da det har noe å si for omdømmet på hele destinasjonen»* (Informant 3, senior rådgiver i interesseorganisasjon)

*«Jeg har tall her som viser til at det er 150.000 gjestedøgn på Airbnb i året og 67% av dette var på vinteren»* (Informant 5, næringslivssjef, næringslivsaktør)

#### **4.1.5 Rivalisering og forretningsstrategi i overnattingsbransjen**

Som et resultat av at diamantmodellen bygger på Porters modell for fem krefter har jeg valgt å slå sammen elementene *rivalisering mellom eksisterende aktører og forretningsstrategi, struktur og rivalisering* sett at flere av forholdene tilhørende de to komponentene overlapper. Kapittel 4.1.5 er derfor kalt *rivalisering og forretningsstrategi*. Rivaliseringen mellom eksisterende aktører avhenger av de fire overnevnte kategoriene og refererer til intensiteten mellom etablerte virksomheter i industrien som et resultat av tilstanden til de andre elementene i fem krefter-modellen (Porter, 2008). I rammeverket for fem krefter viser Porter (2008) til at det er viktig å kartlegge antallet og styrkene ved eksisterende konkurrenter. Jeg vil kun anvende denne kategorien på Airbnb og de profesjonelle aktørene som er representert i denne oppgaven for å se hvordan konkurransen er mellom alle involverte parter i overnattingsbransjen. Dette til tross for at jeg tidligere allerede har sett på hvordan Airbnb inngår i elementet for *trusler fra substitutter* og *trusler fra nye inntrengere*. Forretningsstrategi, struktur og rivalisering henviser til hvordan selskaper er organisert og ledet, samt hvordan konkurranse kan øke innovasjonstakten i en industri (Porter, 1990).

Som nevnt i seksjon 4.1.1 *Trusler fra nye inntrengere* har Airbnb kunne trenge inn i overnattingsbransjen som et resultat av at det ikke stilles særlig strenge krav til Airbnb- virksomhet i form av rapporteringsplikt eller skatt. Det kommer av at tjenesten opererer etter delings- og ytelsesprinsippet hvor privatpersoner står for driften og inntektene fra utleie, noe som gjør at de ikke er å anse som en kommersiell virksomhet og reguleres da heller ikke deretter. Omfanget av Airbnb har økt betraktelig fra utleie av tre luftmadrasser til å innebære over 6 000 000 registrerte enheter. Det har ført til at flere av informantene særlig reagerer på skjevheter i konkurransevilkårene da de omtaler tjenesten som en kommersiell aktør og verdens største hotellkjede på lik linje med Varma et al. (2016) (se kapittel 4.1.1 *Trusler fra nye inntrengere*). Informantene i denne studien har spesielt reagert på at Airbnb som anses å være en delingsøkonomiaktør, har kunnet etablere seg på lovlig vis i markedet uten tilsyn. Informant

I påpeker at det ikke er kontroll over bruken av Airbnb, noe som fører til at flere utleierye kan bruke plattformen til økonomisk vinning, men som ikke følger rapporteringsplikten som kommersielle aktører forholder seg til med tanke på skatt.

*«Man tenker jo at Airbnb er en del av delingsøkonomien, men det har blitt butikk ut av det. Det kan være en person her i Tromsø som har 17 leiligheter på Airbnb, det er ikke den lokale host-feelingen da. Da er det en kommersiell aktør som skal tjene penger på det»* (Informant 1, daglig leder, overnattingstilbyder)

En økning i omfanget til Airbnb kan vise til at plattformen gradvis fremstår som en trussel for enkelte aktører. På den annen side har verken stordriftshoteller eller virksomheter som opererer i mindre skala blitt spesielt berørt av Airbnb i vintermånedene mener informantene i denne studien. En mulig årsak til dette kan være at selskapene fra tidligere har klart å posisjonere seg gunstig i markedet eller så kan det være et resultat av den enorme etterspørselen internasjonalt. Intensiteten i konkurranse øker imidlertid ellers i året, noe som viser til større kamp om kundene.

*«Her er vi smekk full (...), men det er bare noen måneder i året at det er helt fullt. Sånn ellers trenger vi å fylle opp kapasiteten på by basis med alle hoteller. Det er klart at det er en konkurrent som vi merker godt ellers i året»* (Informant 1, daglig leder, overnattingstilbyder)

*«Altså Airbnb er vår største konkurrent, nummer 1 liksom»* (Informant 1, daglig leder, overnattingstilbyder)

Veksten til Airbnb bør imidlertid bli tatt på alvor i reiselivsnæringen. Airbnb-aktørene har kunne utnytte fordelaktige industrieffekter som har tillat flere å prise seg på samme nivå som mange av de etablerte selskapene i bransjen. Med industrieffekter så mener jeg at omdømmet til destinasjonen internasjonalt har lagt et godt grunnlag for å kunne drive med Airbnb-virksomhet i Tromsø. Altså belager flere av de private vertene seg på å tiltrekke seg gjester ved å markedsføre *destinasjonen*. Prisen er relativt høy og kan indikere at kvaliteten på utleieobjektene er deretter med tanke på beliggenhet, størrelse og standard ifølge informant 1 og Porter (2008). Siden flere private utleierye etterspør en høy snittpris kan det tyde på at de appellerer til en kundegruppe som er mer betalingsvillig. Det til tross for at Guttentag (2015)

hevder at Airbnb tiltrekker seg unge og gjerne prissensitive kunder. I lys av Clayton Christensens (1997, 2015) teori om disruptive innovasjoner, kan Airbnb, som først var antatt å være et billig lavterskeltilbud, muligens utvikle seg til å kunne tilfredsstille mer lønnsomme kunder og dermed bevege seg bort fra den disruptive fasen i innovasjonsprosessen til en utviklings- og forbedringsfase omtalt som *the sustaining trajectory* (se figur 1 s. 16) ettersom tjenesten har blitt mer akseptert.

*«Det vi ser er også at Airbnb ligger på en snittpris til over 900kr, det er mye. Det varierer fra måned til måned, men vi ligger på rundt 1100-1200kr. Det også blir et snitt for du har noen leiligheter som koster 4000kr natten og noen som koster 500kr natten»* (Informant 4, administrerende direktør for hotell)

Jeg forstår det slik at prismessig så kan Airbnb snart utfordre stordrifts hoteller, noe som stiller seg i kontrast med funnene i studiene av Zervas et al. (2017) som viser til at Airbnb har mest innflytelse på campingplasser og mindre individuelle hoteller og Guttentag (2015) som understreker at tjenesten kun er et substitutt. Som Informant 4 understreker i sitatet over, kan noen Airbnb-enheter prise seg på langt mer enn deres gjennomsnittspris.

*«(...) så pris i seg selv, det merker jeg er viktig på disse lavbudsjett-greiene, men pris kan også være et verktøy for å fortelle, ikke sant, hvor høy kvalitet noe har. Så man bruker prisen som et slags virkemiddel for å signalisere kvaliteten på det du tilbyr, men for meg og oss som jobber her så er det her med kvalitet i hele leveransen det er på en måte, det er det vi vil konkurrere mest på og så derfor er det dette med aktivitetene»* (Informant 1)

Porter (2008) mener at det å konkurrere på pris kan være en destruktiv strategi for selskapene. Slik jeg tolker det av intervjuene så er aktørene opptatt av å konkurrere på andre konkurransedimensjoner enn pris, noe som kan være utgangspunkt for konkurransefortrinn om en klarer å differensiere seg fra de andre konkurrentene. Som informant 1 fremhever i sitatene under er det bedre å konkurrere på kvalitet enn på pris, noe som fører til at en kan skille seg ut i mengden sett at man kan tilby kunde noe unikt som de andre ikke kan siden man spesialiserer seg på noe. Samtidig kan virksomheten tilegne seg fortrinn som er gunstig for å kunne respondere på konkurransekrefter i omgivelsene da det er vanskeligere å etterligne kvalitet.

*«Det er alltid bedre å konkurrere på kvalitet enn på pris for eksempel. Og siden vi er i så direkte konkurranse, ikke sant, vi også selger jo et autentisk overnattingsprodukt (...), men det vi på en måte har (...) trappet opp da de her siste årene er vel kanskje akkurat dette her med fokuset på at vi skal være lokale eksperter» (Informant 1, daglig leder, overnattingstilbyder)*

*«Vi skal være best på lokalkunnskap her hos oss. I resepsjonen hos oss skal du få svar på alt du lurer på. Det er mer morsomt å konkurrere på det, for det er ikke like lett å kopiere» (Informant 1, daglig leder, overnattingstilbyder)*

Informant 2 understreker også viktigheten med å fokusere på kvalitet i leveransen av reiselivsprodukter, og påpeker at en av deres styrker har ledet dem til å være blant de beste i bransjen. Jeg antar at informanten viser til at de har fått høy stjernemerking i tredjepartskanaler, noe som er basert på gjesters tilbakemelding til overnattingsstedet. I likhet med informant 1 mener også informant 2 at det er bedre å konkurrere på service da det legger grunnlaget for å kunne ta høyere pris siden kunde får verdi for pengene. I motsetning til Airbnb er altså profesjonelle aktører bedre rustet for å konkurrere på flere dimensjoner enn kun pris, noe som egentlig kan være vanskelig for utleierye på Airbnb med tanke på at de tilbyr en prissensitiv kundegruppe og differensiering kan bety ytterligere kostnader som gjør at prisene øker for å utligne kostnadene. Jeg vil imidlertid poengtere at utleierye på Airbnb ikke nødvendigvis driver med korttidsutleie på fulltid og vil kanskje heller ikke forholde seg til en spesifikk konkurransestrategi.

*«Kvalitet på frokost er våre styrker, vi har mange år vært oppe i toppen. Det er alltid vårt mål å beholde den plassen, for det selger, gjester er villige til å betale for den kvaliteten vil leverer på frokosten. Og da kvaliteten generelt, på innhold, gjestemottak og møte med resepsjonen. Alt er viktig» (Informant 2, administrerende direktør for hotell)*

*«Det er service, service og kvalitet. Det er det som er med på å selge de produkter vi har. Altså desto bedre service, desto høyere pris kan vi ta» (Informant 2, administrerende direktør for hotell)*

Det er ikke bare for gjestene at reiselivsnæringen er viktig for Tromsø. For kommune og stat er næringen sentral med tanke på verdiskapning, men for lokalbefolkningen er et aktivt næringsliv veldig betydningsfullt siden industrien tilrettelegger for å kunne sysselsette flere tusen mennesker i byen. I den sammenheng fremhever informant 1 viktigheten med å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver. Særlig i en næring som er sesongbetont, vil det å være forankret i lokalsamfunnet være spesielt viktig da gode arbeidsvilkår er avgjørende for arbeidstakere. Et godt arbeidsmiljø på jobb spiller også inn på trivsel og prestasjon blant de ansatte som informant 2 understreker i sitatet under. For Airbnb er situasjonen helt annerledes. Eiere av Airbnb-enheter er veldig selvstendig og står alene i mange beslutninger og gjøremål, noe jeg mener kan ha innflytelse på motivasjon og arbeidsvilje sett at de jobber isolert fra andre mennesker. Siden de da er avhengig av å fylle alle roller i en virksomhet (stuepike, resepsjonist, økonomiansvarlig og lignende) selv kan det tenkes at Airbnb ikke skaper like gode ringvirkninger for samfunnet da Airbnb-utleie i utgangspunktet er for privatpersoner som ikke nødvendigvis har behov for å ansette noen.

*«For det er jo også veldig viktig for meg å være en attraktiv arbeidsgiver, som kan tilby gode vilkår og ikke kun sesongkontrakter. Så det å tenke helårsdrift er veldig viktig»*  
(Informant 1, daglig leder, overnattingstilbyder)

*«Hvordan arbeidsklima og slikt er, er vi veldig opptatt av, for jo bedre arbeidsklima det er, desto bedre kvalitet hos personalet. Er det dårlige arbeidsforhold leverer de dårligere enn hvis de er glade og da leverer god service. Ser man på hvor godt arbeidsmiljøet er, får man også et bedre resultat på bunnlinjen. Er de misfornøyde blir det dårlige resultat»* (Informant 2, administrerende direktør for hotell)

I likhet med Porter (2008) påpeker informant 6 at konkurransen kan føre til forbedringer i form av å øke selskapets kvalitet gjennom hele leveransen. Dermed kan rivalisering være nyttig for å igangsette innovasjonsprosesser. Informanten viser også til at konkurransevilkårene må være like og mener med det at konkurransedynamikken ikke er til fordel for alle aktører som er involvert. Porter (1990, 1991, 2008) kommenterer ikke på hvordan skjevheter i konkurransebetingelsene kan påvirke virksomhetene, men jeg antar at slike ulikheter kan medføre at enkelte selskaper kan tilegne seg en gunstig og beskyttet markedsposisjon som tillater dem å kontrollere markedet i større grad. Det kan videre ha en negativ innvirkning på fordelaktige konkurranseforhold i industrien med hensyn til at Airbnb kan utnytte lovverket for



å oppnå en solid brukerbase for plattformen. Det kan komme som et resultat av at Airbnb-aktører ikke ser det som lønnsomt å registrere seg som en kommersiell virksomhet da de unngår kostnader forbundet med profesjonell drift hvor en blant annet må betale arbeidsgiveravgift, merverdiavgift og skatt.

*«Hvis du er den svakeste aktøren så kommer du ikke til å overleve i et konkurranseintensivt marked, så du må bare forsikre deg om at du gjør det best du kan, og det betyr at kvaliteten vil øke. Så jeg er ikke redd for konkurranse. Konkurranse er sunt så lenge alle spiller etter de samme reglene»* (Informant 6, administrerende direktør for hotell)

Informant 7 understreker nettopp dette med at Airbnb-verter unnslipper flere kostnader ved å drive privat gjennom tjenesten. Det som kan være en utfordring er da knyttet til at delingsøkonomien potensielt kan tilrettelegge for en økonomi som ikke gagnar samfunnet eller konkurranseforholdene i overnattingsbransjen, men som dyrker en svart økonomi hvor enkelte samfunnsborgere kan drive med utleie av flere eiendommer og leiligheter uten at dette blir kontrollert eller regulert. Med hensyn til problemstillingen og hvordan Airbnb da påvirker bransjen, opplever jeg at konkurransevilkårene fremstår som en utfordring for både staten og næringslivet i den grad at tjenesten verken skaper konkurransedyktige omgivelser eller bidrar til nasjonal vekst og økonomisk utvikling.

*«Vi er jo for konkurranse, det er alltid bra med konkurranse da det skjerper standarden og kvaliteten på hvert enkelt hotell da det krever at man tenker annerledes. I utgangspunktet tenker man at konkurranse er sunt og bra, men når det blir på ulike vilkår, så er det ikke greit. F.eks. så skattlegges ikke Airbnb på samme måte som vi gjør på et hotell, som hotell betaler vi jo også 12% mva på all overnatting»* (Informant 7, administrerende direktør for hotell)

Det er imidlertid noen hotellaktører som er bedre organisert til å kunne respondere til konkurranse og rivalisering i markedet. Kjeden kan til tross for å bidra til stordriftsfordeler for hoteller også medføre begrensning med tanke på sentralisert ledelse og utforming av strategi. På spørsmål om hvem som er konkurrenter og ikke, opplever jeg delte meninger, noe som viser til at overnattingstilbydere blir påvirket ulikt. Informant 2 poengterer at strategien er utarbeidet og satt av kjeden som hotellet tilhører, noe som stiller seg i kontrast til informantene som

representerer private og individuelle virksomheter hvor strategien og aktivitetene er bestemt av ledelsen som driver overnattingsstedet.

*«Siden vi er et hotell som en del av en kjede så kommer strategien ovenfra. Jeg kan ikke finne på noe nytt her som alle de andre hotellene, det betyr at vi har kanskje spesielle utfordringer her, men jeg kan ikke endre strategien selskapet. Men vi har interne strategier for hvordan en kan håndtere og holde et servicenivå. Det er overordnet forankret i vår visjon av styret (...). Kulturen er ulik fra hotell til hotell, men dette gjenspeiles ikke i vår strategi» (Informant 2, hotellaktør, administrerende direktør)*

Selv om det eksisterer flere økonomiske fortrinn forbundet med å være en del av en hotellkjede, ville det ikke vært like fordelaktig alle hotellaktørene eller konkurranseforholdene om hver av selskapene var organisert på samme måte. Som informant 1 forklarer var det ikke hensiktsmessig å starte et vanlig hotell i området hvor selskapet i dag er etablert da det kunne ha ført til at de ikke lyktes. Jeg tolker det som at homogene selskap i liten grad har en positiv innflytelse på konkurranseomgivelsene da likhet fører til økt konkurranse og liten differensiering, noe som igjen kan gå utover lønnsomheten sett at gjestene får flere valgmuligheter. Når man til forskjell starter en virksomhet som tydelig skiller seg fra andre konkurrenter, er det lettere å kunne etablere en konkurransedyktig posisjon i markedet. Særlig hvis det eksisterer et behov i markedet som tillater selskapet å vokse.

*«Så jeg tror at hvis vi hadde valgt å starte et hotell her, så ville det kanskje ha gått galt. Men det er noe jeg bare tror, for jeg tror også at det er viktig å være tro mot det som er unikt da» (Informant 1, daglig leder, overnattingstilbyder)*

I tillegg til at selskapene er, eller bør være, opptatt av synlighet på tredjepartsplattformer og i sosiale medier som nevnt tidligere, handler det også om hvordan en benytter seg av de ulike verktøyene som Expedia og Instagram for eksempel. Det kommer av at mange reisende er veldig opptatt av det estetiske på reisen, de fine omgivelsene og unike monumentene. Det vil si at det er nødvendig å bruke sosiale medier med omhu slik at en presenterer gode visuelle fremstillinger av selskapet eller Tromsø med hensyn til å kunne tiltrekke seg flere kunder. Turister kan også operere som ambassadører for en destinasjon med tanke på at fine bilder og videoer virker innbydende og motiverende for flere reiseglade mennesker. Samtidig er private innlegg og anbefalinger mer troverdig for personer som undersøker nye reisemål, derav er også

anmeldelser særdeles viktig for å opprettholde et godt omdømme for Tromsø. Med andre ord så vil turistens opplevelse av turen reflekteres av bilder og film i sosiale medier. Som informant 1 så fint omtaler gode bilder, «instavennlige produkter», er altså det unike og interessante appellerende for flere

*«Vi jakter hele tiden nye kunder, det er kjempe viktig å være på. Jeg tror veldig på det å være synlig, ta gode bilder og få gjestene våre selv. Hvis du går på Instagram (...) så har det noe å si med et unikt produkt, et instavennlig produkt, for å kalle det det»*  
(Informant 1, daglig leder, overnattingstilbyder)

#### **4.1.6 Faktorforhold**

Faktorforhold refererer til de tilgjengelige menneskelige, økonomiske og naturlige ressursene som eksisterer i bestemte land. Med menneskelige ressurser menes de menneskeskapt faktorforholdene, altså kompetent arbeidskraft, god infrastruktur og forskningsbasert kunnskap (Porter, 1990; 1991). For å anvende denne kategorien på overnattingsbransjen velger jeg å fokusere på menneskelige og naturlige ressurser, og da utelukke å kommentere på det økonomiske grunnlaget for produksjon av reiselivsprodukter. Jeg anser det som mest nødvendig å kunne forklare konkurransedyktighet blant aktørene.

Til tross for at Porter påstår at menneskelige ressurser er et bedre utgangspunkt for konkurransefortrinn enn naturlige ressurser, belager reiselivsnæringen i Norge seg i stor grad på arktiske naturfenomen som trekkplaster for turistene. I Nord-Norge er mye av reiselivsnæringen sentrert rundt vinterens naturopplevelser, noe som er et godt utgangspunkt for markedsføring både blant profesjonelle og private aktører. Sett at naturfenomen og arktiske omgivelser kan være *ressurser* så har Nord-Norge rikelig med tilgang til ressurser. Slik jeg ser det er da ikke kamp om ressursene, noe som kan virke til fordel for alle aktørene i overnattingsbransjen, men det handler også om å utnytte slike fortrinn. Det kan tenkes at det er vanskeligere å skille seg ut blant 1000 Airbnb-enheter hvis alle bruker destinasjonens merkevare, enn å differensiere seg fra et lavere antall hoteller og andre overnattingstilbydere. Informant 1 nevner også at de har lyktes med å skape helårsarbeidsplasser, noe som er særlig relevant for å ivareta ansattes interesser.

*«(...) vi ser det allerede fra 2013 og frem til i dag at det har vært en ekstrem eksplosjon av vinterturister» (Informant 4, administrerende direktør for hotell)*

*«Og det er jo kjempe viktig nå for det er kanskje en av de store utfordringene i reiselivsbransjen i seg selv, det at den er veldig sesongavhengig. Det er veldig tradisjonelt slik at sommersesongen er veldig god, så har vi i Tromsø nå fått en sykt god vintersesong, og så har man fortsatt en del skuldermåneder mot våren og høsten, mens du har, ikke sant, som dette her med hotell og hytter, så er det noe folk bor i hele året og da skaper du også helårsarbeidsplasser» (Informant 1, daglig leder, overnattingstilbyder)*

Tromsø har blitt en sensasjonell vinterdestinasjon, men det er ingen tilfeldighet sett at næringslivsaktører, kommune og bransjen over lengre tid har jobbet iherdig for å tiltrekke seg oppmerksomhet i internasjonale markeder. På spørsmål om hvorfor Tromsø har blitt så attraktiv i vintermånedene så har informantene svart veldig entydig. Nordlyset og beliggenheten til byen er helt klart avgjørende for å kunne appellere til mennesker som har lyst å oppleve noe annerledes, men for å oppnå en konkurransedyktig reiselivsdestinasjon ligger mange strategiske grep til grunn. I sitatet under refererer informant 1 til NordNorsk Reiseliv, et selskap i Nord-Norge etablert med den hensikt å forbedre Tromsø som en helårsdestinasjon, samt stimulere til vekst og verdiskapning i landsdelen. Selskapet søker å tilrettelegge for økt synlighet i langdistansemarkeder for nord-norske virksomheter i reiselivet ved å spre kunnskap om Nord-Norge og øke kjennskapen til Tromsø som destinasjon (NordNorsk Reiseliv, udatert). Blant annet har NordNorsk Reiseliv laget et strategisk kompass som skal være hjelpelig for reiselivsaktører med tanke på å hvordan en skal forholde seg til utviklingen i næringen og for å kunne håndtere turismen.

*«NordNorsk Reiseliv har utviklet et strategisk kompass da, som de kaller det, for Nord-Norge og hvordan vi skal tenke reiselivsutvikling de neste årene da» (Informant 1, daglig leder, overnattingstilbyder)*

Med det så mener jeg at aktørene må være klar for å tåle trafikken i form av kapasitet på overnatting og opplevelser, men også med tanke på flytrafikk og transport. Mange av de lokale virksomhetene har vært med på å danne konkurransedyktige forhold, det skaper en fordelaktig industrieffekt, som nevnt tidligere, for aktører som kommer inn i markedet på et senere

tidspunkt. Som Airbnb for eksempel da de etablerte seg i 2015 så var allerede merkevaren Tromsø kjent i verden.

*«Så begynte Hurtigruten med «Hunting the Lights» som var et markedsføringsprosjekt på midten av 2000-tallet. Så har fylkeskommunen fulgt opp etter hvert med å etablere «Nordnorsk Reiseliv». Så har du parallelt med dette har vi utviklingen i forhold til fly, både på pris og tilgjengelighet» (Informant 3, senior rådgiver i interesseorganisasjon)*

*«Så har vi turisme da (...). Det er den som har vokst mest de siste årene. Grunnen for at Tromsø er attraktiv der er beliggenheten mot Nord, vi har nærhet til flyplassen hvor en lander nesten midt i byen, vi har et variert servicetilbud både innen aktiviteter og service for turister som kommer hit» (Informant 3, senior rådgiver i interesseorganisasjon)*

Det er også lagt vekt på å eksponere destinasjonen internasjonalt slik at resten av verden skulle få vite at det faktisk fantes siviliserte områder hvor en kunne oppleve nordlys. Flere av informantene hevder at Joanna Lumley var en utløsende faktor for den internasjonale oppmerksomheten fra 2008. Det ble startet en prosess med å gjøre en dokumentar om nordlyset i samarbeid med Lumley, noe som har vært å anse som et vellykket prosjekt. Ellers er det også jobbet med å tilrettelegge for gode reiselivsprodukter og et aktivt næringsliv. I tråd med diamantmodellen kan en forstå det slik at kunnskap og kompetent arbeidskraft har ført til at Tromsø har etablert en infrastruktur som er effektiv og gunstig for turisme. Som informant 6 nevner, så kan høysesongen til Tromsø være sentrert rundt vintermånedene, men byen fremstår ikke som en spøkelsesby til andre årstider som mange andre rene vinterdestinasjoner eller sommerdestinasjoner opplever.

*«Det er nordlyset. Både Visit Tromsø og Nordnorsk reiseliv har gjort en stor jobb med dette. Og så klart Joanna Lumley med serien sin på BBC. Det var definitivt en utslagsgivende faktor» (Informant 4, administrerende direktør for hotell)*

*«Du kjenner til alle disse store destinasjonene for vinterturisme, men hvis du drar dit i april så er de helt død. Stille» (Informant 6, administrerende direktør for hotell)*

Et forhold som Porter imidlertid ikke tar hensyn til er kommunikasjon, og mye av grunnen for det er knyttet til at fem krefter rammeverket ble utviklet og basert på 70-tallssamfunnet hvor teknologien ikke var utviklet til hva den er i dag med smarttelefoner og internett. Digital markedsføring mener jeg har vært spesielt viktig for å kunne bygge merkevaren til Tromsø.

*«Så har du utvikling av sosiale medier som er en helt annen form for markedsføring av det en hadde tidligere, så opplevelser blir delt til mange i løpet av kort tid» (Informant 3, senior rådgiver i interesseorganisasjon)*

Det kommer av at digitale medier kan være et effektivt verktøy for å kommunisere et budskap til en stor andel mennesker på kort tid. Mye av suksessen til Airbnb tilskrives også den teknologiske infrastrukturen ifølge rapporten av European Commission (2016). Det er imidlertid ikke alt på internett som kan kontrolleres eller virke til fordel verken hoteller eller Airbnb-enheter, det kommer av at gjester skriver anmeldelser som beskriver deres opplevelse fra oppholdet. Som informant 4 understreker kan faktisk gjester skrive mindre positive tilbakemeldinger om sin opplevelse hvis de ikke har fått sett nordlyset for eksempel selv om det ikke kan garanteres å få se et fenomen som ikke kan styres av mennesker. Da kan merkevaren Tromsø svekkes og verdien av de naturlige ressursene, introdusert tidligere, avta. Det kan ha store konsekvenser for hele reiselivsnæringen.

*«Jeg tok et fantastisk bilde av nordlyset og det fikk så mange likes, og jeg har vakre barn, men jeg tror videoer av nordlyset fungerer godt på internett» (Informant 6, administrerende direktør for hotell)*

*«For jeg ser at noen av tilbakemeldingene på TripAdvisor hvor de har vært misfornøyde med nordlysturen, og det har ikke noe med oss å gjøre, men det drar ned helhetsinntrykket til Tromsø og hvis vi får for mange sånne, altså det er greit for hotellet, men hvis Tromsø får det så er det dårlig for omdømmet på byen. Tromsø blir en merkevare» (Informant 4, administrerende direktør for hotell)*

#### 4.1.7 Etterspørselsforhold

Porter (1990) hevder at etterspørselsforhold gjenspeiler krevende kunders behov sett i sammenheng med omfanget av etterspørsel i hjemmemarkedet og det internasjonale markedet. I rammeverket bruker Porter (1990) dette elementet av diamantmodellen for å forklare hvordan etterspørsel i hjemmemarkedet (lokalt avgrenset) spesielt kan lede frem til konkurransefortrinn. Jeg vil på den annen side fokusere på langdistansemarkeder som et resultat av at reiselivsnæringen i Tromsø belager seg på utenlandske turister.

Tromsø har blitt en kjent destinasjon internasjonalt og mye av trafikken er sentrert rundt vintermånedene. Alle informantene som representerer overnattingsbransjen i denne studien er synlig i utenlandsmarkedet og har tidligere i denne studien gitt uttrykk for viktigheten med tilstedeværelse i tredjepartskanaler. Det kommer av en økende etterspørsel fra utenlandske turister. Ifølge Porter (1990) er etterspørsel viktig i hjemmemarkedet da det stimulerer til innovasjon, det er imidlertid slik at flere av aktørene i reiselivet tiltrekker seg tilreisende som ikke har norsk tilhørighet (Airbnb, 2016). Overnattingsbransjen appellerer også til en stor andel mennesker, som reiser på bakgrunn av ulike motiver, med andre ord er det viktig at overnattingsstedene kan etterkomme behov i markedet som er tilfredsstillende for de kravene gjestene setter. På grunn av sesongvariasjoner vil aktørene i overnattingsbransjen også oppleve å henvende seg til mange flere turister om vinteren enn ellers. Det kan av den grunn være utfordrende å være en attraktiv overnattingstilbyder i Tromsø utenom høysesong som informant 1 påpeker.

*«Og det er jo kjempe viktig nå for det er kanskje en av de store utfordringene i reiselivsbransjen i seg selv, det at den er veldig sesongavhengig» (Informant 1, daglig leder, overnattingstilbyder)*

Kundereisen kan forstås i lys av *Personas*, et verktøy som bistår beslutningstakere i overnattingsbransjen med å utvikle passende reiselivsprodukter til sine gjester. Videre påpeker informanten at bransjen i Nord-Norge har et økende fokus på å skape reiselivstilbud som er tilpasset hver enkelt som reiser, og har dermed gått bort fra den tradisjonelle demografiske segmenteringsmodellen. Jeg forstå det som veldig sentralt for å forstå hvordan reiselivsaktørene jobber mot kundene ved å forbedre og utvikle produktene og tjenestene sine. I lys av rammeverket kan reisevaner hos ulike mennesker tolkes som etterspørsel i et marked hvor det

eksisterer krevende kunder på grunn av at det finnes veldig mange ulike kundesegmenter som reiselivsaktørene skal tilfredsstillere.

*«(...) der de har basert den her strategien på det her med Personas da. Da sier man at når du skal ut å reise så har du kanskje et helt annet motiv for din tur hvis du skal reise sammen med kjæresten din eller når du skal reise med venninnen din eller familien din eller bestemoren din. Så at du tenker liksom da på kundereisen basert på motiv da. Kanskje i stedet for alder og den her typiske segmenteringsmodellen som man har vært vant med å jobbe med tidligere»* (Informant 1, daglig leder, overnattingstilbyder)

Stordriftshoteller i Tromsø tiltrekker seg i stor grad, men ikke utelukkende, forretningsreisende da de tilrettelegger for konferanser og møter, mens andre hoteller søker å fylle etterspørsel fra ferie og fritidsgjester som kommer for å oppleve de arktiske omgivelsene. Informant 1 understreker at til tross for at bedriften tiltrekker seg flest feriegjester, så er det ikke alltid tilfelle selv om de fokuserer på å etterkomme behov for turister. Forholdet mellom andelen ferie- og forretningsreisende som informant 1 henviser til samsvarer mer eller mindre med klientellet til Airbnb. De fleste som reiser med Airbnb er mest sannsynlig ikke på tur for arbeidsrelaterte møter og konferanser da enhetene på Airbnb ikke fokuserer på å etterkomme slike behov og jeg tenker det ofte ikke er nødvendige fasiliteter til stede for å tilfredsstillere forretningsreisende. For øvrig så er det faktisk slik at idéen og Airbnb ble satt til live som et resultat av at det var manglende hotellrom for konferansedeltakere, det kan tyde på at Airbnb implisitt tiltrekker seg fritidsgjester, men kan også være et tilstrekkelig alternativ for andre kundegrupper.

*«Skal du bo en natt med stresskofferten din og være på kurs, så er det kanskje en annen målgruppe. De kommer selvfølgelig hit inni mellom, jeg vil tippe at hos oss så bor det 80% ferie/fritidsgjester og 20% i forbindelse med kurs og konferanse, mens på hotellene så er det motsatt»* (Informant 1, daglig leder, overnattingstilbyder)

Informant 1 understreker også at det ikke har vært selvfølgelig at et hotell eller en annen overnattingstilbyder tiltrekker seg turister med mindre en iverksetter noen strategiske tiltak for å la det skje. Blant annet påpeker informanten at endringer i den digitale infrastrukturen var viktig for utviklingen av tilfredsstillende reiselivsprodukter, og da særlig med tanke på å kunne tilrettelegge for internett som tillater de reisende å kommunisere via sosiale medier. Med andre ord må det være et satsningsområde om en skal kunne klare å appellere til en ønsket



kundegruppe. Produktene og tjenestene må være tilpasset kunden på en slik måte at de ikke mangler noen elementære deler som kan føre til at de ikke velger det respektive overnattingsstedet, om det er knyttet til komfort, størrelse, fasiliteter, opplevelser, bemannet resepsjon så er aktøren avhengig av å undersøke nettopp hva som er nødvendig for kunde for så å bruke kunnskapen om gjesten til å skape et konkurransedyktig produkt.

*«Det var jo turister som selvfølgelig bodde her da også, men det var kanskje ikke hovedsatsningsområdet da jeg startet. Så det var et helt annet markedsfokus som kom inn med meg, enn hva det hadde vært tidligere og (...) så hadde vi veldig mye fokus på service også. Det var veldig motiverende å se at det var mye som kunne bli bedre. Så det første jeg gjorde var å slutte og ta betalt for internett, det var liksom 2014»*  
(Informant 1, daglig leder, overnattingstilbyder)

Informant 3 påpeker at gjester på Airbnb representerer en ny gruppe reisende som ikke nødvendigvis er opptatt av fasiliteter som hotell tilbyr sine gjester, men er heller ute etter en autentisk opplevelse (Airbnb, udatert). Med andre ord så kan det hende at fenomenet har gjort slik at flere reiser til Tromsø da de ikke ellers ville ha oppdaget destinasjonen i tradisjonelle medier eller på tredjepartsplattformer. Jeg tolker det som at Airbnb faktisk kan være en indirekte konkurrent til hotellaktører siden Airbnb-gjestene i utgangspunktet ikke vil bo på tradisjonelle hotell.

*«Det er en type som etterspør Airbnb som hotellene ikke tilbyr, det er jo nye grupper som reiser»* (Informant 3, senior rådgiver i interesseorganisasjon)

Det kan imidlertid være slik at verken Airbnb eller hoteller er avgjørende for om turister velger å reise til Tromsø som et resultat av at overnatting kun er en hygienefaktor ifølge informant 4. Hvis overnatting kun blir sett på som en nødvendighet kan det igjen resultere i at destinasjonen i større grad har vært motivasjonen for de reisende, noe som igjen fører til at denne kundegruppen ikke er særlig nøye på hvor de bor. Jeg tenker imidlertid at det kan være lettere å få en god opplevelse på reise om de grunnleggende behovene er dekket, et dårlig overnattingssted vil dermed kunne føre til at fine opplevelser blir oppfattet som mindre positiv om en ikke sover godt eller trygt. Til tross for at Airbnb er en fremtredende reisemåte, så er det ikke et alternativ for alle.

*«Jeg tror ikke at Airbnb er grunnen for at mange kommer hit, for uansett hvor du skal reise er overnatting kun en hygienefaktor»* (Informant 4, administrerende direktør for hotell)

*«Det ser vi, noe som har kommet for å bli, det er en ny reisetrend, men det passer ikke for alle heller»* (Informant 3, senior rådgiver i interesseorganisasjon)

Etterspørselen øker betraktelig i vintermånedene som et resultat av at aktørene i samhandling med kommune og interesseorganisasjoner har fokus på å tilrettelegge for en bærekraftig reiselivsutvikling og økt eksponering i utlandet. Altså har alle de involverte partene i reiselivsutviklingen i Tromsø hatt et strategisk fokus på å skape reiselivsprodukter som både er unike, men også enestående med tanke på at det ikke er mulig å oppdrive akkurat de samme opplevelsene en kan få i Tromsø noen andre steder. Dermed kan en forstå etterspørsel som en viktig faktor for å kunne operere i fordelaktige konkurranseomgivelsene på grunn av at omdømmet skaper positive industrieffekter som alle selskapene kan dra nytte av. Selv om det er høy trafikk i Tromsø på vinteren som informant 4 påpeker, er det likevel noen aktører som blir straffet på bakgrunn av prissetting som et resultat av at gjestene får mindre verdi for pengene. Når en da har tilsvarende priser som noen av Norges beste hoteller sett i lys av anmeldelser og stjernemerking, øker også forventningene til kvalitet i hele leveransen. Med andre ord krever kunder at overnattingsaktører tilbyr overnattingsprodukter av svært høy kvalitet.

*«Ja, ekstremt. Sånn nå i vinter er det kul på veggene fra desember til ut mars. Det er så mye folk her»* (Informant 4, administrerende direktør for hotell)

*«Vi blir straffet på priser, de har økt mer enn de andre i byen. Når man da ser på value for money så er gapet større. Desto høyere pris vi tar, desto lavere value for money. Når vi tar like høye priser som Grand i Oslo og hotell Norge i Bergen så får vi litt problemer»* (Informant 2, administrerende direktør for hotell)

#### **4.1.8 Relaterte og tilknyttede industrier**

Relaterte og tilknyttede industrier er den siste komponenten som inngår i diamantmodellen til Porter (1990). Elementet tar for seg relevante arbeidsforhold som er fordelaktig aktørene i en

industri sett at allianser kan bidra til å skape ytterligere verdi for kunden. Reiselivsnæringen består av flere bransjer som tilbyr et globalt marked og som samarbeider om å skape fornøyde tilreisende. Arbeidsrelaterte forhold skaper gode synergier særlig mellom overnattingsbransjen, aktivitets- og kulturbransjen og transportbransjen. I Tromsø er reiselivet avhengig av tilstedeværelsen av alle overnevnte bransjer da de komplementerer hverandre, men for å kunne oppnå gode relasjoner er tillit til hverandre sett på som avgjørende ifølge informant 1. Kombinert tilrettelegger næringen for minnerike opphold for hver enkelt turist da valgmulighetene er mange, og som nevnt tidligere er næringen også en attraktiv arbeidsplass for lokalbefolkningen. Andre ringvirkninger av både Airbnb og overnattingsbransjen er blant annet sysselsetting i andre tilknyttede bransjer, samtidig som at kommersielle aktører bidrar skattemessig til staten.

*«Det er jo hotellene som skaper arbeidsplasser, så vi må ikke undergrave det at når man får folk til å bo på hotell så er det for å opprettholde arbeidsplasser og for at leverandører av aktiviteter skal få drive med sitt hele året. Det er klart at Airbnb sine gjester skaper aktivitet hos disse leverandørene, men på hotellene har vi ganske mange som er ansatt som igjen genererer store skatteinntekter til kommunen mot Airbnb som ikke genererer noe fra medarbeidere eller selskapsskatt» (Informant 4, administrerende direktør for hotell)*

*«(...) så er dette her med samarbeid en veldig stor grad av tillitt som er avgjørende for at det skal være et godt samarbeid» (Informant 1, daglig leder, overnattingstilbyder)*

Allianser mellom aktører på tvers av bransjer er fordelaktig både kunde og virksomhetene (Porter, 1990). Det er særlig lønnsomt når selskapene klarer å innfri kundenes behov og levere opplevelser etter deres forventninger. Samarbeid og arbeidsrelasjoner har av den grunn vært viktig å undersøke for å kunne vurdere destinasjonens konkurransedyktighet. På spørsmål om informantene har inngått samarbeidsavtaler med andre virksomheter i reiselivsnæringen er det vekslende respons. For enkelte er tilgang til dyktige leverandører en måte å differensiere seg på fra ordinære overnattingstilbydere og for å yte bedre service. Jeg har ikke kjennskap til hvorvidt utleieryttere på Airbnb benytter seg av slike arbeidsrelaterte forhold, men det kan tenkes at er vanskelig i relasjon til plattformens oppbygging hvor det allerede eksisterer en seksjon for aktiviteter som gjestene kan booke separat fra overnattingen. I tillegg så kan det hende at det ikke er nødvendig som et resultat av at med mindre de tilbyr aktiviteten selv, så tjener de ikke

særlig på å anbefale turer eller opplevelser sett at forholdet ikke er gjensidig avhengig. Med det mener jeg at et slikt samarbeid er med på å gjøre kunden fornøyd, men vil ikke føre til økte inntekter. Profesjonelle aktører kan på den annen side promotere enkelte leverandører, noe de kan ta betalt for.

*«Tilbudet av aktiviteter er vårt største konkurransefortrinn, den totalpakken vi har (...). Jeg tenker at så lenge man er tro mot kjerneaktiviteten i alle fall, så er det en grunn for at jeg startet med samarbeid med aktivitetsleverandører i stedet for å starte med aktiviteter selv»* (Informant 1, daglig leder, overnattingstilbyder)

*«Ja, vi har noen vi jobber sammen med, hovedsamarbeidspartnere, vi bruker enkelte leverandører (...) Da tenker jeg det er mange som syns det er trygt å spørre hotellene, vi vet hvordan de leverer og hvor lenge de har vært»* (Informant 4, administrerende direktør for hotell)

På spørsmål om hvorfor samarbeid med andre aktører i relaterte bransjer er viktig, kom det frem at nettverk mellom private aktører og bedrifter som opererer i mindre skala kan utgjøre grunnlaget for konkurransefortrinn siden de ikke har mulighet til å konkurrere mot markedsbudsjettene til store kjedehoteller alene. Informant 1 mener at samarbeid også gjør at en kan fokusere i større grad på kjerneaktiviteten til virksomheten. Jeg tolker det slik at relasjoner tilrettelegger for spesialisering, som igjen fører til at bedriftene har et godt utgangspunkt for å levere topp kvalitet og god service da de er utmerket på det fagfeltet. Til forskjell fra Airbnb er ikke nødvendigvis eierne av enhetene faglært og har kanskje ikke bakgrunn fra serviceyrket. Det kan medføre at tilbudet og servicen ikke er like god eller tilpasset gjesten, men igjen, så er Airbnb antatt å være et lavterskeltilbud som kun omfatter det mest nødvendige for gjesten. Hos profesjonelle aktører betaler man gjerne ekstra for servicen. Porter (1990) argumenterer for at man kan oppnå bedre konkurransedyktighet hvis aktørene fokuserer på arbeidsrelasjoner, noe som tydelig stemmer overens med informant 1 sitt utsagn om at de kan fremstå som mer eksklusiv for sine gjester når de kan tilby aktiviteter.

*«For da er tanken at vi skal være gode på overnatting og vi skal gi full service og trykk her. Så skal noen andre være god på å kjøre hundeslede og dra på hvalsafari, for det skaper vinn-vinn og gode synergier, så jeg tenker tenk samarbeid der det er naturlig å tenke samarbeid og vær egoistisk på områder man kan være egoistisk. For da hadde vi*

*liksom alt det turistene etterspurte. (...) til sammen så vi at vi ble ganske stor, ikke sant, vi ble jo en liten klynge. Så da (...) markedsførte [vi] hverandre» (Informant 1, daglig leder, overnattingstilbyder)*

*«Det har vært folk som har booket seg inn på hoteller i byen som tar kontakt med oss og sier «hei, ser dere har mange aktiviteter, kan vi kjøpe det?» Så har vi begynt å si at dette er eksklusivt for våre gjester. Så da avbestiller de sine hotellrom og kommer til oss og bor i stedet fordi de får ekstra service» (Informant 1, daglig leder, overnattingstilbyder)*

For noen stordriftsaktører kan henholdsvis aktiviteter føre til mer arbeid enn at det er lønnsomt å drive med opplevelsesreiser. Det kommer av at pakkereiseloven sørger for at den reisende har garanti for aktiviteten, noe som gjør at bedriften må forholde seg til mange lovlige regelverk som sikrer gjestens fornøyelse. Da kan det tenkes at de potensielle konsekvensene utveier gevinsten for å drive med opplevelser slik at hotellene heller bruker eksterne leverandører. Særlig med tanke på at hotellet kan inngå i en kjede og hvis flere gjester ikke er fornøyd med pakketuren så kan det ha en negativ innvirkning på hele konsernet.

*«Nei, vi har ingen ting. For da kommer igjen denne pakketurloven inn, der vi skal kunne garantere reisen, (...) men vi har egne mennesker som står i resepsjonen og selger slike pakker» (Informant 2, administrerende direktør for hotell)*

*«Det vil kanskje ha mye større konsekvenser for et enkelt hotell i en kjede hvis de tabber seg ut for det vil kunne slå ut på hele Thon for eksempel. Så de løser det kanskje ofte med å ha en egen sånn aktivitetsdisk der de som selger aktiviteter kan få stå selv» (Informant 1, daglig leder, overnattingstilbyder)*

#### **4.1.9 Statlig involvering**

I tillegg til de overnevnte kategoriene i diamantmodellen foreslår Porter (1990) å inkludere innflytelsen av statlig involvering, myndigheter og politikk for å forklare indirekte forhold som påvirker innovasjon i en industri. Som det fremkommer av intervjuene har særlig regulering vært omdiskutert med tanke på mangelen av kriterier for å kunne drive med Airbnb-virksomhet.

Jeg anser dermed dette elementet som veldig sentralt for å senere diskutere hvordan aktørene reagerer på Airbnb fenomenet.

Av intervjuene kommer det klart frem flere aspekter som er viktig å fremheve i forhold til konkurransebetingelsene i Tromsøs overnattingsbransje. Det mest fremtredende argumentet for kritikk av Airbnb-fenomenet er knyttet til konkurransevilkårene som favner plattformen. Dette skaper skjevheter i konkurranseomgivelsene da Airbnb, hvis antatt er en konkurrent til små aktører og et substitutt til stordriftsaktører, utnytter fortrinn som ikke ganger samfunnet. Informantene mener at de tilbyr samme marked og bør innfri samme krav som kommersielle enheter. Det viser til en mangelfull statlig involvering som av mange er sett på som et frustrasjonsmoment med tanke på den enorme omsetningen Airbnb alene hadde i Tromsø på 132 millioner kroner ifølge rapporten av Capia (2018).

*«Airbnb er kommet for å bli og vi ønsker at det skal reguleres, slik at vi kan konkurrere på de samme kommersielle vilkår i det samme marked. De bør da reguleres som en kommersiell enhet»* (Informant 2, administrerende direktør for hotell)

På spørsmål om hvordan informantene ser på Airbnbs utvikling de neste årene er det flere likheter i svarene som går igjen. Særlig i forhold til regulering av tjenesten i tråd med det norske regelverket som profesjonelle aktører forholder seg til. Konkurransforholdene er et aspekt ved hvorfor aktørene opplyser om en ønsket regulering, men av informantene fremkommer det også at kommunen vil kunne tape på at Airbnb ikke rapporterer potensiell skattbar inntekt til myndighetene. En vil gå glipp av nasjonal verdiskapning som er til fordel det samfunnet de lokale lever i, særlig med tanke på å kunne ivareta grønt arealer og «marka» (skog og turterreng) hvor turistene ofte ferdes, men som er gratis for den enkelte besøkende.

*«Selvfølgelig vil Tromsø kommune merke det for en kan miste skatteinntekter, og man har masse mennesker som bor på Airbnb, og disse skatteinntektene er veldig viktig fordi turistene som kommer til byen bruker i alle fall våre offentlige areal og slike typer ting, så det skulle bare mangle, men det jeg frykter det er jo at vår bransje kommer ovenfor»* (Informant 1, daglig leder, overnattingstilbyder)

*«Hvorfor skal ikke han da ha samme krav? Nå kommer mattilsyn, arbeidstilsyn, branntilsyn og alt dette» (Informant 1, daglig leder, overnattingsstilbyder)*

I relasjon til rammeverket forklarer Porter (1990) at staten kan bidra til å skape gode konkurranseforhold for aktørene ved å fremme innovasjon og kontrollere selskapene gjennom lovgivning. Sett i sammenheng med Airbnb-fenomenet har omgivelsene i stor grad gitt grobunn for fremveksten, noe som tilsier at forholdene har vært veldig gunstig for å kunne fremstå som konkurransedyktig. Det har henholdsvis også ført til at konkurransedynamikken i markedet ikke har vært fordelaktig øvrig næringsliv sett at de må betale arbeidsgiveravgift, overholde en rekke lovverk og gjennomføre flere tilsyn som godkjenner bygget og driften for korttidsutleie. Det trenger imidlertid ikke Airbnb-aktørene å gjennomgå til tross for at de også tilbyr tilnærmet samme overnattingsmuligheter.

*«I (...) er vi positiv til delingsøkonomi, men vi mener at delingsøkonomiaktører må underlegges samme kravene som øvrig næringsliv gjøre og det går også på rapportering av overnattingsstall, det har de ikke startet med nå, men det går først og fremst på skatt og avgifter» (Informant 3, senior rådgiver i interesseorganisasjon)*

Informant 4 understreker hvorfor Airbnb bør bli regulert med hensyn at delingsøkonomien ikke skal kunne føre til ulovlig drift. Et ønske fra aktørene i overnattingsbransjen knyttet til strengere vilkår for privat korttidsutleie tolker jeg da som å være en prinsippsak i større grad enn hvorvidt Airbnb fremstår som en konkurrent. Det kommer gjerne av at hotellene anser det som urettferdig at deres bidrag til industrien er at de gjør en jobb for samfunnet, så skal en ny forretningsmodell skygge over næringen på en slik måte at enkelte privatpersoner kan gjemme seg bak plattformen kun for økonomisk vinning.

*«Nei, det er ikke misunnelse. Vi skal bare gjøre dette på like vilkår. Som arbeidsgiver så vet jeg at jeg gjør en jobb for samfunnet og forventer at om ikke de har noen i arbeid så skal i de i alle fall ha reguleringer som gjør at de driver lovlig og at det ikke er masse svarte penger involvert» (Informant 4, administrerende direktør for hotell)*

På spørsmål om hvordan informantene anser fremtiden til Airbnb, responderer informant 2 at Airbnb vil bli underlagt samme lovverk som profesjonelle aktører etter hvert og da vil flere kunne vurdere hvorvidt denne formen for økonomisk aktivitet er verdt arbeidet. Det kan

imidlertid gi store konsekvenser for Airbnb om de skattlegges for 28%. Igjen kan det medføre at kun de mest seriøse aktørene vil fortsette å drive med Airbnb, noe som er positivt med tanke på kvalitet og videre da omdømmet til Tromsø om Airbnb-verter tilrettelegger for et godt opphold for sine gjester. Som et supplerende alternativ til tradisjonelle overnattingsmuligheter har også Airbnb potensielt klart å tiltrekke seg nye reisende som nevnt over. Et strengt regulert konkurransemarked vil dermed kunne begrense trafikken ytterligere sett at noen studier viser til at Airbnb-gjester ikke hadde reist utenom Airbnb (Nowak et al. 2015; Guttentag, 2017).

*«Jeg tror det vil regulere seg selv da på den måten at det blir et bevisst behov, det vil ikke forsvinne. De seriøse vil overleve (...), en del vil nok også regne litt på det. Skal vi virkelig betale 28% skatt? Det blir straks enda mer arbeid» (Informant 2, administrerende direktør for hotell)*

Informant 3 fremmer en potensiell løsning knyttet til tidsmessig regulering av Airbnb, det vil ivareta virksomhetenes interesser og kapasitetsutnyttelse i lavsesong. Med utgangspunkt i informantens utsagn, kan begrensninger i form av forbud i perioder forhindre fremveksten av ukontrollert masseturisme og kan dermed anses å være en gunstig løsning for å styrke Tromsøs unike og eksklusive merkevare. Noe som gjør at destinasjonen unngår å bli overfylt med turister, men som også kan føre til at Tromsø blir enda mer ettertraktet da byen fremstår som et reisemål som ikke nødvendigvis er for alle. Jeg forstår det imidlertid slik at forbud mot Airbnb i perioder kan ha flere konsekvenser for Airbnb-verter som faktisk bare ønsker å leie ut underutnyttet kapasitet i sine hjem. Siden økte kostnader for privat utleie kan minke andelen Airbnb-aktører vil også reiseglade mennesker miste et tilfredsstillende overnattingstilbud og for flere en spennende form for opplevelse av et reisemål da en kan bo som en lokal innbygger.

*«Det er kommet for å bli, jeg tror ikke det blir forbud mot dette, men det er avhengig at det håndteres på en riktig måte og at aktørene som er med på dette er med på å bidra til fellesskapet. Det tror jeg kommer til å bli veldig viktig. Mallorca for eksempel har tatt i bruk tidsmessig begrensning, det er maks andel av året du kan leie ut» (Informant 3, senior rådgiver i interesseorganisasjon)*



## **Fem krefter-modellen og diamantmodellen**

Kategoriene i Porters diamantmodell og fem krefter-modell har vært nyttig for å kunne undersøke hvordan Airbnb påvirker aktørene i reiselivsnæringen med tanke på rivalisering og konkurranseforhold. Porter (1991, 2008) argumenterer for at elementene i fem krefter-modellen er gjensidig avhengig, noe som tilsier at komponentene påvirker hverandre. I relasjon til oppgavens kontekst og problemstilling kan en forstå at samspillet mellom de ulike komponentene faktisk har innvirkning på rivalisering blant eksisterende aktører, det siste elementet i fem krefter-modellen. Det kommer i utgangspunktet fra antakelsen om at Airbnb i starten ikke var å anse som en ny trussel da tjenesten etablerte seg i markedet, det inngår som den første komponenten i modellen. Bare det at Airbnb i det hele tatt har fått muligheten til å penetrere markedet vil ene og alene være en årsak for at fenomenet har kunne utfordre de eksisterende bedriftene. På grunn av virksomhetenes syn på Airbnb som en ufarlig aktør, har selskapet fått rom til å vokse uten særlig innvendinger fra *konkurrentene*. Det har igjen ført til at tjenesten i senere tid har blitt omtalt som et substitutt til hotellaktører (Guttentag, 2017) og en direkte konkurrent av mindre overnattingstilbydere (Zervas et al. 2017), trussel fra substitutter er det fjerde elementet. I teorien kan substitutter fremstå som en trussel for selskaper da det gjør at forbrukerne har enda en valgmulighet når de skal vurdere en tilfredsstillende løsning (Porter, 2008). Ifølge mine funn har imidlertid ikke leverandørens forhandlingsmakt en like sterk eller direkte effekt på intensiteten i industrien siden Airbnb-utleiende ikke har behov for leverandører på samme måte som profesjonelle aktører, leverandørens forhandlingsmakt er den andre komponenten i fem krefter-modellen. På den annen side representerer Airbnb enda en valgmulighet for forbrukere og vil dermed kunne påvirke kundens forhandlingsmakt med hensyn til at Airbnb kan oppnå større markedsandel, kundens forhandlingsmakt er det tredje elementet. Av den grunn opplever jeg at særlig trusler fra nye inntrengere, kundens forhandlingsmakt og trusler fra substitutter påvirker konkurranseomgivelsene.

Porter (1990) utviklet diamantmodellen for å studere konsentrasjonen av suksessfulle virksomheter for å kunne forklare konkurransedyktighet. Samlet er diamanten sett på som et dynamisk og gjensidig forsterkende system (Porter, 1990: 78) hvor komponentene belyser bestemmelser for konkurransefortrinn i en nasjon. Separat vil elementene kun beskrive ulike aspekter ved omgivelsene som fremmer eller hemmer gunstige konkurranseforhold, noe som stemmer overens med hvordan jeg anvender rammeverket. I lys av oppgaven kan både etterspørselsforhold og relaterte og tilknyttede industrier fremheve viktige funn som kan lede

til konkurransedyktighet, men det er ikke før jeg har sett helhetlig på hvilken effekt de til sammen utgjør at en virkelig kan forstå omgivelsene. Det kommer for eksempel av at gode arbeidsrelasjoner, element nummer fire, som kan skape ytterligere verdi for kunde er meningsløst om det ikke eksisterer etterspørsel, den tredje komponenten. Videre kan en se på faktorforhold, det andre elementet, som sentralt for å kunne håndtere og imøtekomme behov fra markedet, det er igjen vanskelig å se verdien av hvis en ikke kjenner til hvordan bedriftene er organisert, den første komponenten. I relasjon til caset er det også viktig å inkludere elementet for statlig involvering til tross for at Porter (1990) ser på politisk innflytelse som en indirekte faktor for konkurransedyktige forhold.

## **4.2 Empiriske funn oppsummert**

I denne seksjonen vil jeg gjøre en oppsummering av det analytiske datamaterialet. Jeg vil i korte trekk fremheve det som er mest sentralt for å diskutere problemstillingen på bakgrunn av informantenes innsikt i bransjen.

### **Overnattingsbransjen og regulering**

Ifølge informantene er vintersesongen mest attraktiv blant reisende da de kan oppleve nordlys og andre arktiske aktiviteter som et resultat av god beliggenhet, tilgjengelighet i form av transport og et aktivt næringsliv til tross for at bransjen er preget sesongvariasjoner. Et aktivt næringsliv og flere reiselivsprodukter kommer av en økt satsning på reiselivsprodukter som søker å tilfredsstille differensierte kundesegmenter ved å ha et sterkt fokus på vekst og gode konkurranseforhold for aktører i reiselivsnæringen, samtidig som at et godt samspill mellom interesseorganisasjoner, kommune og næringsliv har tilrettelagt for bærekraftig utvikling. Det har medført en økning i etterspørsel i langdistansemarkeder, noe som igjen har bidratt til at selskaper utvikler tjenester som samsvarer med kundenes behov. Stor etterspørsel fører også til at det er behov for økt romkapasitet i byen, det har vært en av årsakene for at Airbnb har hatt mulighet til å etablere seg i markedet. Det er henholdsvis slik at kommune og næringslivsaktører forsøker å håndtere utviklingen med hensyn til å forhindre fremveksten av en destinasjon for masseturisme. Aktører i overnattingsbransjen må forholde seg til et omfattende lovverk hvorav enheter for korttidsleie for kommersielt bruk må gjennomgå tilsyn, bevilgninger og inspeksjoner. Det er for øvrig slik at Airbnb inngår som en aktør i

delingsøkonomien og dermed slipper unna retningslinjene som kommersielle selskaper er nødt til.

### **Airbnb**

Airbnb hadde økt vekst i perioden 2015-2019, og fremstår som et substitutt til tradisjonelle hotellaktører, men også en økende trussel for reiselivsnæringen ettersom tjenesten den siste tiden har videreutviklet seg til å omfatte en plattform for flere reiselivsprodukter. Airbnb har kunne etablere seg i markedet på grunn av at det ikke eksisterer streng regulering i markedet, men også siden manglende respons på fenomenet har ført til en liten grad av konkurranse fra etablerte aktører. Airbnb representerer en ny reisetrend som ikke er passende for alle, men i Tromsø er snittprisen relativt høy og kan ved flere tilfeller sammenlignes med flere hoteller, noe som kan tyde på at Airbnb-tilbudet mer eller mindre kan tilfredsstille flere ulike kundesegmenter.

### **Konkurranse og samarbeid**

Hoteller som spesielt tiltrekker seg forretningsreisende opplever i liten grad å bli påvirket av Airbnb, mens små og private aktører vil særlig bli berørt av tjenesten. Det kommer av at Airbnb tilbyr tilnærmet samme kundegruppe som turisthoteller. Det er imidlertid slik at Airbnb ikke nødvendigvis har store konsekvenser for bedriftene noe som kan tyde på at fenomenet ikke er disruptiv aktør, men har er en markeds plass for ulike enheter som representerer en trussel for ulike overnattingsmuligheter. Det er på den annen side slik at bemannet resepsjon og lokalkunnskap kan være et konkurransefortrinn for flere aktører sett at flere utleiere på Airbnb ikke stiller seg som disponibel for gjesten under oppholdet. Til tross for at Airbnb kan bli ansett som en trussel eller konkurrent, så kan flere aktører bruke plattformen som et verktøy for å tiltrekke seg internasjonal oppmerksomhet. Samarbeid på tvers av bransjer og industrier er også viktig for mindre aktører i relasjon til å oppnå langvarige konkurransefortrinn. Samtidig er et samspill mellom kommune og næringsliv veldig relevant for å kunne håndtere utviklingen og tilrettelegge for bærekraftig vekst i reiselivet.



## 5 Diskusjon

I analysen av datamaterialet har jeg kunne avdekke flere forhold som er viktig for å kunne besvare problemstillingen *hvordan reagerer overnattingsbransjen i Tromsø på Airbnb?* I dette kapitlet vil jeg fortsette å diskutere de mest sentrale funnene i denne studien opp mot problemstillingen og det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 2. Til slutt vil jeg også vurdere om fem krefter-modellen og diamantmodellen er passende for å forstå fenomenet fra et konkurranseperspektiv.

### **Airbnb og disrupsjon**

Hva angår fem krefter-modellen av Porter (1990) og Clayton Christensens disruptive innovasjonsteori (1997) så tyder mine funn på at Airbnb presenterer et reiselivsprodukt som utfordrer enkelte aktørers *tilbud*. Tidligere forskning på Airbnb (Guttentag, 2015; Varma et al. 2016; Zervas et al., 2017) argumenterer for at selskapet kan sees på som et substitutt og supplement til større hotellselskaper, mens de kan antas å være en mer direkte konkurrent til mindre og private aktører som henvender seg til samme kundesegment. Analysen viser imidlertid til at Airbnb ikke nødvendigvis er en disruptiv *aktør* i overnattingsbransjen enda, til tross for at selskapet virker forstyrrende på konkurranseomgivelsene.

På den annen side kan funnene tyde på at enkelte utleiere på Airbnb overholder en høy standard og pris på sitt utleieobjekt noe som utfordrer tilbudet til flere stordriftshoteller med tanke på at tjenestene har flere likheter i form av forventet kvalitet, renhet, komfort og fasiliteter. Denne antakelsen kommer av at Airbnb-tilbudet i Tromsø er veldig varierende og kan sammenlignes med et bredt utvalg overnattingstilbydere i den grad at de kan etterkomme behov til svært forskjellige kunder med ulik betalingsvilje, alt fra veldig forenklede rom (budsjett hotell) til suiter (stordriftsaktører) eller også luksuriøse hytter (differensierte aktører). Med differensierte overnattingstilbud mener jeg at reiselivsproduktene skiller seg fra konkurrentene som et resultat av ulikt strategisk fokus, det kan være knyttet til å etterkomme behov i nisjesegmenter eller kombinere løsninger som styrker verdiforslaget til et selskap ved å inngå allianser med opplevelsesaktører. Derfor understreker jeg at noen Airbnb-enheter fremstår som en trussel for enkelte *tilbud*.

## **Etterspørsel og konkurranse er sesongavhengig**

Den hyppige veksten i antallet registrerte enheter på Airbnb har vært en av årsakene for at tjenesten har blitt omtalt som en disruptiv innovasjon av flere akademikere (Guttentag, 2015; Varma et al., 2016; Zervas et al., 2017), men ifølge teorien fremstår de ikke som en disruptiv aktør helt enda. Christensen (1997, 2015) hevder at disruptive innovasjoner har store konsekvenser for etablerte selskaper i forhold til at tradisjonelle forretningsmodeller kan dukke under for nye og fremtredende markedsmodeller. Mine funn samsvarer henholdsvis med resultatene i Guttentags (2017) studie som peker på at Airbnb kan utvise samme kvalitet som profesjonelle overnattingsstilbydere, men er fortsatt ikke å betrakte som en stor utfordrer eller en reell konkurrent. Det kommer av at en økning i antall Airbnb-enheter ikke har medført alvorlige konsekvenser for noen av bedriftene som er representert i denne oppgaven om vinteren. På den annen side er et økende tilbud av Airbnb-enheter utfordrende for enkelte selskaper i månedene rundt vintersesongen. Det kommer av at Tromsø har posisjonert seg som en vinterdestinasjon og bruker markedsføring av arktiske naturfenomen strategisk for å tiltrekke seg reisende i perioden fra oktober til mars. Jeg vil ikke diskutere for at Tromsøs posisjon internasjonalt er å betrakte som en konkret reaksjon på Airbnb-fenomenet, men siden det har blitt jobbet med å utarbeide bærekraftige reiselivsstrategier og planer for å håndtere utviklingen kan man imidlertid forstå det slik at aktørene i bransjen har brukt tid på å heve kvaliteten i leveransen av reiselivsprodukter. Det har i senere tid vist seg å være gunstig da en kan argumentere for at utviklingen og fokuset på kvalitet og service gjennomgående i bransjen har medført at virksomhetene besitter en konkurransedyktig posisjon til å møte potensielle utfordringer.

De siste årene har også flere hoteller etablert seg i byen på lik linje med Airbnb. Ifølge fem krefter-modellen kan et stort antall overnattingsmuligheter indikere at kunden besitter en gunstig maktposisjon til å forhandle lavere pris om forholdet er asymmetrisk, men analysen viser til at en økning i romkapasitet er et resultat av en økende etterspørsel i langdistansemarkeder, både for de tradisjonelle overnattingsaktørene og utleiere på Airbnb. Det kan igjen vise til hvordan elementene i fem krefter-modellen henger sammen og hvor situasjonen av den ene komponenten er avgjørende for de andre. En kan da argumentere for at et økende internasjonalt marked er en årsak for at aktørene kan etterspørre høyere pris. Etterspørselen kan enten komme av suksess ved overnevnte strategiske tiltak for å tiltrekke seg kunder eller på grunn av den globale digitale infrastrukturen som tilrettelegger for internasjonal og hyppig kommunikasjon. Det kan også tenkes at en kombinasjon av de to har ført til at det er

enklere å markedsføre destinasjonens arktiske beliggenhet mot nord og samtidig fremheve byens internasjonale tilgjengelighet i form av transportmuligheter og aktive næringsliv som viser til at det faktisk er et sivilisert og ikke øde område.

Om vinteren viser analysen til at det da er konkurransemessig gunstig at Airbnb-løsningen eksisterer som et resultat av at hotellene har høye belegg, med andre ord er en økning i byens overnattingskapasitet positivt da Tromsø som destinasjon kan huse flere gjester. Det stiller seg i kontrast til forskning som tyder på at fenomenet har en negativ effekt på hotellinntekter (Zervas et al., 2017), noe som kan indikere at konkurranseomgivelsene er fordelaktig aktørene i reiselivsnæringen i Tromsø om en ser funnene i lys av diamantmodellen. På grunn av at hotellmarkedet ikke er mettet på vinteren så vil en kunne forstå det slik at konkurranseomgivelsene er fordelaktig for både private og kommersielle aktører som et resultat av at overnattingstilbyderne ikke fører en destruktiv konkurranse mot hverandre. Det kan blant annet komme av at selskapene ikke er avhengig av å tiltrekke seg ytterligere gjester i perioden eller så kan det være et resultat av at hotellene øker prisene, noe som tyder på at industrien er spesielt lønnsom i høysesong. Det kan sees på som et strategisk tiltak både Airbnb og tradisjonelle overnattingstilbydere kan iverksette. I relasjon til problemstillingen kan en forstå det slik at overnattingsbransjen faktisk er positiv til Airbnb i bestemte tidsperioder, men ønsker samtidig å regulere fenomenet i lavsesong med den hensikt å forhindre fremveksten av en svart økonomi som ikke gagnar samfunnet eller konkurranseforholdene.

Ifølge rammeverket tolker jeg dette som at blant annet destinasjonens særegenhet har innflytelse på økt etterspørsel i langdistansemarkeder som igjen fører til at betalingsvillige gjester reiser til Tromsø til tross for at de oppfatter prisene som stive da det ikke er mange andre land i verden hvor muligheten for å se arktiske naturfenomen byr seg. Siden gjennomsnittsprisen på Airbnb i Tromsø er såpass høy kan det også bety at gjester som bruker Airbnb på reise ikke trenger å være prissensitive som flere studier tyder på (Zervas et al. 2017; Nowak et al. 2015). Samtidig er mangel på romkapasitet hos profesjonelle aktører en mulig grunn for at turister bor på Airbnb i Tromsø som et resultat av at gjestene ønsker å reise, men har ikke tatt høyde for en presset romkapasitet og dermed blir tvunget til å benytte seg av alternative overnattingsmuligheter. En annen grunn for at aktørene aksepterer Airbnb-virksomhet i høysesong kan også være forbundet med at selskapene i Tromsø har klart å posisjonere seg ulik fra hverandre slik at de kan tiltrekke seg forskjellige kunder ettersom hva de kan tilby. Ifølge Porter (1990) kan det tyde på at konkurranseforholdene har vært fordelaktig

i den grad at en økende etterspørsel identifisert et underutnyttet kundebehov som har gitt grobunn for flere differensierte profesjonelle aktører så vel som hotellkjeder. Videre kan det tenkes at de profesjonelle virksomhetene har klart å ta i betraktning de nærliggende omgivelsene i utviklingen av konkurransedyktige strategier skal en se situasjonen i lys av fem krefter-modellen. Jeg forstår det slik at flere av de profesjonelle aktørene har klart å oppnå en konkurransedyktig posisjon i markedet som et resultat av deres fokus på kjernevirksomheten så vel som strategiske tilnærming til omgivelsene ved å utnytte mulighetsrom i etterspørsel som ikke har vært mettet. På den annen side har ikke selskapene forsøkt å forhindre utviklingen til Airbnb som et resultat av at det ikke har vært nødvendig. En kan se det slik Airbnb ikke har klart å utfordre overnattingsbransjen i Tromsø på vinteren, noe som viser til at de tåler en økning i romkapasitet og dermed ikke trenger å respondere på trusler fra delingsøkonomiaktøren i høysesong.

I lavsesong derimot vil konkurransen tilspisse seg for aktører som henvender seg til det samme markedssegmentet som Airbnb. Det samme markedssegmentet refererer da til turister som ikke nødvendigvis er interessert i den tradisjonelle måten å reise på i form av overnatting på hotell, men som heller søker en unik og annerledes mulighet for å oppleve en destinasjon på. Det kommer av at merkevaren *Tromsø* har vist seg å være veldig verdifull for alle involverte virksomheter, profesjonelle og private, i overnattingsbransjen om *vinteren*. Det er også en grunn for at overnattingsbransjen henholdsvis reagerer på Airbnbs manglende regulering siden det kan medføre økt rivalisering i bransjen om sommeren, høsten og våren. Månedene omkring vintersesongen har derav blitt omtalt som «skuldermåned» av informantene, noe som fremhever betydningen av samspillet i næringen for å styrke Tromsø som en attraktiv *helårsdestinasjon* i internasjonale markeder og ivareta selskapenes konkurranseforhold året rundt. Det er nødvendig til tross for at mange tilreisende er opptatt av å kunne oppleve nordnorsk sommer og midnattssol. I lys av diamantmodellen kan en forstå det slik at Airbnb kan ha en negativ innvirkning på konkurranseomgivelsene i lavsesong sett at lite regulering er særlig fordelaktig Airbnb når overnattingstilbydere ikke kan forholde seg til like høye priser utenfor vintersesongen. På den annen side kan en forstå det slik at Airbnb tiltrekker seg gjester som ikke nødvendigvis hadde reist til Tromsø hvis plattformen ikke hadde eksistert da mine funn tyder på at det nå er nye grupper som reiser og de passer kanskje ikke inn på et hotell. Ingen av Airbnb-studiene presentert i denne masteravhandlingen har diskutert hvorvidt Airbnb påvirker overnattingsbransjen på bakgrunn av sesongvariasjoner. Forskjeller mellom høy- og lavsesong



har imidlertid vært veldig sentralt for å kunne forklare hvordan overnattingsbransjen reagerer på Airbnb i Tromsø.

### **Trusler fra inntrengere**

Airbnb opererer med en forretningsmodell som gjør at utleierye er entreprenører og selvstendig ansvarlig for utleieobjektet, dermed har ikke selskapet selv fått økte kostnader i forbindelse med inntoget i nye markeder. Det er et resultat av at de ikke eier eller investerer i enhetene, men tilrettelegger for å opprettholde en internasjonal markeds plass for de som ønsker å leie ut ubenyttede rom. Ekspansjon i nye markeder og nasjoner kan for tradisjonelle overnattingstilbydere være forbundet med høye kostnader, men det har heller vært å regne som økonomisk vinning for Airbnb i den grad at flere utleieenheter representerer økte inntekter for selskapet da de tar et gebyr for hver overnatting som blir gjennomført uten å måtte investere i ny eiendom. Det er en av delingsøkonomiens store fordeler, altså at aktørene prinsipielt ikke trenger å pådra seg ekstra kostnader for å kunne tjene penger. Ifølge fem krefter-modellen kan det tyde på at Airbnb enkelt har klart å etablere seg i overnattingsbransjen som et resultat av at det verken har eksisterer høye strategiske eller strukturelle inngangsbarrierer. Det kan komme av at etableringen ikke har vært kapitalkrevende eller at markedet har vært mindre regulert. Igjen forstår jeg det slik at de lave inngangsbarrierene kan bety at overnattingsbransjen ikke hadde særlige reaksjoner på Airbnb-fenomenet i starten, noe som har ført til at selskapet i dag har kunnet nyte godt av liberale regelverk og teknologisk infrastruktur.

En annen årsak for at Airbnb har kunnet penetrere markedet suksessfullt er knyttet til den ukompliserte teknologiske løsningen tjenesten representerte i starten. Med det mener jeg at den originale idéen for gründerne bak Airbnb var å leie ut overnattingsmuligheter til mennesker som et resultat av at hotellene i byen var fullbooket, og derfor presentere et supplement til tradisjonelle overnattingstilbydere som underpresterer på kvalitet, men som overholder en *god nok* standard. Det finnes heller ingen lignende internasjonale plattformer i delingsøkonomien som har klart å skalere sin virksomhet i likhet med Airbnb, noe som kanskje har vært en årsak for at overnattingsbransjen ikke har utvist store reaksjoner som et resultat av at vekstpotensialet ikke var sammenlignbart med noen andre innovasjoner. Siden aktørene i Tromsø ikke kunne ha forutsett Airbnbs suksess eller hadde kjennskap til en slik forretningsmodell var det muligens utfordrende å håndtere fremveksten av fenomenet. På den annen side har hotelldirektører i etterkant gått ut i media og ment at Airbnb ikke har vært en reell trussel (Winther, 2015; Hansen & Bergersen, 2018). En kan da undre over hvorfor reiselivsnæringen ikke har tatt tak

delingsøkonomiaktøren på et tidligere tidspunkt i forhold til å kontrollere utviklingen. Spesielt med tanke på at mangel på reaksjoner har ført til at Airbnb ikke møter sterk konkurranse.

Til forskjell fra ordinære overnattingstilbydere har Airbnb først etablert seg i markedet for så å ekspandere tilbudet i form av en økning i antall enheter og forbedret kvalitet på produktene, noe som kan være årsak til den økende populariteten blant tilhengerne av tjenesten, men også en tredje grunn for at fenomenet ikke har blitt sett på som en reell trussel. Med dette mener jeg at hotellvirksomheter ofte lanserer sine planer for utbygging av *ett* bygg med et gitt antall hotellrom, mens Airbnb på den annen side har skapt en markeds plass som har gitt private muligheten til å drive med utleie og legger dermed ikke begrensning for hvor mange enheter som kan eksistere under selskapet.

Til tross for at Airbnb muligens ikke er å klassifisere som en disruptiv innovasjon helt enda virker det som at tjenesten nå følger utviklingsløpet til *sustaining innovations* i disrupsjonsmodellen sett at de forbedrer tjenesten, men ikke har vært disruptiv (se figur 1 s.16). Det kan også vise til at Airbnb heller ligner en radikal innovasjon som har kombinert eksisterende teknologier på en ny måte siden tjenesten bryter ved tradisjonelle forretningsmodeller (McDermott & O'Connor, 2002). Jeg tolker utviklingen til selskapet som en potensiell trussel for flere bransjer i reiselivet, ikke bare overnattingsbransjen, ettersom Airbnb har tatt seg inn i andre markeder. Både med tanke på funksjoner som tilrettelegger for booking av opplevelsesreiser og spekulasjon i flyindustrien (Berglihn, 2018). Airbnb kan etter hvert føre til positive ringvirkninger som lokal sysselsetting og en mindre monopolistisk luftfartsindustri da de kan presentere seg som en ny konkurrent til flere flyselskaper. For reiselivsnæringen kan det utvise seg å være særlig gunstig med tanke på beliggenheten som er noe avsidesliggende mot nord hvor kun et fåtall flyoperatører har avganger. Digitaliseringen har virket til fordel for Airbnb og teknologiske web-løsninger forenkler kundereisen ved å la gjesten velge blant overnattingssteder og aktiviteter via en eneste aktør. En kjent hindring hos tradisjonelle overnattingstilbydere har vært knyttet til nettopp dette med kommunikasjon mellom bookingsystemer, noe som har begrenset informasjonsflyten mellom gjest og aktivitetsleverandør da de ikke er å finne på samme plattform som overnatting.

Selv om Airbnb-fenomenet ikke anses å være en reell konkurrent for bestemte aktører i overnattingsbransjen ennå, så mener jeg at den manglende responsen som eksisterte på selskapets penetrering av det norske markedet ledet selskapet til en vellykket etablering i

bransjen. Derfor kan Airbnb potensielt gjenta suksessen om ikke aktører i næringslivet og myndigheter håndterer og møter utviklingen slik at det kan skje på deres premisser.

## **Regulering**

Representantene i denne studien reagerer særlig på at Airbnb tilbyr tjenester til et kundesegment i overnattingsmarkedet uten å betale skatt. For flere profesjonelle aktører har altså eksistensen av Airbnb-fenomenet vært et spørsmål om regulering og for at utviklingen i overnattingsbransjen skal være fordelaktig aktørene i næringen, bør konkurranseforholdene være gunstig og konkurransevilkårene like. Med like konkurransevilkår menes samme forutsetninger for å konkurrere i overnattingsbransjen, både som profesjonelle og private aktører. Det er spesielt med hensyn til at Airbnb inngår som en aktør i delingsøkonomien, men plattformen kan brukes av private til å drive det som kan kjennetegnes å være kommersiell virksomhet ettersom at enkelte utleiende kan benytte tjenesten som på lik linje med profesjonelle bedrifter for overnattingsmuligheter. På den ene siden skal delingsøkonomien tilrettelegge for utveksling av tjenester og produkter mellom privatpersoner som har underutnyttede ressurser (NOU, 2017:4), men på den annen side kan digitale delingsplattformer også brukes som et verktøy for privat økonomisk vinning som overgår det opprinnelige formålet og prinsippet for deling. Nærmere bestemt kan delingsøkonomiplattformer være offer for en arena som dyrker en grå økonomi (NHO, 2018) som et resultat av at enkelte Airbnb-brukere faktisk kan kjøpe opp leiligheter eller til og med større leilighetskomplekser kun for bruk til korttidsleie på Airbnb da det er mer lønnsomt. Personer som utnytter Airbnb for utleie av mange enheter er også omtalt som *bolighaier* i norske medier og er selv kjent med at de bidrar til pressede boligpriser, men opplever en fristende økonomisk gevinst ved korttidsutleie som overgår moralen (Høisæther, 2015). En kan da diskutere for at manglende regulering har medført til fremveksten av en skattesnyltende økonomi som overnattingsaktører har sett seg lei av som et resultat av at de selv gjør en jobb for samfunnet.

Airbnb mener selv at markedsplassen tilrettelegger for en *bærekraftig* måte å reise på, men selskapet tar tilsynelatende avstand fra de individuelle enhetene som er overlatt til den enkelte utleieren noe som gjør det vanskelig å forsikre at reisen skjer på et bærekraftig vis eller i det hele tatt i godkjente leiligheter. Det stiller seg i kontrast til lovverket som profesjonelle aktører forholder seg til med tanke på tilsyn, inspeksjoner og bevilgninger noe som kan gå på bekostning av sikkerheten til gjesten på Airbnb. Selskapet har heller ikke lagt begrensninger for hvor mange enheter én person har mulighet til å leie ut, noe som medfører at det kan være

vanskelig å kontrollere hvem som faktisk benytter plattformen for kommersielle årsaker. Analysen viser til at informantene i denne studien utviser store reaksjoner på at Airbnb-fenomenet har kunnet bestå så lenge uten å måtte følge samme lovverk til tross for at flere Airbnb-utleieryttere potensielt bryter ved retningslinjer for skatt og løyve i form av å drive med turer i tillegg til overnatting.

Jeg vil argumentere for at regulering av Airbnb vil kunne sikre at kommune og næringsliv gjennom samhandling kan utvikle bærekraftige reiselivsplaner som tar forbehold om tilstedeværelsen av Airbnb i markedet, fordi det sikrer ytterligere skatteinntekter for kommunen. Hvis Airbnb imidlertid ikke reguleres i tråd med kommersielle aktører kan Tromsø muligens oppleve at reiselivsstrategiene som legges til grunn for fremtidig utvikling ikke er like nyttig da Airbnb-utleieryttere, som til sammen utgjør en stor potensiell bidragsyter, ikke forholder seg til samme lovlige regelverk og står fritt til å fortsette i samme takt som tidligere. Det kommer av antakelsen om at næringslivsaktører og kommune ønsker å styrke merkevaren Tromsø som en unik destinasjon, fremfor et billig reisemål, men denne strategien er ikke nødvendigvis forankret hos Airbnb-utleieryttere som benytter plattformen for økonomisk vinning. På den ene siden mener jeg at manglende tilsyn og rammeverk for privat korttidsutleie kan gå på bekostning av destinasjonens framtidsplaner og omdømme, mens på den annen side kan også forbud mot Airbnb-virksomhet også føre til at en går glipp av potensielle skatte inntekter som i seg selv utgjør nok til å kontrollere fenomenet.

På bakgrunn av overnevnte er det igjen viktig å trekke frem samspillet mellom reiselivsnæringen og kommunen som sammen jobber for å skape fordelaktige og bærekraftige konkurranseomgivelser. Som beskrevet i analysekapitlet ønsker verken kommunen eller næringslivet at Tromsø skal overfylles med turister med hensyn til å opprettholde et positivt omdømme for destinasjonen og for å unngå en potensiell turistattraksjon-tendens. Masseturisme vil kunne ødelegge opplevelsen for gjesten så vel som for de lokale beboerne, særlig med tanke på at Airbnb opererer fritt og ikke er avgrenset til et bestemt område. Det kan føre til mye gjennomtrekk av personer i nabolag som gjerne er uønsket for Tromsøværingene, men også forhøyede boligpriser som et resultat av at det er mer lønnsomt for en privatperson å drive med korttidsleie enn langtidsleie. En annen grunn for hvorfor masseturisme og den økende etterspørselen kan ha en negativ innflytelse på Tromsø er forbundet med økt vekst i romkapasitet, altså en økning i antall profesjonelle og private overnattingstilbydere. Som diskutert tidligere kan en slik vekst føre til intensiv konkurranse utenfor høysesong, noe som

ikke er hensiktsmessig for aktørene da det kommer til å gå på bekostning av lønnsomhet når turismen er lav. Utbygging av store hotellkomplekser og flere Airbnb leiligheter kan også føre til at Tromsø blir en asfaltjungel på lik linje med andre storbyer. Det er imidlertid noe som aktørene ønsker å unngå ifølge analysen fordi selskapene er opptatt av å bevare naturen og gamle byggverk som utgjør den spesielle infrastrukturen hvor det eksisterer flere hus enn blokker. Det er en årsak av at byen ikke trenger å etterligne andre metropoler for å tiltrekke seg tilreisende som er ute etter å oppleve arktiske omgivelser.

Det er slik at Airbnb ikke er representert når næringslivet i Tromsø går i møte med kommunen for å diskutere situasjonen i reiselivet. Med andre ord blir Airbnb fremstilt som et fenomen som må kontrolleres uten at selskapet selv er tilstede for å forhandle eller avtale en tilfredsstillende løsning for alle partene. Som et resultat av at deres forretningsmodell tilrettelegger for at utleiende opererer selvstendig, kan heller ikke Airbnb i stor grad håndtere utviklingen lokalt eller styre hvordan utleiende påvirker samfunnet. På grunn av at det heller ikke er gitt hvem som har det overordnede ansvaret for delingsøkonomiaktører ble det derfor blitt nedsatt et Delingsøkonomiutvalg i 2017. Utvalget foretok en utredning av delingsøkonomien og kom med sine anbefalinger for mulige tiltak, men siden reiselivsnæringen ikke er representert på stortinget med en egen minister kan Airbnb bli overlatt til reiselivsbransjen og kommunen å håndtere. Airbnb fraskriver seg mer eller mindre dette ansvaret. I relasjon til problemstillingen kan en forstå at statlig involvering og myndighetenes politikk har vært svært sentralt for å kunne forklare hvordan informantene reagerer på Airbnb.

### **Samarbeid**

En naturlig respons på økt intensitet i konkurranseomgivelsene har vært knyttet til samarbeid på tvers av bransjer og industrier med tilknytning til reiselivsnæringen ifølge analysen. Det viser ikke nødvendigvis hvordan overnattingsbransjen først reagerte på Airbnb, med det gjenspeiler enkelte selskapers markedsstrategier som er avhengig av allianser for å kunne tilby et unikt verdiforslag til sine kunder. På den annen side vil virksomheter som står konkurranse med Airbnb kunne utnytte arbeidsrelasjoner til å respondere på konkurransekrefter som et resultat av en strategi som er konkurransedyktig ifølge fem krefter-modellen. Konkurransedyktige strategier er et resultat av selskapers evne til å utnytte informasjon om markedet som kan lede til konkurransefortrinn (Porter, 2008). Det er spesielt bestemte reiselivstilbud hos overnattingstilbydere som blir berørt, spesielt aktører som henvender seg til samme klientell som Airbnb. Det har potensielt kunne vært en utløsende faktor for en prisrig

siden det ofte er enklere å justere pris enn å forfølge en differensiert strategi når en skal respondere hurtig. På den annen side har aktørene i Tromsøs overnattingsbransjen valgt å fokusere på å heve kvalitet i hele leveransen ved prestere godt på service og ha en forankring i samfunnet som Airbnb ikke har. Det opplever jeg at kan være et beskyttet konkurransefortrinn som ikke er enkelt for Airbnb å etterligne.

Allianser med tilknyttede industrier har med andre ord vært veldig viktig for private og mindre ressurssterke aktører i Tromsø sett at det har gitt positive synergier mellom bransjene. Det kommer av at bedriftene får mulighet til å eksplisitt fokusere på egen kjernevirksomhet og utvise god service på et område som de spesialiserte seg innen, mens komplementære bransjer har kunnet tilføre ekstra verdi for kunde ved å tilrettelegge for unike opplevelser som hever forventninger til oppholdet. Til tross for at noen selskaper i større eller mindre grad belager seg på relasjoner til aktivitetsleverandører og andre samarbeidspartnere, så kan stordriftshoteller nyte godt av økonomiske ressurser som tilrettelegger for å kunne fokusere på flere fasiliteter som appellerer til internasjonale gjester. Det kan skje i form av investering i basseng, treningsrom, bar, restaurant, underholdning og lignende. Det stiller seg også i kontrast til mange av de strategiske valgene Airbnb-utleiende ofte har til rådighet, en kan dermed vurdere hvorvidt ekstra service er nødvendig for å tiltrekke seg gjester. Som blant annet en informant nevnte kan overnatting fortsatt bli sett på som en hygienefaktor for mange, av den grunn kan en påstå at flere av de som reiser på Airbnb er spesielt opptatt av opplevelsen som destinasjonen kan tilby og ikke utelukkende hva overnattingsstedet kan tilby.

Ved å konkurrere på kvalitet kan det være vanskeligere å etterligne konkurransefortrinn, noe som er en mulig årsak for hvorfor flere profesjonelle aktører har klart å differensiere seg fra sine konkurrenter. Porter (2008) fremhever spesielt at priskrig kan undergrave kvaliteten for et produkt og videre potensielt tilføre hele næringen negative konsekvenser sett at omdømmet vil kunne svekkes. Det viser til at det eksisterer en gunstig konkurransedynamikk i næringen som er fordelaktig for aktørene da press fra rivaliserende selskaper øker nødvendigheten for å forbedre løsninger ved å innovere. Altså kombinere kunnskap eller teknologi på en ny måte for eksempel (Schumpeter, 1934; Drucker, 2007). Samarbeid mellom komplementære aktører kan ses på som innovasjon sett at selskapene utnytter eksisterende kunnskap om to ulike reiselivsprodukter (overnatting og opplevelse) som kombinert skaper nye løsninger som er gunstig for begge parter og kunden.

Internt i bransjen har også flere av aktørene klart å samarbeide til tross for at de er konkurrenter. Samarbeid oppstår spesielt i situasjoner hvor bedriftene opplever overfylt romkapasitet og må henvise gjester til andre hoteller for eksempel. Rivaliserende aktører i Tromsø har også samarbeidet i møte med kommunen for å fremme tiltak om regulering av Airbnb. På den annen side eksisterer det større grad av rivalisering enn samarbeid mellom selskapene som et resultat av likhet i reiselivstilbudene, altså er det overordnede målet for aktører i overnattingsbransjen å tilby overnattingstjenester. Det kan imidlertid tyde på at det er enklere å samarbeide med virksomheter som virker komplementerende da det fører til unike kombinasjoner av reiselivstjenester. Videre er det også nødvendig å fremheve at en balanse mellom samarbeid og konkurranse mest sannsynlig fremmer gode konkurranseomgivelser i lys av diamantmodellen, siden gjensidig avhengige arbeidsrelasjoner og konkurranse på hver sin kant stimulerer til innovative tiltak nødvendig for å håndtere utvikling og etterspørsel i markedet. En kan dermed argumentere for at for det er vanskeligere å oppnå fordelaktige innovasjonsprosesser som fører til forbedringer blant aktørene hvis selskapene er homogene, en vil heller ikke da klare å utnytte allianser.

### **Bruk av teoretiske rammeverk**

Rammeverkene kunne blitt anvendt på et annet tidspunkt for å gi fullstendig andre resultater, med det mener jeg at Airbnb ikke lengre utgjør en potensiell ny trussel som inntrenger, men har blitt en etablert aktør som er anerkjent i overnattingsbransjen. I 2015 kunne dermed fem kreftermodellen vært mer hensiktsmessig for å undersøke Airbnb som en trussel, mens fenomenet i dag egentlig går inn under kategoriene «rivalisering blant etablerte aktører» og som «trusler fra substitutter» i Porters (1990; 2008) fem kreftermodell. Porter (2008) argumenterer dessuten for at hjemmebaserte rivaler er gunstig for å skape et lokalt press på aktørene, men dette kommer fra teoriens utgangspunkt i at rammeverket er fra 1979 da den digitale infrastrukturen var mindre utbredt. I dag er virksomhetene avhengige av å være synlige internasjonalt som et resultat av økt globalisering og et bredt utvalg med kommunikasjonsverktøy som tilrettelegger for en stadig informasjonsflyt på tvers av landegrensener. Dermed kan en også forstå det slik at det ikke bare er konkurransen lokalt som påvirker aktørene i reiselivet, men også trusler fra andre fremtredende destinasjoner som vellykket klarer å fremstå attraktiv i internasjonal sammenheng. Med dette mener jeg at destinasjonens merkevare i større grad blir viktig for å tiltrekke seg reisende som et resultat av at mennesker i dag er opptatt av å kommunisere sine opplevelser gjennom bilder og video til andre i sosiale medier. Om turister blir inspirert ved

bruk av sosiale medier kan det ha veldig mye å si for selskapenes bruk av ulike medier som verktøy for å tiltrekke seg og kommunisere med kunder.

Et annet poeng er knyttet til dette med teknologiske løsninger som fremmer kommunikasjonsflyt og hyppig innovativ utvikling, Porter (1990; 2008) tar ikke i betraktning aspektet med sosiale medier eller innvirkningen av anmeldelser på nett som en faktor for konkurransedyktighet nettopp fordi det ikke var relevant på den tiden da fem krefter-modellen eller diamantmodellen ble utviklet. Det er henholdsvis slik at aktører i overnattingsbransjen, både Airbnb og profesjonelle virksomheter, tiltrekker seg kunder som har gjerne har lest om overnattingsstedet på forhånd og dermed har en forventning til kvalitet. Dermed indikerer *rating* eller anmeldelser gjestens helhetsoppfatning av oppholdet, noe som også har innvirkning på omdømmet. Ratingen kan være spesielt avgjørende for kunden om det eksisterer mange konkurrerende hoteller og andre profesjonelle overnattingstilbydere eller Airbnb-muligheter.

Med hensyn til diamantmodellen understreker Porter (1990) eksplisitt at det er mindre gunstig å konkurrere på bakgrunn av naturlige ressurser enn menneskelige ressurser. Det er imidlertid slik at dette ikke er tilfellet for Tromsø som destinasjon da mye av grunnen for at reisende vil oppleve byen er forbundet med de naturlige ressursene som er unik for destinasjonen. En økning i etterspørsel er ikke nødvendigvis altomfattende for konkurransedyktige omgivelser heller, da jeg i denne studien anser at det kan lede til masseturisme som kan svekke destinasjonens omdømme. Derav kan en heller diskutere for at etterspørsel er nødvendig til en viss grad sett at selskapene belager seg på inntekt som kundene genererer ved å kjøpe deres tjenester, men for Tromsø så må en håndtere turismen slik at det skjer på aktørenes premisser selv om det er fordelaktig at selskapene opplever høye belegg på sine overnattingssteder.



## 6 Konklusjon

Dette forskningsprosjektet har studert hvordan Airbnb påvirker næringslivsaktører i overnattingsbransjen og hvordan reiselivsaktørene forholder seg til Airbnb. Formålet med studien var knyttet til å dekke et kunnskapshull innen kvalitativ forskning på Airbnb, en fremtredende aktør innen delingsøkonomien, siden det ikke var fullstendig kjent hvordan overnattingsbransjen reagerte på eller rustet seg mot Airbnb. Hensikten var dermed å belyse konkurranseomgivelsene i Tromsø spesielt med tanke på å avdekke innflytelsen av Airbnb på konkurransen, og undersøke hvordan aktørene i bransjen oppfattet og forholdte seg til tjenesten gjennom dybdeintervjuer med representanter som hadde en tilknytning til næringen. Oppgaven forsøker av den grunn å besvare problemstillingen *hvordan reagerer overnattingsbransjen i Tromsø på Airbnb?*

Michael Porters rammeverk for fem krefter har tilrettelagt for å kunne undersøke hvordan Airbnb påvirker konkurransekraftene i overnattingsbransjen og hvorvidt tjenesten har hatt innflytelse på rivalisering og konkurransefortrinn i bransjen, mens diamantmodellen har synliggjort hvordan Airbnb påvirker konkurranseforholdene i næringen. I dette kapitlet vil jeg først presentere studiens hovedfunn for så å presentere min konklusjon. Til slutt vil jeg trekke frem forslag til videre forskning, implikasjoner av studien og avslutningsvis diskutere mulige begrensninger.

### 6.1 Konkurransforholdene i overnattingsbransjen

Som forklart i teorikapitlet kan aktørene påvirke konkurransekraftene og konkurranseforholdene i en industri. Når konkurransen blir mer intensiv krever det at aktørene kan holde tritt ved utviklingen, og når konkurranseforholdene er gunstige vil konkurranse virke stimulerende på innovasjon som leder til oppgradering av produkter og tjenester. I denne studien har Airbnb vist seg å påvirke overnattingstilbydere svært ulikt ettersom hvilke overnattingstjenester de tilbyr sine gjester. Noe som tyder på at konkurransen er mer intens mellom Airbnb og selskaper som henvender seg til samme kundegrupper, mens tjenesten i mindre grad påvirker markedsandelene til stordriftshoteller. Spesielt for Tromsø er da at Airbnb kun viser seg være en trussel i *lavsesong*, altså er konkurranseforholdene i *vintersesongen* svært fordelaktig selskapene i reiselivsnæringen. Som jeg har vist i diskusjonskapitlet, og gjennom samtaler med lokale informanter, er det særlig fire forhold som er viktig å fremheve for å

besvare oppgavens problemstilling. For det første fremstår Airbnb som en trussel ovenfor enkelte aktører i overnattingsbransjen, for det andre påvirker statlig involvering eller regulering konkurranseforholdene, for det tredje er etterspørsel i langdistansemarkeder spesielt viktig for reiselivsnæringen og for det fjerde er samarbeid relevant for å forklare konkurransefortrinn og konkurranseomgivelsene i Tromsø.

### **Airbnb som en trussel for enkelte aktører i overnattingsbransjen**

Overnattingsbransjen i Tromsø har tidligere vært tilbakeholden med å reagere strategisk på konkurransen som Airbnb først presenterte, men spesielt mindre virksomheter har etter hvert anerkjent at tjenesten kan representere en trussel for deres overnattingstjenester. Dette kom særlig tydelig frem i intervju med en representant for en privat bedrift hvor informanten sa at Airbnb var deres største konkurrent ettersom de tilbyr lignende tjenester til samme kundegruppe. Utviklingen av antall Airbnb-enheter i Tromsø har skjedd gradvis, men i 2015 opplevde informantene i Tromsø en stor vekst og oppslutning rundt fenomenet. Ved å tilby tjenester til prissensitive kunder som ønsker å oppleve den lokale levemåten, så har Airbnb vellykket penetrert overnattingsmarkedet i Tromsø. Ifølge analysen har tjenesten klart å etterkomme behov i et kundesegment som ikke var lønnsomt for flere hotellaktører å konkurrere i eller mulig for ressursvake aktører å respondere på som et resultat lave markedsbudsjetter. Det tyder på at lave strategiske inngangsbarrierer har gitt grobunn for Airbnb, mens manglende reaksjoner på fenomenet har kunnet lede frem til at plattformen i dag har tilgjengelige utleieobjekter tilsvarende halvparten av den totale hotellkapasiteten i Tromsø, noe som fremkommer av intervju med en senior rådgiver i næringslivet. Tjenesten har for øvrig ikke hatt alvorlige konsekvenser for reiselivsaktørene som er representert i denne studien, men så har heller ikke Airbnb-aktører verken bidratt på noen måte til å skape fordelaktige konkurranseomgivelser i næringen eller vært gjenstand for verdiskapning i samfunnet. Airbnb-verter har imidlertid kunne nyte godt av prisvekst i vintermånedene som et resultat av gunstige industrieffekter. Industrieffekter referer da til at destinasjonens sterke merkevare og posisjon i langdistansemarkeder som de lokale og profesjonelle overnattingsstedene i byen har vært med på å bygge opp i samhandling med kommunen og interesseorganisasjoner. Fordelaktige konkurranseforhold er dermed en årsak av et strategisk fokus på å heve kvaliteten på Tromsøs reiselivsprodukter spesielt i vintermånedene.

## **Etterspørsel i langdistansemarkeder**

Siden etterspørselen fra turister i høysesong er overveldende for mange av selskapene i overnattingsbransjen reagerer flere næringslivsrepresentanter positivt på tilstedeværelsen av Airbnb siden tjenesten tilrettelegger for økt romkapasitet i Tromsø når det er et behov for det. Dette fremkommer av intervju med flere informanter som mener at det kan være hensiktsmessig å tilrettelegge for en kontrollert utvikling av Airbnb da det tiltrekker seg kunder som ellers kanskje ikke ville ha reist til Tromsø. Etterspørselen er også preget av sesongvariasjoner, noe som betyr at trafikken av turister dabber av i slutten av mars, før den tar seg opp igjen i starten av oktober når nordlyssesongen starter for fullt. Det har i lengre tid vært jobbet strategisk for å tiltrekke seg nordlysturisme som nevnt over, noe som har ført til at populariteten rundt fenomenet har økt betraktelig. Slik det fremkommer av diskusjonen kan man forstå det slik at etterspørselen etter å oppleve arktiske omgivelser har medført at rivaliseringen i overnattingsbransjen faktisk *minker*. Det kommer av at betalingsvillige gjester fyller opp romkapasiteten, noe som igjen har medført at det ikke er et behov for å føre en konkurranseintensiv strategi, verken mot Airbnb eller andre aktører i bransjen. Dermed blir også trusselen fra Airbnb redusert i vintersesongen fordi selskapene fokuserer eksplisitt på kvalitet og service for å tilfredsstille gjester som allerede har meldt sin ankomst i byen. Siden turistene da betaler store summer for å oppleve Tromsø er forventninger til overnattingsstedene også høye, men selv om prisene kan virke litt stive for enkelte gjester, så har ikke tilreisende annet valg enn å betale markedspris.

## **Statlig involvering og regulering av konkurransevilkårene**

Et gjennomgående forhold som har vist seg å være spesielt viktig å for å forklare hvordan overnattingsbransjen reagerer på Airbnb er knyttet til regulering og statlig involvering. Som forklart i litteraturkapittelet kan statlig involvering virke begrensende eller fremmende på konkurranse og utvikling i innovasjon ved å regulere markedet. I Tromsø har en av suksessfaktorene for fremveksten av Airbnb imidlertid vært en årsak av *manglende* statlig involvering i form av at kommersielle konkurransevilkår ikke er gjeldene for privat utleie gjennom Airbnb-plattformen. Dermed har også strukturelle inngangsbarrierer vist seg å være lave for Airbnb i overnattingsbransjen. Det har hatt stor betydning for at Airbnb har kunnet øke plattformens brukerbase da korttidsutleie på plattform har vært å anse som veldig lønnsomt for privataktører. Noe som fremkommer av samtale med informanter som peker på at Airbnb-aktører ikke betaler skatt eller mva for korttidsutleie. Delingsøkonomiplattformen har imidlertid blitt anvendt av enkelte personer utelukkende for å drive en tilnærmet kommersiell

virksomhet ifølge informantene som understreker at det har blitt butikk ut av Airbnb, siden fenomenet har blitt beskyttet av det liberale regelverket som delingsøkonomiaktører forholder seg til. Slik det fremkommer av diskusjonen og analysen ønsker både næringslivet og kommunen også å forhindre at det oppstår det som en av informantene kalte «Disney World-tendenser» i Tromsø, noe som for informanten betydde at Tromsø kunne bli oppfattet som en *attraksjon* som alle vil oppleve og en by som kun er sentrert rundt underholdning for turistene på lik linje med Disney World. Jeg refererer imidlertid til «Disney World-tendenser» som masseturisme hvor aktørene i større grad er opptatt av et profittjag uten hensyn til å bevare samfunnet. En slik utvikling er dermed uønsket og må derfor kontrolleres slik at Tromsø ikke blir assosiert med en lavpris-destinasjon hvor aktørene konkurrerer på pris for å overleve. Dette spesielt med tanke på at en av informantene har utpekt at det ikke er lønnsomt å konkurrere på pris. Informantene har også uttrykt å være spesielt opptatt av å bevare omdømmet til Tromsø da det sikrer selskapene fordelaktige konkurranseforhold med hensyn til å ivareta gjestens behov gjennom kvalitet og service. Statlig involvering er dermed sentralt for å kunne oppnå en reiselivsdestinasjon hvor utviklingen skjer kontrollert og i tråd med premissene som næringslivet og kommunen fremstiller. Overnattingsbransjen reagerer dermed på Airbnb med å fremsette forslag for tiltak som skal bidra til å håndtere fenomenet slik at Tromsø ikke blir utsatt for masseturisme eller en utvikling i Airbnb-tilbudet på lik linje med Danmark hvor tjenesten har tilsvarende tilgjengelige rom som den totale hotellkapasiteten i landet.

## **Samarbeid**

Til slutt viser det seg at samarbeid i reiselivsindustrien står sentralt for å forstå hvordan aktørene reagerer på Airbnb. Samarbeid og arbeidsrelasjoner på tvers av bransjen er ifølge litteraturen i kapittel 2, fordelaktig i situasjoner hvor selskaper alene ikke klarer å etterkomme behov i markedet, men sammen styrker verdien av produktet eller tjenesten. I reiselivsnæringen er ikke arbeidsrelasjoner utelukkende en reaksjon på Airbnb-fenomenet, men har derimot presentert seg å være fordelaktig for å møte utfordringer i omgivelsene da selskapene utnytter konkurransefortrinn som Airbnb ikke kan på samme måte. Spesielt mindre aktører har klart å utnytte allianser til å skape klynger som til sammen har vist seg å utgjøre et konkurransefortrinn hvor informanter har sagt at samarbeidet har tilrettelagt for å tilby unike opplevelser for gjesten, noe som er eksklusivt for overnattingsstedet. Samarbeidet har også medført gode synergier for tilknyttede bransjer, som igjen viser seg å bære frem positive ringvirkninger for samfunnet i form av økt sysselsetting i industrien. Det kommer tydelig frem i samtale med en informant som fremhever viktigheten av å ha en forankring i samfunnet og være en attraktiv arbeidsgiver.

Arbeidsrelasjoner representerer dermed et strategisk valg blant enkelte overnattingsstilbydere som sikrer bedriften et ytterligere og mer enestående verditilbud ut mot kunde, noe Airbnb-aktører ikke har mulighet til å gjennomføre i likhet med profesjonelle aktører. Som nevnt innledende i seksjonen for *Airbnb som en trussel for enkelte aktører i overnattingsbransjen*, så har ikke Airbnb-verter vært involvert i samarbeidet med kommunen, men kunnet utnytte destinasjonsbyggingen til sin fordel ved å oppnå høyere prissetting på enhetene bestemt i Tromsø. Så til tross for at teorien tyder på at samarbeid mellom enkelte aktører er gunstig for egen vinning, så opplever også Airbnb økonomisk vinning som de ikke kan tildeles ære for. Det er imidlertid slik at samarbeid på tvers av bransjer har tilrettelagt for at aktørene kan konkurrere på kvalitet fremfor pris, som et resultat av at selskapene kan fokusere på å heve kvaliteten for sine reiselivsprodukter. Noe som fører til at konkurranseforholdene er fordelaktig profesjonelle virksomheter. Prisstyring kan være sensitivt for gjester på Airbnb, men analysen og diskusjonen understreker at etterspørselen om vinteren er så stor at selv Airbnb kan oppnå god lønnsomhet. Det er igjen spesielt for Tromsø på grunn av destinasjonens attraktive beliggenhet og merkevare. Når de fleste aktørene har fokus rettet mot å konkurrere på andre konkurransedimensjoner er pris klarer de involverte aktørene i industrien å tilrettelegge for gode konkurranseforhold som igjen stimulerer til innovasjon og utvikling av reiselivsprodukter. Dette kommer tydelig frem i intervju med først en informant som understreker at konkurranse er sunt så lenge det skjer på like vilkår siden det krever at selskapet oppgraderer sine tjenester, så i samtale med neste informant som påpeker at pris kan gi en negativ indikasjon på kvalitet og mener da at det kan svekke omdømmet til destinasjonen.

## **6.2 Implikasjoner av studien**

Fem krefter-modellen og diamantmodellen utgjør de teoretiske rammeverkene i dette forskningsprosjektet. I analysen av det empiriske datamaterialet har jeg avdekket flere funn som ikke kan forklare av Porters rammeverk da de ikke er presisert i takt med endringene i omgivelsene og den globale infrastrukturen hvorav digitalisering og teknologiske fremskritt står sentralt for å kunne forklare Airbnb-fenomenet ytterligere. Jeg vil dermed komme med en anbefaling om å kombinere Porters rammeverk med nyere og oppdatert forskning på konkurranseteori med hensyn til å gi en mer utdypende forklaring av hvordan Airbnb påvirker overnattingsbransjen. Samtidig vil også en kombinasjon av diamantmodellen og fem krefter-modellen være aktuelt i relasjon til å utvikle en forbedret versjon av de to som tar for seg studier

av konkurransekrefter og konkurranseforhold ved destinasjoner med den hensikt å studere omgivelsene som utgangspunkt for hvordan aktørene påvirker hverandre.

Forståelsen av Airbnb blant flere akademikere er at tjenesten er å anse som en disruptiv innovasjon (Varma et al., 2016; Zervas et al., 2017), mine funn og analyse av datamaterialet viser imidlertid at Airbnb ikke nødvendigvis fremstår som en disruptiv aktør. Det kommer av at informantene i denne studien ikke uttrykker Airbnb som en aktør med store omveltende konsekvenser for de etablerte selskapene, noe som i lys av disruptiv innovasjonsteori av Clayton Christensen (1997, 2006, 2015), kan kjennetegne disruptive innovasjoner. Jeg vil derimot fremheve at Airbnb har virket forstyrrende på omgivelsene ettersom fenomenet ikke har blitt strengt regulert og kan ved en senere anledning påføre tradisjonelle forretningsmodeller i industrien negative konsekvenser hvis fenomenet øker i samsvar med den hyppige utviklingen som har skjedd frem til nå. Spesielt for Tromsø vil jeg si at Airbnb som disruptjon kan være en utfordring for aktører i lavsesong, noe som kan tyde på at disruptive innovasjoner kan påvirke reiselivstilbud sesongbasert.

I relasjon til praktiske implikasjoner så viser analysen til at reiselivsnæringen står ovenfor en veldig arbeidsintensiv bransje hvor kommunikasjon og endringer skjer hyppig, men det eksisterer fremdeles ikke en reiselivsminister som kan håndtere eller ta ansvar for utviklingen i næringen, så vel som tale deres sak på Stortinget. Det kan dermed vise seg gunstig for både konkurransebetingelsene og bærekraftig utvikling i næringen om det er en person som kan sikre reiselivets interesser politisk. For Tromsø som destinasjon kan studien vise til nødvendigheten med å kontrollere fremveksten av Airbnb så vel som andre overnattingsaktører på grunn av at det ikke er ønsket å fremme Tromsø som en destinasjon for masseturisme, det både for å ivareta det unike ved byen i form av naturområder, men også bevare byens fysiske infrastruktur som ikke bærer preg av en asfaltjungel med høybygg og skyskrapere. Samtidig vil konkurransen i form av en økt andel aktører kunne ha negativ innvirkning på eksisterende selskapers lønnsomhet når etterspørselen i langdistansemarkeder er mettet. Da vil det kanskje være nødvendig å føre konkurranse basert på pris for eksempel som er å anse som en destruktiv strategi av Porter (1991).

## 6.3 Oppgavens begrensninger

Denne studien tar utgangspunkt i en kvalitativ forskningsstrategi og et saksstudium for å undersøke hvordan Airbnb-fenomenet påvirker overnattingsbransjen. I casestudier kan forskeren oppleve at resultatene er for case-spesifikke med hensyn til at samme resultater ikke er gjeldene for andre steder (se Yin, 2009). I rammene av en masteroppgave anser jeg imidlertid begrensninger ved casestudier å være fordelaktig i relasjon til oppgavens kontekst. Det kommer av at formålet med studien var nettopp å undersøke forhold som er spesifikt gjeldene for Tromsø som destinasjon. Jeg anser med andre ord den kvalitative tilnærmingen og casestudiet som styrker ved undersøkelsene. Det er imidlertid nødvendig å nevne noen forhold som kan virke begrensende for oppgaven. Hvis jeg ved en senere anledning skulle ha studert Airbnb-fenomenet igjen ville jeg kanskje ha kombinert en kvalitativ og kvantitativ forskningstilnærming da jeg mener kvantitative data kunne ha vært grunnlag for en ytterligere forståelse av effekten av fenomenet ovenfor industrien. Det kommer særlig av at andre studier som bygger på kvantitativ forskning på fenomenet, kan måle effekten av Airbnb i større grad enn kvalitativ forskning. Kombinert kunne jeg da ha vist til faktiske tall og visuelt fremstilt hvordan hotellbransjen og Airbnb påvirker hverandre ved å se på for eksempel belegg. En annen begrensende faktor for resultatene i denne studien er knyttet til min innsnevring av oppgaven og da nærmere bestemt valg i forhold til avgrensning. Denne studien presenterer ikke hvordan Airbnb opplever konkurransen i overnattingsmarkedet, da jeg utelukkende har fokusert på et utvalg med informanter som representerer profesjonelle aktører i bransjen.

## 6.4 Forslag til videre forskning

Som nevnt under seksjonen for *samarbeid* kan det være interessant å studere fenomenet i lys av hvorvidt Airbnb påvirker *destinasjonsbygging* i relasjon til at Airbnb i dag ikke er involvert i prosessen, men kan nyte godt av merkevaren til Tromsø. Det kan også være relevant å studere hvordan konkurransen representert av Airbnb påvirker andre bransjer i reiselivsnæringen, særlig med tanke på at de nå har ekspandert sitt tilbud til å omfatte opplevelser og har planer om å ta seg inn i flyindustrien som nevnt i diskusjonen. En annen spennende tematikk i henhold til Airbnb er relatert til hvordan delingsøkonomien påvirker lokalbefolkningen sett at gjestene som benytter seg av tjenesten ikke er konsentrert til ett område eller ett bygg, men spredt ut over et større areal. I tillegg opererer Airbnb med en forretningsmodell som gjør at selskapet internasjonalt kan anses å innta en monopolistisk posisjon da det ikke eksisterer andre

utfordrere til plattformen, noe som gjør at tjenesten i større eller mindre grad vil kreve strengere regulering med hensyn til reiselivsnæringens bærekraftige utviklingsmål. En annen interessant vinkling på Airbnb kan være å fokusere på konkurransen internt for Airbnb-verter på plattformen eller undersøke hvordan Airbnb-aktører opplever konkurransen fra profesjonelle aktører, noe jeg trekker frem som en begrensning i denne studien. Man kan da se på hvor konkurransebetont markedsplassen er relatert til hvem som er mest attraktiv og generelt vurdere konkurransen mellom de ulike utleierne på Airbnb. Ved en senere anledning kan en også undersøke suksessen til Airbnb i Norge ettersom tjenesten blir strengere regulert. Sett at utleiere ikke har like høy profitt som tidligere og tjenesten blir mer kommersiell så vil mange muligens stille spørsmål ved om det faktisk lønner seg å bruke Airbnb hvis målet er økonomisk vinning.



## 7 Litteraturliste

- Airbnb. (udatert). Airbnb Press Room – About us. Hentet 15.04.2019:  
<https://press.airbnb.com/about-us/>
- Airbnb. (2016). Airbnb i Norge - Et Overblikk. Oslo
- Ahuja, G., Lampert, C. M. & Tandon, V. (2008): *Moving Beyond Schumpeter: Management Research on the Determinants of Technological Innovation*. The Academy of Management Annals. Vol. 2(1): 1-98
- Barney, J. B., (1991): *Firm resources and Sustained Competitive Advantage*. Advances in Strategic Management, Vol. 17: 203-227.
- Berghlin, H. (2018). Airbnb starter BnB Air? Hentet 06.05.2019:  
<https://www.dn.no/reiseliv/brian-chesky/san-francisco/sunday-times/airbnb-starter-bnb-air/2-1-286495>
- Buhalis, D. (2000): *Marketing the Competitive Destination of the Future*. Tourism Management, 21 (1): 97-116.
- Bordas, E. (1994): *Competitiveness of tourist destinations in long distance markets*. The Tourist Review, Vol. 49 (3): 3-9
- Business-to-you. (2018). Porter's Diamond Model: Why Some Nations Are Competitive And Others Are Not. Hentet 20.04.2019: <https://www.business-to-you.com/porter-diamond-model/>
- Capia. (2018). Rapport Tromsø Airbnb. Tromsø.
- Cartwright, W. R. (1993): *Multiple linked "diamonds" and the international competitiveness of export-dependent industries: The new zealand experience*. Management International Review, 33(2): 55.
- Chon, K-S. & Mayer, K. J. (1995): *Destination Competitiveness Models in Tourism and Their Application to Las Vegas*. Journal of Tourism Systems and Quality Management, 1 (2/3/4): 227-46.
- Chiseri-Strater, E., (1996): *Turning In upon Ourselves: Positionality, Subjectivity and Reflexivity in Case Study and Ethnographic Research*. Ethics and Representation in Qualitative Studies of Literacy. P. 115
- Christensen, C. M. (1997): *The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. (2006): *The Ongoing Process of Building a Theory of Disruption*. Innovation Management, Vol. 23: 39-55
- Christensen, C. M., Raynor, M. & McDonald, R. (2015): *What is Disruptive Innovation?* Harvard Business Review.
- Crouch, G. I. (2011): *Destination Competitiveness: An Analysis of Determinant Attributes*. Journal of Travel Research. Vol. 50(1): 27-45
- Cusmano, M. A. (2015): *How Traditional firms must compete in the sharing economy*. Communications of the ACM. Vol. 58(1): 32-34
- Dagbladet. (2018). Eksplosiv Airbnb-vekst i Norge, men nå må også utleier betale for seg. Hentet 30.04.2019: <https://www.dinside.no/okonomi/eksplosiv-airbnb-vekst-i-norge-men-na-ma-ogsaa-utleier-betale-for-seg/70515932>
- Downes, L., (2010). Beyond Porter – A Critique of the Critique of Porter. Hentet 05.05.2019:

- <https://www.themanager.org/2015/11/critique-of-porter/>
- Drucker, P. F. (2007): Management challenges for the twenty-first century. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Dwyer, L., Livaic, Z., & Mellor, R. (2003) *Competitiveness of Australia as a Tourist Destination*. Journal of Hospitality and Tourism Management. Vol. 10(1): 60-79.
- Enright, M. J., & Newton, J. (2004): *Tourism Destination Competitiveness: A Quantitative Approach*. Tourism Management. Vol. 25(6): 777-88.
- European Commission. (2016). A European Agenda for the Collaborative Economy. Brussel
- Fagerberg, J. (2003): *Schumpeter and the revival of evolutionary economics: an appraisal of the literature in the Journal of Evolutionary Economics*. Vol. 13(2): 125-59.
- Fagerberg, J., Martin, B.R & Andersen, E. S. (2013): *Innovations studies: Towards a new agenda*. Oxford Scholarship Online. University Press Scholarship Online.
- Flower, E., (2004): *Competition, Technology and Planning: Preparing for Tomorrows Library Environment*. Information Technology and Libraries. pp. 67-69.
- Ford, D. & Håkansson, H. (2013): *Competition in business networks*. Industrial Marketing Management. Vol. 42: 1017-1024.
- Gerring, J. (2004): *What Is a Case Study and What Is It Good for?* The American Political Science Review. Vol. 98 (2): 341-354
- Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse: ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Go, F. M., & Govers, R. (2000): *Integrated Quality Management for Tourist Destinations: A European Perspective on Achieving Competitiveness*. Tourism Management. Vol. 21(1): 79-88.
- Guttentag, D. (2015): *Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector*. Current Issues in Tourism. Vol 18(12): 1192-1217.
- Guttentag, D. (2017): *Assessing Airbnb as a disruptive innovation relative to hotels: Substitution and comparative performance expectations*. Tourism Travel and Research Association: Advancing Tourism Research Globally, Vol. 19
- Guttentag, D. (2018). What Airbnb really does to your neighbourhood. BBC. Hentet 04.05.2019: <https://www.bbc.com/news/business-45083954>
- Hansen, P. & Bergersen, T. (2018). Sjekk tallene: Gigantisk økning i Airbnb-overnattinger. Hentet 05.04.2019: <https://www.nrk.no/troms/gigantisk-okning-i-airbnb-overnattinger-1.13936412>
- Hay, I. (2016). *Qualitative Research Methods in Human Geography*. Fourth Edition, in Oxford University Press, Canada.
- Høisæther, S. (2015). Redd studentene fra bolighaiene. Hentet 06.05.2019: <https://www.bt.no/btmeneringer/debatt/i/ov7Wj/redd-studentene-fra-bolighaiene>
- Jamal, T., & Getz, D. (1996): *Does Strategic Planning Pay? Lessons for Destinations from Corporate Planning Experience*. Progress in Tourism and Hospitality Research. Vol. 2: 59-78.
- Jakobsen, E. W. (2018): *Reiselivsnæringens verdi*. Menon Economics.
- Jakobsen, E. W., Basso, M. N., Dombu, S. V. & Løge, T. (2018). *Økonomiske effekter fra reiselivet i Tromsø*. Menon Economics
- McCamy, L. (2019). 7 Reasons I'd choose a hotel over Airbnb any day. Business Insider.

- Hentet 04.05.2019: <https://tinyurl.com/y6pk7l2x>
- McDermott, C. M. & O'Connor, G. C. (2002): *Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues*. The Journal of Product Innovation Management. Vol. 19: 424-438
- Mekic, E. & Mekic, E. (2014): *Supports and Critiques on Porter's Competitive Strategy and Competitive Advantage*. Research Gate
- Mzezewa, V. T. (2019). Full Airbnb-krig på Miami Beach. Turistene taper. The New York Times. Hentet 01.05.2019: <https://www.vg.no/reise/i/rLvbWe/full-airbnb-krig-pa-miami-beach-turistene-taper>
- Nelson, R. R. and Winter, S. G. (1982). An evolutionary theory of economic change. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, and London, England.
- Nesh (2016). Forskningsetiske retningslinjer for Samfunnsvitenskap, Humaniora, Juss og Teologi, 4. Utgave. Oktan Oslo AS.
- NHO (2016). Nordnorsk reiselivsstatistikk 2016. Hentet: 04.04.2019: [http://www.reiselivnord.no/wpcontent/uploads/2017/09/Nordnorsk\\_Reiselivsstatistikk\\_2016.pdf](http://www.reiselivnord.no/wpcontent/uploads/2017/09/Nordnorsk_Reiselivsstatistikk_2016.pdf)
- NHO. (2018). Airbnb snart halvparten så store som hotellene i Norge. 29.11.2018: <https://www.nhoreiseliv.no/vi-mener/delingsokonomi/nyhet/2018/airbnb-vokser/>
- NordNorsk Reiseliv (udatert). Om NordNorsk Reiseliv AS. Hentet 05.05.2019: <http://www.innopp.no/no/klyngebedriftene/95-nordnorsk-reiseliv-no>
- NOU (2017:4): Delingsøkonomien – muligheter og utfordringer. Hentet 10.04.2019: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/dep/fin/pressemeldinger/2017/delingsokonomie-n-gir-muligheter-og-utfordringer/nou-20174-delingsokonomien--muligheter-og-utfordringer/id2537775/>
- NRK. (2008). Joanna skaper nordlysfeber. Hentet 05.04.2019: <https://www.nrk.no/nordland/joanna-skaper-nordlysfeber-1.6343704>
- Nowak, B., Allen, T., Rollo, J., Lewis, V., He, L., Chen, A., Wilson, W. N., Costantini, M., Hyde, O., Liu, K., Savino, M., Chaudhry, B. A., Grube, A. M., Young, E. (2015): *Global insight: Who will Airbnb hurt more - hotels or OTAs?* Morgan Stanley Research.
- Patton, M. Q. (2002): *Qualitative research and evaluation methods*. Kopisamling, SGO4010  
Qualitative Methods (2016): 339-427
- Polden, M. M. & Røisvold, H.M (2016): *Disruptiv innovasjon i norsk næringsliv*.  
Masteravhandling i økonomi og ledelse. Høyskolen i Buskerud og Vestfold, HBV.
- Porter, M.E. (1990a): *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review.
- Porter, M.E. (1990b): *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press
- Porter, M. E. (1991): *Towards a Dynamic Theory of Strategy*. Strategic Management Journal. Vol. 12: 95-117.
- Porter, M.E. (1992). *Competitive Advantage*. Tano. Norsk utgave.
- Porter, M.E. (2008): *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review. P. 23-40
- Porter, M. E. & Millar, V. E. (1985): *How Information Gives You Competitive Advantage*. Harvard Business Review. P. 149-160
- Punch, K. (2005). Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches.

- Sage. London.
- Puschmann, T. & Alt, R. (2016): *Sharing Economy*. Bus Inf Syst Eng 58(1): 93-99
- Ritchie, B. J. R. & Crouch, G. I (2000): *The Competitive destination: A sustainability perspective*. Tourism Management. Vol. 21: 1-7
- Regjeringen. (2017). NOU 2017:4 Delingsøkonomien – muligheter og utfordringer. Hentet 10.04.2019: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/dep/fin/pressemeldinger/2017/delingsokonomie-n-gir-muligheter-og-utfordringer/nou-20174-delingsokonomien--muligheter-og-utfordringer/id2537775/>
- Recklies, D., 2011. Porters Five Forces – Content, Application and Critique. The manager. Hentet 04.04.2019: <https://www.themanager.org/2015/11/porters-five-forces/>
- Roberts, E. B. (2007): *Managing Invention and Innovation*. Research Technology Management. Vol. 50(1): 35-54
- Rugman, A.M. & D’Cruz, J.R. (1993): *The "double diamond" model of international competitiveness: The Canadian experience*. Management International Review. Vol. 33(2)
- Salter, J. (2012). Airbnb: The story behind the \$1.3bn room-letting website. Hentet fra The Telegraph: <http://www.telegraph.co.uk/technology/news/9525267/Airbnb-The-story-behind-the-1.3bn-room-letting-website.html>
- Slettebakk, D., & Kjørstad, I. (2016). Delingsøkonomien i Norge. Oslo: Forbrukerforskningsinstituttet SIFO.
- Schoenberger, E. (1991): *The Corporate Interview as a Research Methode in Economic Geography*. Professional Geographer. Vol. 43(2): 180-189
- Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development. New York: Oxford University Press.
- Schumpeter, J. A. (1939). Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analyses of the Capitalist Process. New York and London: McGraw-Hill.
- Statistisk sentralbyrå (SSB). (2019). Kommunefakta, Tromsø. Hentet 06.05.2019: <https://www.ssb.no/kommunefakta/tromso>
- Sæbø, L.V. (2014). Nå peker hotellbeleggpilene nedover – og kan komme til å stupe. Hentet 10. 05.2019: <https://www.nord24.no/nyheter/800-nye-hotellrom-vil-svi-for-tromso/s/1-5346252-7483028>
- Teece, D. J. (2007): *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*. Strategic Management Journal. Vol. 28(13): 1219-1350.
- Vanhove, N. (2006): *A Comparative Analysis of Competition Models for Tourism Destinations*. Progress in Tourism Marketing: Advances in Tourism Research (Metin Kozak og Luisa Andreu), Elsveiler, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, Oxford: 103-114,
- Varma, A., Jukic, N., Pestek, A, Shultz, J. C. & Nestorov, S. (2016): *Airbnb: Exciting Innovation or Passing Fad?* Tourism Management Perspectives. Vol. 20: 228–37
- Vik, K. (2018a). Kan bli byens nye hotell. Hentet: 10.05.2019: <https://www.itromso.no/nyheter/2018/07/09/Kan-bli-byens-nye-hotell-17093524.ece>
- Vik, K. (2018b). Kan bli hotell i Matservice-kvartalet. Hentet 10.05.2019:

- <https://www.itromso.no/pluss/2018/07/06/Kan-bli-hotell-i-Matservice-kvartalet-17076908.ece>
- Visit Tromsø. (udatert). Hvordan finne nordlyset? Hentet 05.04.2019:  
[https://www.visittromso.no/no/nordlys\\_hvordan](https://www.visittromso.no/no/nordlys_hvordan)
- Wachsmuth, D. & Weisler, A. (2018): *Airbnb and the Rent Gap: Gentrification Through the Sharing Economy*. Research Gate.
- Weed, J. (2015). Airbnb grows to a million rooms and hotel rivals are quiet for now. The New York Times. [https://www.nytimes.com/2015/05/12/business/airbnb-grows-to-a-million-rooms-and-hotel-rivals-are-quiet-for-now.html?\\_r=0](https://www.nytimes.com/2015/05/12/business/airbnb-grows-to-a-million-rooms-and-hotel-rivals-are-quiet-for-now.html?_r=0)
- Winther, P. (2015). Airbnb er i ferd med å bli en viktig konkurrent for hotellbransjen. Hentet fra: <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/9m69w/--Airbnb-er-i-ferd-med-a-bli-en-viktig-konkurrent-for-hotellbransjen>
- World Economic Forum. (2007). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2007, Geneva, Switzerland. Hentet: 06.05.2019.  
[https://www.tourismgeneris.com/\\_res/file/4247/49/0/WEF\\_TravelTourismCompetitiveness\\_Report\\_2007.pdf](https://www.tourismgeneris.com/_res/file/4247/49/0/WEF_TravelTourismCompetitiveness_Report_2007.pdf)
- Yin, R. (2009). Case Study Research. Los Angeles, CA: Sage
- Ytreberg, N. S. (2016): *Competitive effects of Airbnb on the Norwegian hotel market*. Master in Economics, University of Bergen.
- Zervas, G., Proserpio, D. & Byers, J. (2017): *The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry*. Boston University School of Management Research Paper Series.
- Ødegård, K. A. & Øverland, M. (2018): *Muligheter og trusler i delingsøkonomien*. Universitetet i Tromsø, Norges arktiske universitet.
- Ødegård, A., K., Øverland, M. & Bertheussen, B. A. (2018): *Delingsøkonomien og fenomenet Airbnb*. Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse, Vol 6: 82-86.



# 8 Vedlegg

## 8.1 Informanter

Navn	Stilling	Tilknytning til bransjen	Dato for intervju
Informant 1	Daglig leder	Overnattingstilbyder	22.01.2019
Informant 2	Administrerende direktør	Hotellaktør	23.01.2019
Informant 3	Senior rådgiver	Interesseorganisasjon	23.01.2019
Informant 4	Administrerende direktør	Hotellaktør	25.02.2019
Informant 5	Næringslivssjef	Næringslivet	11.03.2019
Informant 6	Administrerende direktør	Hotellaktør	25.02.2019
Informant 7	Administrerende direktør	Hotellaktør	10.04.2019
Informant 8	Daglig leder	Hotellaktør	10.04.2019
Informant 9	Analytiker	Produksjon av rapporter	20.03.2019

## 8.2 Intervjuprotokoller

### 8.2.1 Intervjuguide (overnattingsbransjen)

#### 1. Introduksjon

##### *Uformell samtale*

- Hvem jeg er
- Studieretning

##### *Informativ samtale:*

- Anonymitet og taushetsplikt
- Formål og bakgrunn for studien
- Har informanten spørsmål eller er noe uklart?
- Opptak og samtykke

#### 2. Overgangsspørsmål (Erfaring)

- Hvilken erfaring har informant angående hotelldrift?
- Hvor lenge har bedriften/kjeden vært i Norge?
- Vet informanten hva disruptiv innovasjon er?
- Hvilken erfaring har informant til målgruppe bedriften treffer/ikke treffer?
- Fremstår bedriften som innovativ? Utdyp.

#### 3. Nøkkelsspørsmål (Fokus) 50-60 min

- Hvem er de største konkurrentene på markedet? Hvem er de minste? Hvorfor?
- Hvem er kundene bedriften møter på?
- Hvordan håndterer bedriften utfordringer/press fra markedet?
- Responderer bedriften til trusler/endringer i markedet?
- Hva er viktig for dere med tanke på å tilfredsstille kunder?
- Hvorfor velger kundene deres bedrift og ikke andre aktørers tjenester?
- Har bedriften merket lanseringen av Airbnb i byen?
- Hvorfor driver bedriften suksessfullt?
- Eksterne og interne tiltak for å møte utfordringer i markedet
- Hvilke aktiviteter/muligheter tilbyr dere kunden?

- Hva fikk dere til å ta avgjørelsen om å endre strategien?
- Hvilken effekt kan deres tiltak ha påvirket forholdet/konkurransen?

#### 4. Oppsummering (tilbakeblikk)

- Funn
- Har jeg forstått riktig
- Vil informanten legge til noe?

## 8.2.2 Intervjuguide (informanter med tilknytning til bransjen)

### *Uformell og informativ samtale*

- Tema for studien
- Formål og bakgrunn
- Airbnb og disrupsjon
- Samtykkeskjema

### 1. Nøkkelsspørsmål (Fokus)

#### *a. Airbnb*

- Hva er informantens mening og assosiasjoner til Airbnb?
- Hvordan mener informanten at Airbnb har påvirket/endret/hatt innflytelse på? Om det er tilfellet.
- Hvordan reagerer bedrifter på Airbnb?
- Hvilke antakelser har informant om fremtiden til tjenester som Airbnb?

### 2. Oppfølging/avklaring

#### *a. Konkurransen og markedet*

- Samarbeid
- Hvordan påvirker Airbnb konkurransen?
- Hvilke faktorer tillater at bedriften kan opprettholde sin posisjon i markedet?

#### *b. Strategi/strategisk fokus*

- Hvordan håndterer bedrifter utfordringer i markedet? Respons på endringer?
- Hvilke strategiske målsettinger har bedrifter?
- Hvordan har bedrifter klart å oppnå konkurransefortrinn?
- Hva har hatt innvirkning på utformingen av strategi?
- Hva er viktig å ta hensyn til i utviklingen av en passende strategi ifølge informanten?

### *Oppsummering*

- Funn
- Vil informanten legge til noe?
- Har jeg forstått det riktig?

## 8.3 Samtykkeskjema og informasjonsskriv til informanter

### Samtykkeskjema i forbindelse med masterprosjekt

«Disruptive innovasjoner og kompetitive destinasjoner»



Dette er en forespørsel om deltakelse i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan Airbnb påvirker reiseliv og overnattingsbransjen i Tromsø. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

I dette prosjektet vil jeg undersøke hvordan disruptive innovasjoner som Airbnb kan skape reaksjoner hos etablerte aktører i hotellbransjen, påvirke konkurranse og endringer i reiseliv. Formålet med prosjektet er å studere fenomenet Airbnb sett at disruptive innovasjoner utfordrer etablerte løsninger og setter i gang nye konkurransekrefter. Det vil da være nødvendig å se på hvordan ulike aktører forholder seg til økt rivalisering i markedet, endringer som oppstår som et resultat av nye inntrengere og hvilken trussel Airbnb eventuelt utgjør.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Prosjektet søker å svare på en problemstilling som krever innsikt i reiselivsbransjen i Tromsø. Det er dermed nødvendig med informanter som har erfaring og kunnskap om marked, endringer, utvikling, Airbnb, hotellbransjen og innovasjon. Informasjon innhentes fra beslutningstakere i hotellbransjen, eksperter/rådgivere reiseliv, tilbydere av overnattingsmuligheter og aktiviteter. Til sammen anslås prosjektet å benytte dybdeintervjuer som hovedkilde i datainnsamlingen.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer dette at du kan avsette tid til dybdeintervju som vil ta omtrent 30-60 minutter. Det omfatter da en samtale som registreres elektronisk gjennom lydopptak. Intervju vil bli transkribert.

Intervju inneholder nøkkelpunkter(spørsmål) vedrørende Airbnb, konkurrenter, kundegruppe, målsetting, turisme og reaksjoner. For eksempel: Hvordan oppfatter du at hotellbransjen har endret seg i løpet av tiden? Jeg vil forholde meg til en semistrukturert intervjuguide, men vil

også foreta oppfølgingsspørsmål som faller samtalen naturlig ettersom opplysninger viser retning for innsiktsfull informasjon utover satte spørsmål.

### **Det er frivillig å delta**

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

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om/fra deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Opplysninger behandles av Cathrine Bruvold, masterstudent, og Mads Dahl Gjefsen, veileder. Navnet og kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode for å anonymisere oppgaven og denne informasjonen vil lagres adskilt fra øvrige data. Eksempel: Informant II  
Du vil ikke gjenkjennes i oppgaven

### **Hva skjer med opplysningene når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. juni 2019. Etter endt prosjekt vil dine opplysninger (transkribering, lydopptak, notater, personlig) fjernes/slettes. Gitt informasjon vil ikke benyttes eller oppbevares i etterkant av studien.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:  
innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, å få rettet personopplysninger om deg, få slettet personopplysninger om deg, få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. For oppgavens formål vil vi behandle informasjon gitt av deg som informant, men ikke utlevere eller benytte personlige opplysninger i prosjektet da det ikke er hensiktsmessig for å svare på forskningsspørsmålene.

På oppdrag fra Universitetet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Masterstudent Cathrine Bruvold, 91334328 eller epost: [cathrine.bruvold@gmail.com](mailto:cathrine.bruvold@gmail.com)  
Veileder Mads Dahl Gjefsen, 976 88 006 eller [madsDahl.Gjefsen@oslomet.no](mailto:madsDahl.Gjefsen@oslomet.no) ved Oslo Met  
NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personvernombudet@nsd.no](mailto:personvernombudet@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Cathrine Bruvold  
Masterstudent

Mads Dahl Gjefsen  
Veileder

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Airbnb, verdens største hotellkjede, en konkurrent?» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i dybdeintervju  
at informasjon som gis kan benyttes i sammenheng med masteroppgave  
at opplysninger som gis av meg er korrekt/samsvarer med virkeligheten

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. Juni 2019

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)