



Universitetet  
i Stavanger

## HANDELSHØGSKOLEN VED UIS BACHELOROPPGAVE

STUDIUM: Økonomi og administrasjon  
Det samfunnsvitenskapelige fakultet

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE  
TEMATISKE RETNING: Strategi

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Nei  
(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL: Airbnbs strategiske konkurranseeffekter på hotellbransjen

ENGELSK TITTEL: Airbnb's strategic competitive effects on the hotel industry

FORFATTERE (NB! maks tre studenter pr oppgave):

VEILEDER:

Kandidatnr:

2205

.....

.....

.....

Navn:

Ingvild Haugum

.....

.....

.....



# **Airbnbs strategiske konkurranseeffekter på hotellbransjen**

av

Ingvild Haugum

**Bacheloroppgave**



---

Universitetet  
i Stavanger

10. Mai 2023

## **Forord**

Denne oppgaven representerer den siste delen av et treårig bachelorprogram i Økonomi og Administrasjon ved Universitetet i Stavanger.

Gjennom disse tre årene har jeg fått ny kunnskap ikke bare for de enkelte emner som er undervist i, men også for hvordan disse emnene ofte henger sammen med hverandre. Et av emnene jeg fikk spesiell interesse for var faget strategi. Kombinert med min interesse for delingsøkonomi og innovasjon fikk jeg idéen om å sammenligne det nyskapende selskapet Airbnb med en gammel tradisjonell bransje, hotellbransjen.

Det eksisterer flere kvantitative studier som sammenligner blant annet avkastning og nøkkeltall til Airbnb og hoteller, derfor fant jeg det interessant å utføre en kvalitativ studie som heller sammenligner forretningsstrategier og deres samspill med de store trendene både i verden og på bransjenivå i overnattingsbransjen.

Oppgaven er et selvstendig verk med kun undertegnede som forfatter.

*Jeg er alene ansvarlig for tolkninger eller feil i oppgaven.*

Stavanger, 10.05.2023

Ingvild Haugum

## Sammendrag

Denne oppgaven undersøker problemstillingen “*Utgjør Airbnbs forretningsstrategi en trussel for hotellbransjen?*». Oppgaven undersøker fremveksten av og utviklingen til det største selskapet innen delingsøkonomi, Airbnb. Delingsøkonomi er i vekst, og er et spennende tema med stadige innovasjoner. Derfor er det interessant å undersøke et såpass nyskapende selskap som eksisterer i en svært gammel bransje, overnattingsbransjen. Hotellbransjen er også i utvikling, men spørsmålet er om tradisjonelle hoteller klarer å henge med på trendene og innovasjonene i et raskt nok tempo.

For å undersøke om Airbnb sin forretningsstrategi kan gi utgjøre en trussel for hotellbransjen er det benyttet en makroanalyse og en bransjeanalyse av overnattingsbransjen. Makroanalysen er en PESTEL-analyse som tar for seg de politiske, økonomiske, sosiokulturelle, teknologiske, miljømessige og legale forhold som påvirker overnattingsbransjen globalt. Bransjeanalysen er Porters femkraftsmodell som tar for seg fem konkurransekrefter i en bransje: rivalisering blant konkurrenter, inngangsbarrierer, faren for substitutter, kunders forhandlingsmakt og leverandørers forhandlingsmakt. Makroanalysen og bransjeanalysen sammen viser muligheter og trusler i overnattingsbransjen, som kan være ulikt for Airbnb og hotellbransjen. I konklusjonen vil problemstillingen besvares.

## **Innholdsfortegnelse**

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>4</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>5</b>
<b>Kapittel 1: Innledning</b> .....	<b>7</b>
1.1 Formål og bakgrunn .....	7
1.2 Avgrensning av oppgaven .....	7
<b>Kapittel 2: Innføring i emnet</b> .....	<b>8</b>
2.1 Overnattingsbransjen .....	8
2.1.1 Typiske forretningsstrategier i hotellbransjen .....	9
2.1.2 En typisk forretningsmodell i hotellbransjen: Business Model Canvas .....	10
2.2 Delingsøkonomi .....	10
2.3 Airbnb .....	11
2.3.1 Airbnb sin forretningsstrategi .....	12
2.3.2 Airbnb sin forretningsmodell: Business Model Canvas .....	13
<b>Kapittel 3: Teori</b> .....	<b>14</b>
3.1 Strategi .....	14
3.2 PESTEL-analyse .....	14
3.3 Porters femkraftsmodell .....	15
3.3.1 Rivalisering blant konkurrenter .....	16
3.3.2 Inngangsbarrierer .....	16
3.3.3 Faren for substitutter .....	17
3.3.4 Kunders forhandlingsmakt .....	17
3.3.5 Leverandørers forhandlingsmakt .....	17
3.4 Forretningsstrategier og forretningsmodell .....	18
3.4.1 Kostnadslederskap .....	19
3.4.2 Differensiering .....	19
3.4.3 Fokusering .....	19
3.4.4 Blue Ocean .....	19
3.4.5 Forretningsmodell og Business Model Canvas .....	20
<b>Kapittel 4: Metode</b> .....	<b>22</b>

<b>Kapittel 5: Strategisk analyse .....</b>	<b>23</b>
5.1 PESTEL-analyse .....	23
5.1.1 Politiske forhold .....	23
5.1.2 Økonomiske forhold .....	24
5.1.3 Sosiokulturelle forhold .....	26
5.1.4 Teknologiske forhold .....	27
5.1.5 Miljømessige forhold .....	27
5.1.6 Legale forhold .....	27
5.1.7 Oppsummering av PESTEL-analyse og kritikk til modellen .....	27
5.2 Porters femkraftsmodell .....	28
5.2.1 Rivalisering blant konkurrenter .....	29
5.2.2 Inngangsbarrierer .....	29
5.2.3 Faren for substitutter .....	30
5.2.4 Kunders forhandlingsmakt .....	30
5.2.5 Leverandørers forhandlingsmakt .....	31
5.2.6 Oppsummering og konklusjon av Porters femkraftsmodell og kritikk til modellen .....	31
<b>Kapittel 6: Konklusjon .....</b>	<b>32</b>
6.1 Svakheter ved oppgaven .....	33
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>34</b>

### Liste over figurer:

<i>Figur 1: Eksempel på hva en PESTEL-analyse kan inneholde .....</i>	<i>15</i>
<i>Figur 2: Porters generiske konkurransestrategier .....</i>	<i>18</i>
<i>Figur 3: Business Model Canvas .....</i>	<i>21</i>

## **Kapittel 1: Innledning**

### **1.1 Formål, bakgrunn og problemstilling**

Det er omdiskutert om Airbnb er en konkurrent for hoteller, og til hvilken grad. Gjennom undersøkelser og analyser i oppgaven vil jeg derfor forsøke å finne ut om Airbnb sin forretningsstrategi gir dem konkurransefordeler over hotellbransjen. Etersom både forskere, hotelleiere og utleiere av Airbnb-leiligheter er uenige om Airbnb er en konkurrent for hotellbransjen og til hvilken grad, ønsker denne oppgaven å bidra til økt utforskning og kunnskap om dette. Formålet er ikke å se på hvem som tjener mest, men heller hvordan framtiden ser ut, og hvordan muligheter og trusler kan benyttes/unngås ved hjelp av ulike forretningsstrategier. Derfor er problemstillingen:

***“Utgjør Airbnb sin forretningsstrategi en trussel for hotellbransjen?”***

### **1.2 Avgrensning av oppgaven**

Det ble det gjort vurderinger om det ville være praktisk å avgrense oppgaven til å gjelde Airbnb sin virksomhet i Norge sammenlignet med norske hoteller. Av hensyn til oppgavens tidshorison, tilgang til data, antall forfattere og det faktum at overnattingsbransjen er en global bransje, falt valget på å ikke avgrense oppgaven til å dreie seg om Norge. Både Airbnb og hoteller er selskaper som driver sin virksomhet på samme måte over hele verden, og som har gjester fra ulike deler av verden.

Når det gjelder valg av måte å sammenligne Airbnb med hotellbransjen på, landet jeg på kvalitative undersøkelser av samspillet mellom eksterne omgivelser og strategier. Årsaken til at oppgaven ikke gjør kvantitative undersøkelser med for eksempel statistikk, er også at dette ville vært mindre gjennomførbart med tanke på oppgavens tidshorison, tilgang til data og antall forfattere.



## **Kapittel 2: Innføring i emnet**

Dette kapittelet vil først ta for seg historien til overnattingsbransjen og fram til i dag. Deretter følger en presentasjon av delingsøkonomi, og til slutt en presentasjon av Airbnb.

### **2.1 Overnattingsbransjen**

Denne delen av oppgaven vil nå ta for seg historien om røttene til overnattingsbransjen, altså kommersiell gjestfrihet, og fram til i dag.

Ulike forskere definerer starten av overnattingsbransjen til ulike tidspunkt i historien. Det eldste eksemplet jeg fant var fra Dr. Kevin D. O’Gorman, som er professor i ledelse- og forretningshistorie ved Heriot Watt University i Edinburgh i Skottland. Han har forsket på røttene til overnattingsbransjen, og sier selv at kommersiell gjestfrihets opprinnelse er lite forsket på. I en artikkel fra 2009 forteller han at kommersielle hoteller kan spores tilbake til fasiliteter som tilbød raskere levering av post eller handelsvarer, eller som tok imot religiøse reisende og statlig ansatte. I en stele av dioritt (steinblokk/minnestein) ved muséet i Louvre i Paris er “Hammurabi-koden” innskrevet, som inneholder lover som skulle regulere kommersiell gjestfrihet fra minst år 1800 f.Kr. i Mesopotamia. Denne kommersielle gjestfriheten besto av å tilby losji, kvinner og alkohol. “Hammurabikoden” kalles også Hammurabilovene, og inneholder blant annet følgende regler: død ved drukning for å vanne ut øl til gjester og dødsstraff for å ikke anmelde kriminelle gjester. Videre i O’Gormans artikkel forteller han om at behovet for kommersiell gjestfrihet økte i takt med fremveksten av byer rundt år 400 f.Kr. Både Thucydides og Xenophon, begge greske historikere og militære ledere, brukte ordet “katagogion”, som betyr verthus eller herberge. Innen år 400 f.Kr. var slike katagogioner nødvendige for å tiltrekke turister og handelsmenn til byene, og var derfor en viktig inntektskilde (O’Gorman, 2009, s. 777-790).

Hopper vi ca. 300 år frem i tid, kommer vi til Pompeii som ble begravet under lava i år 79. Byen ble gjenoppdaget i år 1748, og blant de arkeologiske utgravningene er det funnet 160 eiendommer som kan ha vært barer, restauranter eller hoteller (Ellis, 2004, s. 371-384). Videre i historien har vi “Caravanserais” fra år 700 og videre, som var og er vandrerhjem for reisende i Midtøsten. 120 av disse eksisterer enda i dag, der flere av dem har blitt gjort

om til moderne hoteller, mens andre fortsatt driver på den tradisjonelle måten (O’Gorman, 2009, s. 777-790). Rundt samme tid har vi også det japanske hotellet Nishiyama Onsen Keiunkan, som ble stiftet i år 705 og har blitt regnet som verdens eldste hotell av Guinness World Records. Hotellet eksisterer fortsatt i dag (Keiunkan, u.å.). Vertshus fra middelalderen i Europa (fra ca. år 500 til ca. år 1500) regnes som forløperen til dagens hotell. Sudhir Andrews regner midten av 1700-tallet som starten på den organiserte hotellindustrien. Hoteller spredte seg i Vest-Europa og USA fra 1800-tallet av, hovedsakelig med aristokrater som gjester.

I dag i 2023 er det minst 187 000 hoteller i verden. De tre største hotellkjedene er Marriott International, Jin Jiang og Hilton Hotels.

### 2.1.1 Typiske forretningsstrategier i hotellbransjen

Innen hotellbransjen finner man eksempler på ulike generiske strategier. De to største hotellkjedene i verden, Marriott International og Hilton Hotels, anvender begge en differensieringsstrategi. Måten disse selskapene differensierer seg på er gjennom å ha et bra rykte på seg, noe de har oppnådd gjennom gjester som har vært fornøyd med både luksuriøse og mer moderate opphold. Ingen av disse fokuserer på lavkostnad, og kundene betaler gjerne den ekstra summen på grunn av det gode ryktet.

Generiske konkurransestrategier	Strategisk konkurransefordel		
Marked		Lavkostnad	Differensiering
	Bredt marked	<b>1. Kostnadsleder-skap:</b> De fleste hoteller i bransjen, samt moteller og spesielt lavkostnadshoteller	<b>2. Differensiering</b>  Luksushoteller som Marriott International Hilton Hotels, som differensierer seg med merkevaregjenkjenning

	<b>Smalt marked (utvalgt segment)</b>	<b>3. Kostnadsfokus</b>	<b>4. Differensieringsfokus</b>
--	---	-------------------------	---------------------------------

### 2.1.2 En typisk forretningsmodell i hotellbransjen: Business Model Canvas

<b>Nøkkelpartnere</b>  -Leverandører -Taxiselskaper -Festivaler -Arrangører -Kjendiser -Reisebyråer	<b>Nøkkelaktiviteter</b>  -Gjestfrihet -Hotelledelse	<b>Verdiforslag</b>  -En forutsigbar opplevelse  -Leverer en opplevelse som lever opp til hotellets rykte	<b>Kundeforhold</b>  -Indirekte gjennom nettsider eller turoperatører -Direkte gjennom lojalitetsprogrammer	<b>Kunde-segmenter</b>  -Fritidsreisende -Forretningsreisende -Arrangementsdeltakere
	<b>Nøkkelressurser</b>  -Hotellbygninger -Kundeforhold -Merkevare (dersom hotellet er kjent)		<b>Kanaler</b>  -Bestilling på nett gjennom tredjeparter -Bestilling via hotellets egen nettside/telefon -Turoperatører	
<b>Kostnadsstruktur</b> -Anleggskostnader -Avskrivninger -Administrasjonskostnader -Renovasjonskostnader -Gebyrer til tredjeparter		<b>Inntektsstruktur</b> -Forvaltningsgebyrer -Kundesalg -Forretningskontrakter		

### 2.2 Delingsøkonomi

Delingsøkonomi er en økonomisk modell som binder sammen tilbydere og etterspørre i et nettverk, typisk gjennom nettsider og apper. I dette nettverket settes overflødige

ressurser inn i en økonomi, der ressursene kan være fysiske ting eller tjenester. Kategorier innenfor delingsøkonomi er overnatting, eiendom, transport, teknologi og data, mat og drikke, finans, økonomi og innovasjon. Ressursene kan for eksempel være en sofa, en luksusvilla, en bil eller en person som leverer en vare til deg. Delingsøkonomi gir forbrukere muligheten til å låne istedenfor å kjøpe, samtidig som utlånere ikke trenger å selge. Denne delingsaktiviteten kalles også samarbeidsforbruk, P2P eller "Peer-to-Peer". Delingsøkonomi har eksistert lenge, med for eksempel timeshare som ble populært på 60-tallet, men denne økonomiske modellen skjøt virkelig fart med fremveksten av internett, og enda mer lanseringen av smarttelefoner og apper. (Trask, 2019)

De to mest kjente selskapene innen delingsøkonomi er overnattingstjenesten Airbnb og transportselskapet Uber. Andre kjente selskaper her er Lime, Postmates og JustPark. De største selskapene er amerikanske og kommer fra Silicon Valley i San Francisco Bay Area nord i California. Norge har også selskaper innen delingsøkonomi, som Finn.no, MoJob, GoMore og Nabobil. (Barland, 2015).

Den økende interessen for delingsøkonomi kan forklares med kombinasjonen av ressurser som ikke utnyttes kombinert med teknologiske innovasjoner. Mange eier både hus, bil og andre ting som de ikke har bruk for hele tiden, som skaper muligheten for å tjene penger på dette. I andre enden har man personer som ikke kan eller vil eie bestemte ting, som sparer penger på å leie istedenfor å kjøpe. Dette er spesielt praktisk for unge, studenter og personer som bor i storbyer.

### **2.3 Airbnb**

Joe Gebbia og Brian Chesky møttes da de to var studenter ved Rhode Island School of Design. Fem år senere slet begge med å betale husleie, da de kom fra til en forretningsidé. Det skulle avholdes en designkonferanse i San Francisco, og det var mangel på overnattingsmuligheter for deltakere. Gebbia og Chesky fikk da idéen om å leie ut tre luftmadrasser i deres leilighet, kombinert med et tilbud om frokost. Tilbudet var en suksess, og de tjente 240 dollar til sammen på tre gjester. Dette inspirerte dem til å starte noe større, og de fikk med seg Nathan Blecharczyk, en tidligere romkamerat og programmerer. I 2008 startet Gebbia, Chesky og Blecharczyk en nettside kalt [airbedandbreakfast.com](http://airbedandbreakfast.com), der lokale personer kunne leie ut deres rom til gjester som skulle på konferanser og festivaler ulike steder i USA. Etter problemer med å tjene penger i 2008

la de til en betalingsfunksjon på nettsiden som innebar at de fikk opp til 15% av inntektene per bestilling, der utleier betalte 3% og overnattingsgjesten mellom 6% til 12%. Allerede innen 2009 oppnådde de nullpunktsomsetning, altså at inntektene dekket utgiftene. Samme år endret de også navn fra Airbedandbreakfast til Airbnb. Mellom 2009-2011 vokste selskapet med hjelp av investorer og bedre bilder av leilighetene på nettsiden. I 2014 var selskapet verdsatt til 10 milliarder amerikanske dollar.

I dag er markedsverdien til Airbnb 73.04 milliarder amerikanske dollar (24. april 2023). Til sammenligning er markedsverdien til verdens største hotellkjede, Marriott International, i dag på 53.91 milliarder amerikanske dollar (24. april 2023). Det vil med andre ord si at Airbnb er verdsatt til 35.4% mer enn verdens største hotellkjede. Airbnb har i dag over 4 millioner utleiere med over 6 millioner aktive utleiesteder, i over 100 000 byer.

### 2.3.1 Airbnb sin forretningsstrategi

Blue Ocean-strategien går ut på å utnytte en ubestridt markeds plass ved hjelp av differensiering og kostnadslederskap. Måten dette gjøres på er ved å øke/skape verdien for kunden samtidig som man senker/eliminerer unødvendige kostnader. Airbnb benytter seg av en Blue Ocean-strategi og markeds plassen er fortsatt ubestridt til høy grad. Selskapet startet i 2008 og vokser stadig i høyt tempo 15 år senere med få eller ingen direkte konkurrenter. Måten de har kuttet kostnader på er ved å kutte ut «unødvendige mellomledd» som blant annet å eie egne bygninger, ha mange ansatte, følge opp kundetilfredshet selv og å ha leverandører. Måten de har økt kunde verdi på er ikke bare ved å gi kunder økt grad av valgfrihet når det gjelder reisedestinasjon, pris og tilgang til fasiliteter, men også ved å samle denne valgfriheten i én app. I tillegg har appen en enkel betalingsmåte og beskyttelse mot svindel.

		Lavkostnad	Differensiering
Marked	Bredt marked	1. Kostnadsleder- skap: Airbnb	2. Differensiering  Airbnb

	<b>Smalt marked (utvalgt segment)</b>	<b>3. Kostnadsfokus</b>	<b>4. Differensieringsfokus</b>
--	---	-------------------------	---------------------------------

### 2.3.2 Airbnbs sin forretningsmodell: Business Model Canvas

<b>Nøkkelpartnere</b> -Reisebyråer -Utleiere -Fotografer -Kjendiser	<b>Nøkkelaktiviteter</b> -Forbedre app -Markedsføring og undersøkelser -Ekspansjon -Dataanalyse	<b>Verdiforslag</b> <u>For gjester:</u> -Billigere alternativer enn hotell -Mer lokal opplevelse -Unik reiseopplevelse -Valgfrihet <u>For utleiere:</u> -Inntektskilde -Enkel transaksjon -Forsikring for skade -Lav risiko gjennom brukerverifisering	<b>Kundeforhold</b> -Airbnb sin nettplattform -Kundeservice -Forsikring	<b>Kundesegment</b> -Ferieturister -Forretningsreisende -Huseiere og leietakere i urbane områder
	<b>Nøkkelressurser</b> -Airbnb-app -Nettside -Merkevare -Brukerdata		<b>Kanaler</b> -Email -Sosiale medier -Muntlig anbefaling -Henvisningsprogrammer	
<b>Kostnadsstruktur</b> -Anskaffelse av kunder -Ekspansjon -Kundeservice -Lovmessige faktorer og forsikring		<b>Inntektsstruktur</b> -Transaksjonskostnader fra nettbaserte bestillinger og oppføringer -Inntekter fra forsikring		

## **Kapittel 3: Teori**

I denne delen av oppgaven vil det gjennomgås hvilken litteratur og hvilke analysemodeller som er valgt for å besvare problemstillingen. Først vil det gjennomgås hva strategi er, etterfulgt av en presentasjon av ulike forretningsstrategier. Deretter en presentasjon av PESTEL-analyse og til slutt en presentasjon av Porters femkraftsmodell.

### **3.1 Strategi**

Strategi er en plan for hvordan en virksomhet skal oppnå sine overordnede mål. Denne strategiske planen handler om virksomhetens forhold til omgivelser samt dens aktiviteter, ressurser og organisering. Ifølge Øystein D. Fjeldstad og Randi Lunnan i boken “Strategi” treffer virksomheten på tre strategiske valg. Det første valget er hvilke produkter eller tjenester virksomheten skal levere og i hvilke markeder. Det andre valget er hvilke aktiviteter og ressurser virksomheten skal benytte seg av for å levere disse produktene. Det tredje valget er hvordan virksomheten skal organisere aktivitetene og ressursene for å balansere hensyn til effektiv drift og innovasjon. (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s.15).

### **3.2 PESTEL-analyse**

PESTEL-analysen ser på makroforhold. Etersom oppgaven setter søkelys på en global bransje, altså overnattingsbransjen, vil ikke PESTEL-analysen begrenses til et land, men se på hele verden. PESTEL-analysen tar for seg politiske, økonomiske, sosiokulturelle, teknologiske, miljømessige og legale forhold.

En PESTEL-analyse ser på makroomgivelser og hvordan disse påvirker strategi på både kort og lang sikt. En PESTEL-analyse er nyttig for å se muligheter og trusler i overnattingsbransjen, noe som inkluderer både hotellbransjen og Airbnb. Analysen består som nevnt av seks makroforhold: Politiske, økonomiske, sosiokulturelle, teknologiske, miljømessige og legale. I kapittel 5 av denne oppgaven vil de makroforholdene som er relevante for overnattingsbransjen presenteres og det vil analyseres hvordan disse påvirker Airbnb og hotellbransjen. Nedenfor er et eksempel på hva en PESTEL-analyse kan innebære (Johnson et al., 2017, s. 34-48).

Figur 1: Eksempel på hva en PESTEL-analyse kan inneholde.

<b>P</b> <b>Politiske forhold</b>	<b>E</b> <b>Økonomiske forhold</b>	<b>S</b> <b>Sosiokulturelle forhold</b>	<b>T</b> <b>Teknologiske forhold</b>	<b>E</b> <b>Miljømessige forhold</b>	<b>L</b> <b>Legale forhold</b>
Skattepolitikk Myndigheter Internasjonale samarbeid Politisk stabilitet Økonomisk politikk Handelsbarrierer Pengepolitikk Regjeringspolitikk Proteksjonisme Globale handelsavtaler Grad av korrupsjon	Inntektsnivå Rentenivå Inflasjon Valutakurs Konsum Trender i nasjonalprodukt Investeringsvilje Økonomisk vekst eller nedgang Grad av sysselsetting og arbeidsledighet Kapitalmarkedet Globalisering Levekostnader Lønnskostnader	Sosiale trender Befolkningsdemografi Befolkningsstørrelse Aldersstruktur Kulturelle og etniske grupper Inntektsvariasjonen Sosiale normer Balanse mellom arbeid, privatliv og fritid Religion og livssyn Forbrukertrender Utdanningsnivå Livsstilsfaktorer Karriereholdninger	Teknologiske trender Teknologiske skift Investering i forskning og utvikling Grad av teknologisk modenhet Innovasjoner Patenter Automatisering Disruptive teknologier Robotisering Kunstig intelligens Nettverk og plattformer Teknologisk sikkerhet	Holdninger til miljø Ressurstilgjengelighet Miljørisiko Miljøvernorganisasjoner Kulturelle og etniske grupper Resirkulering Reguleringer Forbrukeratferd Miljømessige restriksjoner Bedrifters samfunnsansvar Leveringskjeder Etisk handel Transport Pandemier	Konkurranselovgivning Ansattes rettigheter Beskyttelse av patenter og opphavsrett Lovverk Lokal arbeidsrett Helse- og sikkerhetsforskrifter Industrireguleringer Arbeidstillatelse Nasjonale og globale retningslinjer og lovgivning Arbeidsmiljøloven Fagforbund Skatte- og rapporteringskrav

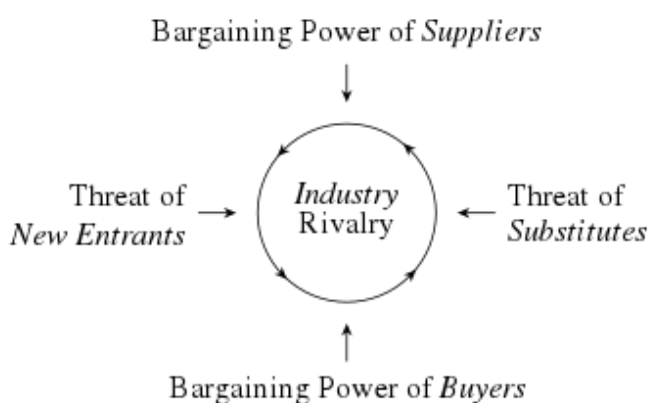
### 3.3 Bransjeanalyse: Porters femkraftsmodell

Porters Five Forces-analysen er en bransjeanalyse som ser på følgende fem konkurransekrefter i bransjen: fare for nyetableringer, kunders forhandlingsmakt, trussel



fra substituttprodukter eller –tjenester, leverandørers forhandlingsmakt og rivalisering blant konkurrenter.

Hensikten med en bransjeanalyse er å identifisere muligheter og trusler i bransjen. Dette er viktig for et selskap når det skal velge forretningsstrategi, ettersom strategien avhenger av faktorer i bransjen som for eksempel konkurrenters strategi, kunders behov og leverandører. Nedenfor presenteres de fem konkurransekraftene.



Kilde: [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/2/2b/Elements\\_of\\_Industry\\_Structure.svg/350px-Elements\\_of\\_Industry\\_Structure.svg.png](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/2/2b/Elements_of_Industry_Structure.svg/350px-Elements_of_Industry_Structure.svg.png)

### 3.3.1 Rivalisering blant konkurrenter

I midten av modellen har vi rivalisering blant konkurrenter. Jo flere konkurrenter det er i en bransje, jo hardere blir konkurransen. Rivalisering blant konkurrenter oppstår når flere organisasjoner eller selskaper tilbyr lignende produkter eller tjenester til de samme kundene. Det kan for eksempel være ulike busselskaper som kjører den samme strekningen. Rivalisering blant konkurrenter gjelder ikke substitutter. Substitutter for et busselskap er for eksempel flyselskaper (se punkt 3.3.3 under). Det eksisterer fem faktorer som kan brukes til å måle graden av rivalisering blant konkurrenter: (1) Balansen mellom antall konkurrenter og makt blant konkurrenter. (2) Bransjens vekstrate. (3) Høye faste kostnader i bransjen. (4) Høye utgangsbarrierer. (5) Lite differensiering grunnet like produkter (for eksempel råvarer) (Johnson et al., 2017, s.65).

### 3.3.2 Inngangsbarrierer

Inngangsbarrierer handler om hvor enkelt det er å etablere seg i en bransje. Dersom en industri er attraktiv, er det vanskelig for nye aktører å etablere seg. Det eksisterer fem

viktige inngangsbarrierer en aktør må bekjempe for å etablere seg i en attraktiv industri: (1) Størrelse og erfaring. (2) Tilgang til leverandører og distributører. (3) Forventet motgang fra eksisterende aktører i form av for eksempel en priskrig eller markedsføringskrig. (4) Lovgivning eller regulering fra myndighetene. (5) Kostnads- eller kvalitetsfordeler blant eksisterende aktører i bransjen (Johnson et al., 2017, s. 66).

### **3.3.3 Faren for substitutter**

Substitutter er produkter eller tjenester som gir kunden muligheten til å oppnå det samme som et annet produkt eller tjeneste, men produkter eller tjenesten er av en annen natur. Dette kan for eksempel være å komme seg fra A til B ved hjelp av tog istedenfor fly, eller å få i seg omega3 ved hjelp av tablett istedenfor å spise fisk. Selv om substitutter ikke er direkte konkurrenter, påvirker de likevel prisen på et produkt eller en tjeneste. på et substitutt i forhold til verdien det gir kunden (Johnson et al., s. 66-68). Det er for eksempel ikke bare prisen på omega3-tabletter som avgjør om en kunde kjøper det, men også at det er enklere og mer effektivt å ta en tablett enn å tilberede fisk.

### **3.3.4 Kunders forhandlingsmakt**

Kunder er ikke nødvendigvis det samme som konsumenter. En kunde kan være reisebyrået Apollo, mens konsumentene er turister som bestiller gjennom dette reisebyrået. Dersom kunder har høy forhandlingsmakt, kan dette presse ned priser eller føre til dyre forbedringer av produkter eller tjenester. Det er fire faktorer som kan føre til høy forhandlingsmakt blant kunder: (1) Noen få kunder står for mesteparten av salget. (2) Lave byttekostnader, for eksempel dersom man velger en annen leverandør av stål. (3) Vertikal integrasjon bakover, altså at kunden kan true med å bli sin egen leverandør. (4) Produktet eller tjenesten påvirker ikke profitt eller kvalitet på produkt eller tjeneste som kunden skal selge. Dette gjelder industrikunder og organisasjoner (Johnson et al., s. 68).

### **3.3.5 Leverandørers forhandlingsmakt**

Eksempler på leverandører er selskaper som leverer drivstoff, råmaterialer eller utstyr til et annet selskap som skal produsere noe. Det kan også være et selskap som selger ferdige varer til en handelsbedrift som kun selger produktet videre. Leverandørers forhandlingsmakt er motsatt av kunders forhandlingsmakt, og den kan bli høy når: (1) Det kun eksisterer noen få leverandører som leverer produktet eller tjenesten. (2) Det er høye byttekostnader for kunden å bytte mellom leverandører. (3) Vertikal integrasjon framover,

altså at leverandøren har mulighet for å bli en del av bransjen selv eller erstatte et mellomledd. (4) Produktene eller tjenestene fra en leverandør har høy grad av differensiering. Dette kan for eksempel gjelde en leverandør med et kjent merkevarenavn og kundelojalitet. Samme makt kan oppnås dersom det eksisterer få eller ingen substitutter for leverandørens produkter eller tjenester.

### 3.4 Forretningsstrategier og forretningsmodell

I denne delen av oppgaven jeg vil presentere Michael E. Porters generiske konkurransestrategier, W. Chan Kim og Renée Mauborgne sin Blue Ocean-strategi, hva en forretningsmodell går ut på, og verktøyet Business Model Canvas som ble utviklet av Alexander Osterwalders (Porter, 1997) (Kim & Mauborgne, 2015) (Johnson et al., 2017, s. 208-234).

Porters generiske konkurransestrategier er kostnadslederskap, differensiering og fokusering. Felles for disse tre strategiene er at de fokuserer på hvordan en organisasjon kan oppnå konkurransefordeler i eksisterende markeder. I tillegg eksisterer en “hybrid-strategi”, som er en blanding av generiske strategier.

Figur 2: Porters generiske konkurransestrategier.

Generiske konkurransestrategier	Strategisk konkurransefordel		
		Lavkostnad	Differensiering
Marked	Bredt marked	1. Kostnadslederskap	2. Differensiering
	Smalt marked (utvalgt segment)	3. Kostnadsfokus	4. Differensieringsfokus

### **3.4.1 Kostnadslederskap**

Den første konkurransestrategien til Porter er kostnadslederskap.

Kostnadslederskapsstrategien går ut på å forsøke å oppnå konkurransefordeler ved å ha de laveste kostnadene i forhold til konkurrentene. Differensiering er likevel viktig når man konkurrerer ved hjelp av lave kostnader. Dersom produktet eller tjenesten ikke er minst like bra eller bedre enn konkurrentens, vil ikke selskapet kunne ta samme pris som konkurrenten. Målet er å ha de laveste kostnadene, men fortsatt ta gjennomsnittspris slik at man vinner konkurransen.

### **3.4.2 Differensiering**

Den andre konkurransestrategien til Porter er differensiering. Differensieringsstrategien går ut på å forsøke å oppnå konkurransefordeler ved å skille seg ut fra konkurrentene. Noen måter å skille seg ut på er ved å ha et unikt produkt, tjeneste, kundeservice, teknologi eller image. Forskjellen fra lavkostnad er at differensiering koster penger. Derfor innebærer denne strategien at kunden er villig til å betale mer for den ekstra verdien som differensieringen gir, slik at selskapet ikke taper penger.

### **3.4.3 Fokusering**

Den tredje konkurransestrategien til Porter er fokus. Fokuseringsstrategien går ut på at selskapet velger seg ett eller noen få segmenter innenfor bransjen eller industrien som det skal fokusere på. Fokusering kan derfor gjøres innenfor både kostnadslederskaps- og differensieringsstrategier.

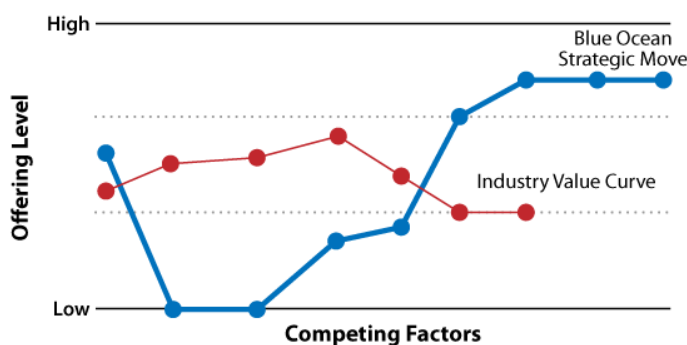
### **3.4.4 Blue Ocean**

Chan Kim og Mauborgne sin Blue Ocean-strategi handler om hvordan man kan gå fram for å eliminere konkurransen og skape et nytt marked med ny etterspørsel. Blue Ocean-strategien kalles også for et strategisk gap, da den identifiserer ubrukte markeds plasser. Motsetningen til Blue Ocean er Red Ocean, som er en "blodig", allerede-eksisterende markeds plass med hard konkurranse (Kim & Mauborgne, 2015) (Johnson et al., 2017, s. 85-86).

<b>Red Ocean-strategi</b>	<b>Blue Ocean-strategi</b>
Konkurrerer i eksisterende markedsrom	Skaper en ny og ubestridt markeds plass
Forsøker å slå konkurrentene	Gjør konkurranse irrelevant
Utnytter eksisterende etterspørsel	Skaper og fanger ny etterspørsel
Gjør en avveining mellom verdi for kunden og kostnader	Gjør ikke en avveining mellom verdi for kunden og kostnader
Hele virksomhetens system av aktiviteter tilpasses med virksomhetens strategiske valg av differensiering eller lavkostnad.	Hele virksomhetens system av aktiviteter tilpasses jakten på å kombinere differensiering med lavkostnad.

Kilde: (Kim & Mauborgne, 2015) <https://www.blueoceanstrategy.com/what-is-blue-ocean-strategy/>

Ifølge Blue Ocean-strategien skal man gå fram på følgende måte for å skape en ny, ubestridt markeds plass: eliminere/senke faktorer som ikke gir økt verdi for kunden, for å unngå unødvendige kostnader, og tilføre/øke faktorer som øker verdien for kunden, som eksisterende aktører i bransjen ikke har eller ikke fokuserer så mye på. Bildet nedenfor illustrerer dette. (Kim & Mauborgne, 2015).



(Kim & Mauborgne, 2015)

### 3.4.5 Forretningsmodell og Business Model Canvas

En forretningsmodell består av tre komponenter: Verdiskapning, verdikonfigurasjon og å fange verdi. Verdiskapning går ut på hvilke produkter eller tjenester som tilbys til hvilke kundesegmenter. For å skape verdi må selskapet vurdere kundebehov, verdi, kundesegment, markedssegment og verdi for øvrige interessenter. Verdikonfigurasjon går ut på hvordan verdiforslaget er strukturert. Dette innebærer hvordan ressurser og aktiviteter er valgt og sammensatt, system av aktiviteter og hvilke deltakere som utfører hvilke aktiviteter. Å fange verdi går ut på innteksstrømmer, betalinger, kostnadsstrukturer og fordeling av verdi mellom interessenter (Johnson et al., s. 231).

Alexander Osterwalder utviklet i 2005 Business Model Canvas, et verktøy som hjelper selskaper med å analysere sin eksisterende forretningsmodell eller skape en ny forretningsmodell. Verktøyet består av ni komponenter:

*Figur 3: Business Model Canvas.*

<b>Nøkkelpartnere</b>	<b>Nøkkelaktiviteter</b>	<b>Verdiforslag</b>	<b>Kundeforhold</b>	<b>Kundesegment</b>
	<b>Nøkkelressurser</b>		<b>Kanaler</b>	
<b>Kostnadsstruktur</b>			<b>Inntektsstruktur</b>	

## Kapittel 4: Metode

Oppgaven benytter seg av samfunnsvitenskapelig kvalitativ metode med en blanding av deskriptivt og kausalt forskningsdesign. Nedenfor vil først forskningsmetode presenteres, og deretter en beskrivelse av forskningsdesignet i denne oppgaven. Til slutt presenteres det hvilke typer data som ble innsamlet og hvordan disse ble analysert.

Innenfor samfunnsvitenskapelig metode skiller man mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvantitativ metode er hensiktsmessig dersom man skal kartlegge utbredelse av et fenomen, som kan gjøres ved å for eksempel sende ut spørreskjema til et utvalg. En kvantitativ studie kan for eksempel handle om å undersøke hvor ansatte ved et universitet har studert. Kvalitativ metode er hensiktsmessig dersom man ønsker mer detaljert kunnskap om et fenomen, dersom fenomener er forsket lite på, eller dersom man ønsker å finne ut hva mennesker tenker og hvorfor de velger bestemte handlinger (Johannesen et al., 2020, s. 22-23).

Et deskriptivt forskningsdesign forutsetter at forskeren har grunnleggende forståelse for det som skal studeres. Deskriptivt design går ut på å beskrive hvordan ting er, uten å gå inn på hvorfor. Et kausalt design ser på årsak-virkning forhold, og undersøker om et fenomen påvirker et annet. Undertegnede har grunnleggende forståelse for fenomener som behandles i denne oppgaven, altså hvordan overnattingsbransjen fungerer, samt for forretningsstrategier og strategiske analyser. Oppgaven går også i stor grad ut på å undersøke hvordan ting er, og forskningsdesignet er derfor delvis deskriptiv. Samtidig beveger oppgaven seg inn i et kausalt forskningsdesign da den åpner for idéen om at det kan foreligge et årsak-virkningsforhold mellom ulike forretningsstrategier og grad av suksess i framtiden til en bransje. Hos Store norske leksikon står det:

I samfunnsvitenskapelig årsaksforskning blir hypoteser om årsakssammenhenger ofte utviklet i kvalitative studier. Slike studier kan også bidra til å forstå hvilke mekanismer som er involvert i et årsaksforhold. Selv om kvalitative studier kan danne grunnlag for visse tester av årsakshypoteser, blir slike tester særlig basert på kvantitative studier, enten i eksperimentelle opplegg eller i multivariate analyser, for eksempel multipl regressjon. (Dahlum & Grønmo, 2021).

Måten undersøkelsene i denne oppgaven ble gjort på var ved å hente inn sekundærdata som ble analysert ved hjelp av strategiske analysemodeller. Datamaterialet i oppgaven er hentet inn fra artikler, bøker, nettsider, aviser, oppslagsverk, statistikker og tidligere studier.

## **Kapittel 5: Strategisk analyse**

I denne delen av oppgaven vil Airbnb sammenlignes med hotellbransjen gjennom strategiske analyser for å undersøke om selskapets forretningsstrategi kan gi noen strategiske fordeler over hotellbransjen i framtiden. Til slutt vil det presenteres hva hoteller kan gjøre for å forsøke å eliminere eventuelle trusler.

### **5.1 PESTEL-analyse**

Årsaken til at PESTEL-analyse benyttes i denne oppgaven er fordi det er en nyttig analyse for å studere trender og påvirkningskrefter i overnattingsbransjen, noe som gir aktørene et overblikk over forretnings situasjonen. Situasjonen de siste årene med koronapandemien, og inflasjon har hatt sterk påvirkning på overnattingsbransjen. Flere aktører har ikke overlevd, og det har kommet skift som kan være varige.

Analysen anvendes her for å studere hvordan Airbnb og hotellbransjen påvirkes av makroforhold, og hvordan disse forholdene kan gi dem ulike konkurransefordeler.

#### **5.1.1 Politiske forhold**

For å avgjøre hvor viktig et politisk forhold er for en bransje eller et selskap kan man se på hvordan myndighetene er involvert i forholdet og til hvilken grad sivile samfunnsorganisasjoner eksponerer forholdet. Politiske forhold er som regel tilknyttet økonomiske og legale forhold, så det er ikke alltid et klart skille mellom disse.

I strategiboken "Exploring Strategy" (Johnson et al., 2017, s. 37) fra 2017 ser man en modell som viser at hotellbransjen til liten grad var påvirket av myndighetenes involvering og politisk eksponering (for eksempel gjennom sivile samfunnsorganisasjoner). Når det gjelder myndighetenes involvering har dette endret seg i stor grad med koronapandemien, og nå regnes myndighetene som en aktør som har stor grad av makt over overnattingsbransjen. Årsaken til dette er innføringen av reiseforbudet og nedstengingen av



land, som inkluderte turistbransjen. Disse tiltakene viste hvor mye makt myndighetene i flere land har over aktører i overnattingsbransjen.

Airbnb, som flere andre innovative delingsøkonomiselskaper blir stadig vekk utsatt for nye reguleringer og begrensninger. Det er innført strenge regler i byer som Paris, Barcelona, Berlin, Santa Monica og New York som skal beskytte personer som bor fast i byene (Deane, 2022).

### **5.1.2 Økonomiske forhold**

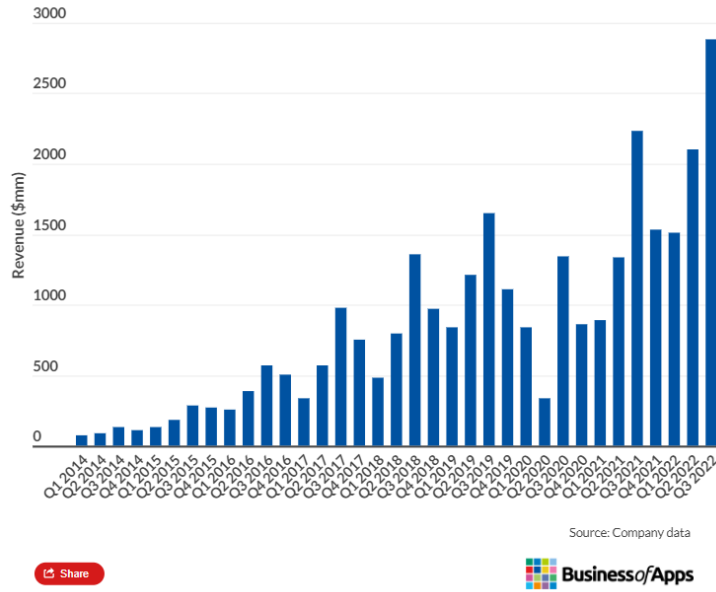
Globalt sett har det vært store endringer i økonomien de siste årene. Koronapandemien som inntraff verden i februar 2020, etterfulgt av Russlands invasjon av Ukraina i februar 2022 har hatt store økonomiske konsekvenser for EU, USA og flere andre land.

Konsekvensene er den største inflasjonen på flere tiår, rekordhøye konsumpriser, økte matvarepriser og økt pris på energi (Grajewski, 2022).

Til tross for den høye inflasjonen fortsetter antall verter å øke hos Airbnb, og vertene (og dermed Airbnb) har fått økte inntekter de siste årene. Nye verter tjente til sammen over \$1,8 milliarder USD i 2021, som var en oppgang på 30% fra 2019. En typisk vert i USA tjente over \$13 800 USD i 2021, en oppgang på 85% fra 2019. Av en studie gjort av Airbnb selv fortalte 41% av verter i USA at de leier ut for å øke inntekter for å kompensere for økte priser. Flere undersøkelser ble gjort i flere andre land også, og justert for andre faktorer som sesong og etterspørsel, har det oppstått flere verter som følge av inflasjonen i 12 land, inkludert Frankrike, Spania, Irland, Storbritannia og Tyskland. De fleste nye vertene svarte at grunnet til at de begynte å leie ut var fordi de var bekymret for boliglånet (Airbnb, 2022).

En annen kilde, Business of Apps, viser også at Airbnb har opplevd utvikling til tross for økonomisk tilbakegang:

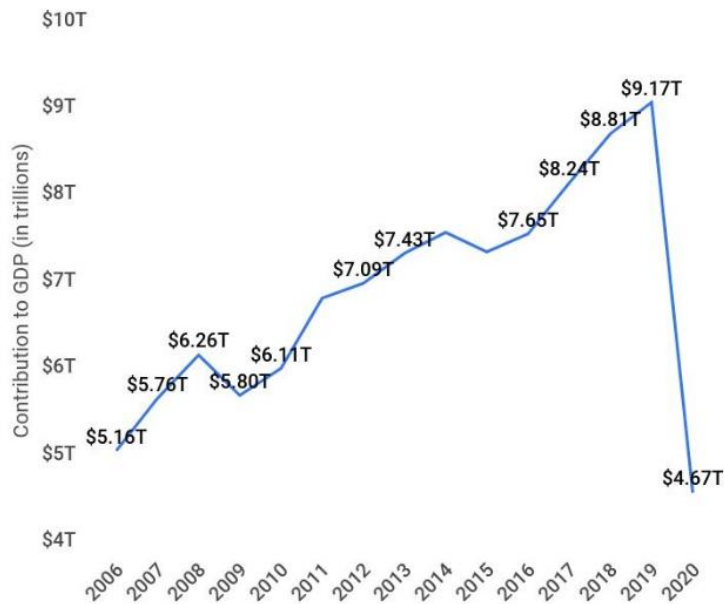
Airbnb quarterly revenue 2019 to 2022 (\$mm)



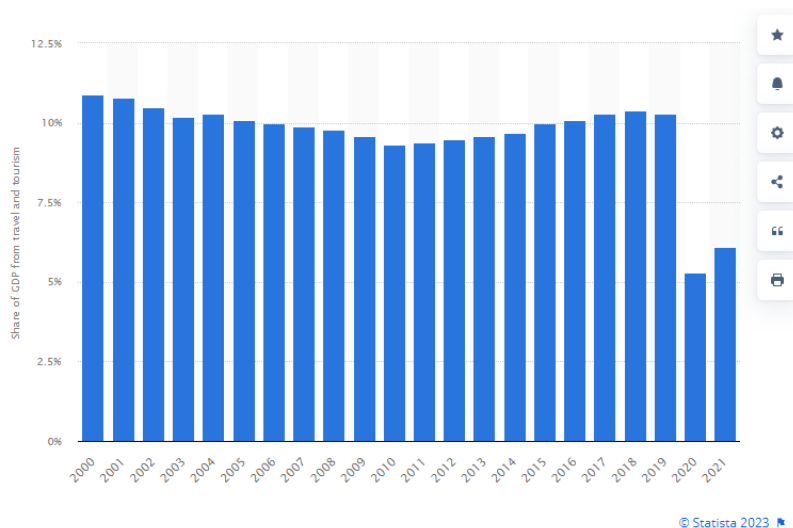
Kilde: <https://www.businessofapps.com/data/airbnb-statistics/>

Til sammenligning sank reiselivsindustriens bidrag til globalt bruttonasjonalprodukt betraktelig fra 2019 til 2020:

TRAVEL AND TOURISM CONTRIBUTION TO GLOBAL GDP OVER TIME



Kilde: <https://www.zippia.com/advice/hotel-industry-statistics/>



Kilde: <https://www.statista.com/statistics/1099933/travel-and-tourism-share-of-gdp/#:~:text=Overall%2C%20the%20total%20contribution%20of,trillion%20U.S.%20dollars%20in%202021.>

Til tross for stor nedgangen i reiselivsindustrien har Airbnb klart seg bra. Ifølge SSB tapte hoteller i Norge inntekter under Koronapandemien mens campingplasser tjente mer, på grunn av den økende reisingen innenlands. Nordmenn foretrakk å bruke mindre penger på innenlandsreise enn utenlandsreise. En mulig årsak for Airbnbs vekst kan være at samme fenomen har oppstått i flere andre land, ikke bare for campingplasser, men også for billigere Airbnb-alternativer (Henriksen, 2021).

### 5.1.3 Sosiokulturelle forhold

Noen eksempler på sosiokulturelle forhold er demografi, geografi og kultur.

Demografien i vestlige samfunn opplever at en stadig økende andel av befolkningen er eldre. Denne utviklingen kommer til å fortsette, da fødselsratene faller globalt sett.

Kulturelt sett har det skjedd i skift med den yngre generasjonen som har vokst opp i mer digitalisert verden enn tidligere generasjoner. Dette har ført til endringer i forventning til media, forbruk og utdanning. (Johnson et al., 2017, s. 40). Dette kan forklare hvorfor såkalte «millennials», altså personer født mellom ca. 1981-1996 utgjør omtrent 60% av alle gjester som historisk har brukt Airbnb. Denne generasjonen er glad i å reise og prioriterer opplevelser over fysiske ting. De er mer åpne for delingsøkonomi og ønsker en personalisert opplevelse, noe Airbnb kan gi dem. (Deane, 2022).

#### **5.1.4 Teknologiske forhold**

Fem indikatorer som kan måle grad av teknologisk innovasjon i et selskap, en bransje eller i et land er: investering i forskning og utdanning, hvor mange patenter det tas, hvor ofte forskning siteres, annonsering av nye produkter og mediedekning av nye teknologier.

En trend i overnattingsbransjen er digitalisering og kontaktløse tjenester.

Overnattingsbransjen heller mer vekk fra å fysisk møte gjester, og mer mot mobil innsjekking, kontaktløs betaling og biometri (måling av biologiske mønstre).

#### **5.1.5 Miljømessige forhold**

Miljømessige forhold innen PESTEL-analysen gjelder forhold relatert til bærekraft som for eksempel forurensning, avfall og klimaendringer. Stadig flere forbrukere har blitt mer oppmerksomme på disse forholdene, noe som påvirker hva de forventer av selskaper og hva de velger å bruke penger på. Selskaper opplever stort press fra myndigheter, sivile samfunnsorganisasjoner og forbrukere når det gjelder krav til bærekraft. Dette har ført til store endringer i flere bransjer, innen markedsføring og innen forskning og utdanning. Mange selskaper markedsfører med at de prøver å nå flere av FNs 17 bærekraftsmål.

#### **5.1.6 Legale forhold**

En ulempe for innovative selskaper er at de kan støte på legale utfordringer. Når selskaper skaper eller entrer nye markeder kan dette føre til et behov for myndighetene til å lage nye reguleringer som følge av politisk, økonomisk eller sosialt press.

Selskaper innen delingsøkonomi er spesielt utsatt for legale utfordringer. Eksempler på dette er Airbnb som har ført til nye reguleringer for utleie flere steder, selskapet Uber som flere ganger har støtt på utfordringer med lokale reguleringer, eller nye regler som har blitt innført etter at elsparkesykkelselskaper entret Norge. Samtidig kan Airbnb tjene på uregulerte fenomener så lenge det varer, som for eksempel kortidsutleie i Norge som ikke krevde inntektsrapportering før i 2020 (Skatteetaten, 2022).

#### **5.1.7 Oppsummering av PESTEL og kritikk til modellen**

Koronapandemien har vist at myndigheter har større grad av kontroll over overnattingsbransjen enn tidligere antatt. Når det gjelder myndigheter og Airbnb er dette

fortsatt et landskap i utforskning, og uregulerte markeder kan skape både fordeler og ulemper for selskapet.

Verdensøkonomien preges av inflasjon og økte konsumpriser, men overnattingsbransjen er i oppgang igjen etter koronapandemien. Airbnb klarte seg tilsynelatende bedre enn resten av både hotellbransjen og hele turistindustrien.

Sosiokulturelle og teknologiske forhold viser et skift i holdninger til teknologi og tjenester, som er en varig trend. Overnattingsgjester forventer til høyere grad både en personalisert og digitalisert opplevelse. Kombinasjonen av at den yngre generasjonen blir eldre og tar med seg slike holdninger, og at teknologien stadig utvikler seg, vil trolig flere til flere skift i overnattingsbransjen, noe som også allerede er i gang.

For miljømessige forhold er det likt i overnattingsbransjen som i de fleste andre servicebransjer, der det gjøres en større innsats for å være bærekraftig enn tidligere, noe som markedsføringen også utnytter til større grad.

En svakhet ved PESTEL-analysen er at den lett åpner for analyse av uvesentlige detaljer for området som skal utforskes, da makroomgivelser omfatte mange forskjellige fenomener. Det er heller ikke alle forhold som er varige. Når man anvender modellen må man prøve å fokusere på forhold som faktisk fører til endringer.

## **5.2 Analyse av overnattingsbransjen: Porters femkraftsmodell**

Koronapandemien rammet overnattingsbransjen hardt, og dette har også ført til endringer i konkurransesituasjonen i bransjen. Måten aktører konkurrerer på gjelder til større grad plassering, innovative teknologier, moderne fasiliteter og fokus på bærekraftighet (Napierala & Birdir, 2020). Ulike typer hoteller har ulik konkurranse med hverandre. For eksempel konkurrerer lavprishoteller med hverandre med å være billigst, mens luksushotellselskaper som Marriott International og Hilton Hotels konkurrerer hovedsakelig på merkevarenavn og omdømme. Et lavprishotell konkurrerer ikke med et luksushotell. For de fleste hoteller i verden handler konkurransen om å få flest kunder samtidig som kostnadene skal holdes lave. Her har Airbnb en fordel, ettersom man kan finne alle mulige overnattingsalternativer i alle mulige lokasjoner.

En analyse av overnattingsbransjen er nyttig for å finne eventuelle konkurransefordeler hos Airbnb og i hotellbransjen. Ulike forretningsmodeller og forretningsstrategier fører til at selskaper påvirkes ulikt av bransjen. Nedenfor vil det gjennomgå hvilke konkurransekrefter som eksisterer i overnattingsbransjen og hvor fremtredende de er. Under hvert av de fem punktene vil det også gjennomgå hvordan forholdet påvirker Airbnb i forhold til hotellbransjen.

### **5.2.1 Rivalisering blant konkurrenter**

Hotellbransjen har høy grad av rivalisering, noe som det er flere årsaker til: Det er generelt sett ikke stor prisforskjell for kunder som velger mellom ulike hoteller. Hotellbransjen har høye kapitalkostnader, noe som medfører økt press for å selge unna ledig kapasitet (utenom helger og ferier), som igjen fører til priskutt.

Her har Airbnb en fordel, ettersom det er lave kapitalkostnader. Airbnb eier ikke de fleste av leilighetene som leies ut, og trenger derfor ikke å investere mye kapital i bygninger. Selskapets største inntektskilde er gjennom servicegebyrer. Airbnb taper heller ikke store summer på tomme rom og leiligheter, da de ikke har så mange faste kostnader tilknyttet disse.

Overnattingsbransjen er i vekst, noe som kan gjøre det krevende å identifisere konkurransen mellom Airbnb og hoteller, ettersom hoteleiere ikke nødvendigvis legger merke til en eventuell konkurranse. Det er omdiskutert om det eksisterer en konkurranse, eller om Airbnb er et annet alternativ for personer som ikke hadde valgt hotell til å begynne med, som for eksempel småbarnsfamilier eller personer som reiser til en Airbnb lokalisert langt unna hoteller. Studier har vist at den økte overnattingskapasiteten som Airbnb skaper i større byer presser prisene på hotellrom ned (Roach, 2018).

### **5.2.2 Inngangsbarrierer**

De største hotellkjedene har en stor fordel over mindre entreprenører med tanke på merkevaregjenkjenning og kundelojalitet. I de største byene vil det være vanskelig for nye aktører å etablere seg ettersom tilstedeværelsen av etablerte hoteller allerede er så stor. Kombinasjonen av høye kapitalkostnader, behovet for differensiering, investering i innovasjon og teknologi og krav til kvalitet er kun noen av hindringene for aktører som

ønsker å etablere seg i hotellbransjen. Summen av dette fører til at bransjen har høye inngangsbarrierer.

Airbnb har få konkurrenter når det gjelder selskaper som hovedsakelig tilbyr korttidsutleie. Selskapet FlipKey har samme konsept, men Airbnb har fire ganger så mange utleiesteder i tre ganger så mange byer. I tillegg har selskapet kun en score på 1.7 av 5 stjerner hos Trustpilot, basert på nesten 2000 anmeldelser (Trustpilot, 2023). Korttidsutleiebransjen kan derfor betegnes om et oligopol, om man inkluderer leiligheter som hotellselskaper leier ut (som Marriott Hotels utleieleiligheter). Inngangsbarrierene her er høye på bakgrunn av hvor etablerte og kjente eksisterende aktører er. Dersom en ny aktør skal etablere seg innen korttidsutleie burde de derfor fokusere på en form for differensiering som retter seg mot et nisjemarked.

Det blir vanskelig å sammenligne det å starte et hotell med å bli en vert hos Airbnb, på grunn av den generelt store forskjellen på tjenesten som tilbys til kunder. Likevel kan man trekke en parallell mellom stordriftsverter hos Airbnb, eiere av mindre hoteller og hoteller som har egne utleieleiligheter. Her er inngangsbarrierene mindre blant verter hos Airbnb, da søknadsprosessen er enkel og effektiv, og markedsføringen skjer gjennom plattformen til Airbnb.

### **5.2.3 Faren for substitutter**

De fleste aktører i overnattingsbransjen konkurrerer på pris, og i tider der alt blir dyrere kan dette føre til at en person som vanligvis ville valgt hotell heller velger et billigere alternativ som vandrerhjem, motell, overnatte hos en slektning eller et rom/en leilighet hos Airbnb som er billigere enn hotellalternativene i den gjeldende lokasjonen. Dette gjelder som regel ikke større grupper reisende eller forretningsreisende. Så lenge bransjen opplever oppgangstider burde dette likevel ikke være en stor trussel for hoteller.

Airbnb er en slags hybrid av en substitutt og en konkurrent til hoteller, og kan utgjøre en trussel for både luksushoteller og billigere hoteller

### **5.2.4 Kunders forhandlingsmakt**

Når det eksisterer flere kjøpere enn tilbydere utsettes en bransje for kunders forhandlingsmakt, og overnattingsbransjen er et eksempel på dette. Turoperatører som

Ving og Apollo presser priser ned hos hoteller ved at de kjøper så mange rom om gangen. Arrangementer i byer skaper også et prispress. Spesielt Airbnb presser priser ned hos hoteller når det avholdes store arrangementer, som for eksempel Oljemessen i Stavanger.

### **5.2.5 Leverandørers forhandlingsmakt**

Leverandørers forhandlingsmakt er lav i hotellbransjen, noe som er typisk for attraktive bransjer. Typiske leverandører til hoteller er selskaper som leverer mat og drikke, infrastruktur, interiør og møbler, råmaterialer, reparasjoner og baderomsartikler som håndklær, toalettpapir og såpe. Med mindre hotellet er avsidesliggende er det mange leverandører å velge i her, med lave byttekostnader mellom leverandører som fører til lite forhandlingsmakt blant leverandørene.

For Airbnb utgjør leverandørers forhandlingsmakt en enda mindre trussel, da det hovedsakelig er utleierne som er avhengig av leverandører. Det er utleierens ansvar å selve holde gjestene med håndklær, vaskemiddel og annet de måtte trenge. Hvor mye utleiere velger å tilby her er frivillig, men kan påvirke hvor fornøyde gjestene er.

### **5.2.6 Oppsummering og konklusjon av Porters femkraftsmodell og kritikk til modellen**

Overnattingsbransjen er en attraktiv bransje, som er en fordel for eksisterende aktører og gjør det vanskelig for nye aktører å etablere seg. Hotellbransjen har høy grad av rivalisering for de fleste hoteller, men dette gjelder ikke luksushoteller som Marriott International og Hilton Hotels ettersom de ikke konkurrerer på kostnad, men differensiering. Airbnb kan anses som både en substitutt og/eller en konkurrent til heller, avhengig av hvilke parametere man velger å måle. Airbnb er likevel utenfor rivaliseringen blant hoteller, på samme måte som moteller eller campingplasser. Faren for substitutter i overnattingsbransjen øker når det er nedgangstider og kunder velger billigere alternativer som motell, campingplasser eller å sove hos noen de kjenner. For hoteller kan det også føre til at personer heller velger billigere Airbnb-alternativer. Kunders forhandlingsmakt i overnattingsbransjen øker dersom mange rom bestilles på en gang, for eksempel gjennom turoperatører. Leverandører har lav forhandlingsmakt blant de fleste hoteller, og enda lavere hos Airbnb.



En svakhet ved Porters femkraftsmodell er at den ikke tar med komplementære selskaper. Det kan for eksempel være et annet selskap som skaper bedre forhandlingsvilkår overfor samme leverandører som man selv bruker. Enkelte kilder mener Airbnb er et komplementærselskap til hotellbransjen.

## **Kapittel 6: Konklusjon**

Problemstillingen i denne oppgaven er «Utgjør Airbnbs forretningsstrategi en trussel for hotellbransjen?». Oppgaven innledet med å gå gjennom historie, utvikling, strategier og modeller. Deretter ble det gjennomført en PESTEL-analyse av makroomgivelsene og deretter Porters femkraftsmodell som så på fem konkurransekrefter i bransjen. Formålet med PESTEL-analysen var å identifisere trender rundt overnattingsbransjen som kan ha noe på kort sikt eller lang sikt. Formålet med å se på de fem konkurransekraftene i overnattingsbransjen var å identifisere muligheter og trusler i bransjen, og undersøke om hotellbransjen og Airbnb har ulike muligheter og trusler basert på deres ulike forretningsstrategier og forretningsmodeller. Kjernen i oppgaven er at ulike forretningsstrategier og forretningsmodeller påvirkes ulikt av eksterne forhold, og dette kan også ha noe å si for fremtiden.

Svaret på problemstillingen er at Airbnb trolig kan utgjøre trussel på enkelte områder for hoteller med den mest utbredte forretningsstrategien: kostnadslederskap. Disse hotellene operer i et marked preget av høy rivalisering, og ettersom overnattingsbransjen er i vekst kan dette utgjøre en fare for at selskapene kun fokuserer på hverandre og ikke ser den snikende trusselen Airbnb kan utgjøre. De største hotellkjedene i verden er allerede så differensiert med sin sterke merkevare at de også står utenfor den rivaliserende konkurransen, på samme måte som Airbnb. Deres konkurranse går heller ut på å bevare sin sterke merkevare og gode omdømme. Et interessant funn er at de to største hotellkjedene, Marriott og Hilton, også tilbyr leiligheter for kortidsutleie.

Området der Airbnb utgjør den største trusselen for hoteller er alderen til forbrukerne av appen. Den yngre generasjonen blir etter hvert eldre, som kan føre til et stort skift i overnattingsbransjen. De største trendene innen bransjen er personalisering, effektivitet og digitalisering, som alle er viktige faktorer for yngre reisende. Det er likevel ingen fare for

eksistensen til hotellbransjen. Stadig flere reiser, og det finnes nok av gjester som foretrekker et forutsigbart overnattingsopphold.

### **6.1 Svakheter ved oppgaven**

Svakheter ved oppgaven er at den kun benytter kvalitative sekundærdata. Tilgang til intern og mer omfattende informasjon om både Airbnb og hotellbransjen ville gitt et mer detaljert bilde. Kvalitative intervjuer med ansatte i Airbnb og hos ansatte i hotellselskaper ville gitt økt innsikt i beslutninger som tas.

De strategiske analysene i oppgaven kunne vært mer omfattende, noe som ikke ble muliggjort på grunn av tidsbegrensinger. I bransjeanalysen kunne det blant annet vært inkludert egne avsnitt om komplementære effekter og nettverkseffekter.

## Litteraturliste

- Airbnb. (2022, august 10). While inflation in the US rises, new Hosts grow in Q2 2022. <https://news.airbnb.com/while-inflation-in-the-us-rises-new-hosts-grow-in-q2-2022/>
- Barland, M. (2015, 1. desember). Delingsøkonomien. *Teknologirådet*. <https://teknologiradet.no/project/delingsokonomien/>
- Dahlum, S. & Grønmo, Sigmund. (2021, 11. august). Kausalitet. *Store norske leksikon*. <https://snl.no/kausalitet>
- Deane, S. (2022, 4. januar). 2022 Airbnb Statistics: Usage, Demographics, and Revenue Growth. *Stratosjets*. <https://www.stratosjets.com/blog/airbnb-statistics/>
- Ellis, S.J.R. (2004). *The distribution of bars at Pompeii: archaeological, spatial and viewshed analyses (17. utg.)*. Journal of Roman Archaeology.
- E24. (2021, 18. Februar). *Dagligvarekjøp økte med 30,5 milliarder – Norgesgruppen er den store vinneren*. <https://e24.no/naeringsliv/i/oA7xLa/dagligvarekjoe-oekte-med-305-milliarder-norgesgruppen-er-den-store-vinneren>
- Fjeldstad, Ø. D. & Lunnan, R. (2018). *Strategi (2. utg.)*. Fagbokforlaget.
- Grajewski, M. (2022, 25. mars). *Inflation in the wake of coronavirus and war*. European Parliamentary Research Service. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2022/729336/EPRS\\_BRI\(2022\)729336\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2022/729336/EPRS_BRI(2022)729336_EN.pdf)
- Henriksen, G. (2021, 25. november). Rekordmange Norgesreiser i 3. kvartal. *SSB*. <https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/reiseliv/statistikk/reiseundersokelsen/artikler/rekordmange-norgesreiser-i-3.kvartal>
- Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag (4. utg.)*. Abstrakt forlag AS.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Patrick, R. (2017). *Exploring Strategy (11. utg.)*. Pearson Education Limited.
- Keiunkan (u.å.). <https://www.keiunkan.co.jp/en/>
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to*

- Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant.* Harvard Business Review Press.
- Napierala, T. & Birdir, K. (2020). Competition in Hotel Industry: Theory, Evidence and Business Practice. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 10(3). <https://doi.org/10.2478/ejthr-2020-0017>
- O'Gorman, K. D. (2009). Origins of the commercial hospitality industry: from the fanciful to factual (21. utg., nr. 7). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(7), 777-790. <https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1108/09596110910985287>
- Porter, M. E. (1997). *Competitive Strategy*. MCB UP Ltd.  
<https://static1.squarespace.com/static/5e82693f000aa1300138cb94/t/5ecc2ec25699191ae983b07e/1590439619260/Competitive+Strategy.pdf>
- Prince, J. D. (1904). *The code of Hammurabi*.  
<https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdf/10.1086/478479>
- Roach, J. C. (2018, mai). How Airbnb has affected the hotel industry. *Monthly Labor Review*.  
<https://www.bls.gov/opub/mlr/2018/beyond-bls/how-airbnb-has-affected-the-hotel-industry.htm#:~:text=Airbnb%20has%20increased%20room%20availability,higher%20prices%20for%20the%20consumer.>
- Skatteetaten (2022, 29. april). *Rapporteringsplikt for Airbnb og andre utleiere synliggjør milliardinntekter*.  
<https://www.skatteetaten.no/presse/nyhetsrommet/rapporteringsplikt-for-airbnb-og-andre-utleiere-synliggjor-milliardinntekter/>
- Trask, J. (2019, 12. mars). The History of Timeshare Ownership | Part 1: 1960's and 70's. *Vacation Ownership Consultants*.  
<https://vacationownershipconsultants.com/history-of-timeshare-ownership-in-the-1960s-1970s/>
- Trustpilot (2023). *FlipKey*.  
<https://www.trustpilot.com/review/www.flipkey.com>