



ISBN 82-491-0190-1

ISSN 0803-4036

## **FORORD**

Denne rapporten er en del av prosjekt 6460 –Interaktive multimedier og reiseliv”. Prosjektet er finansiert av Norges Forskningsråd - Kultur og samfunn – og er en del av Forskningsrådets satsing på reiselivsforskning i perioden 1998 – 2002. Tidligere er det publisert tre rapporter på prosjektet: SNF Rapport 48/99, SNF Rapport 34/00 og SNF Rapport 75/00.

Prosjektet ledes av professor Leif B. Methlie. I tillegg har professor Per E. Pedersen, førsteamanuensis Herbjørn Nysveen og doktorstipendiat Helge Thorbjørnsen deltatt i arbeidet med prosjektet.

Hoveddelen av foreliggende rapport er skrevet av Nysveen. Det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for studien er imidlertid utviklet av Methlie og Pedersen (se SNF Rapport 21/00).

Bergen 28. februar 2002

## SAMMENDRAG

Hensikten med denne undersøkelsen er å studere mulige strukturelle endringer i reiselivsnæringen som følge av overgang fra tradisjonell markeds plass (handel av reiselivstjenester via tradisjonelle kanaler) til elektronisk markeds plass (handel av reiselivstjenester via Internett).

Studien baserer seg på teoretiske perspektiver fra transaksjonskostnadsteori, teori om kontroll og eierskap over ressurser som investeres i en transaksjon, og teorier relatert til tillit og makt. Basert på disse teoretiske perspektivene, samt resultater fra tidligere empiriske studier relatert til problemstillingen som tas opp i denne rapporten, presenteres generelle proposisjoner relatert til strukturelle endringer i reiselivsnæringen ved overgang til elektronisk markeds plass. Strukturelle endringer relateres til begrepene integrering/disintegrering, mediering/disintermediering/cybermediering og samhandling. *Integreringsbegrepet* relateres til i hvilken grad etablerte aktører vil integrere nye funksjoner inn i sin verdikjede og på den måten bli en aktør av mer generell karakter, eller om aktørene vil disintegrere, det vil si fokusere i økt grad på sine kjerneaktiviteter og la andre aktører ta seg av mer perifere funksjoner som aktørene tidligere har utført. *Medieringsbegrepet* fokuserer på mellomleddenes roller. Tradisjonelt har aktører som reisebyråer og turoperatører blitt betegnet mellomledd i reiselivsnæringen som følge av at de har en rolle som mellomledd mellom kundene og leverandører av kjerneaktiviteter som overnatting og transport i reiselivsnæringen. Disintermediering viser til en reduksjon i antallet mellomledd ved en overgang til elektronisk marked. Reintermediering viser til at etablerte mellomledd på den tradisjonelle markeds plassen også etablerer seg med mellomleddsfunksjoner på den elektroniske markeds plassen. Cybermediering viser til at nye aktører – aktører som tradisjonelt ikke har vært relatert til reiselivsnæringen – tar mellomleddsroller i reiselivsnæringen på den elektroniske markeds plassen. *Samhandling* viser til utviklingen i samarbeid mellom aktører i reiselivsnæringen ved overgang til elektronisk markeds plass. Samarbeid med andre aktører kan være en hensiktsmessig måte å få tilgang til komplementære ressurser samt tilgang til nettverk – hvilket er av vesentlig betydning i en nettverksøkonomi.

Teoriene vi har tatt utgangspunkt i ved utvikling av proposisjoner gir ikke generelt sett entydige prediksjoner for utviklingen i en nærings struktur ved overgang til elektroniske markeder. Empirien vi har referert gir heller ikke entydige signaler om utviklingen av strukturen i reiselivsnæringen på den elektroniske markedsplassen. Strukturelle endringer synes å være avhengig av en rekke situasjonsbetingede faktorer – et mangfold av situasjoner det vil være vanskelig å ta høyde for i en enkelt studie. Dog har vi valgt å presentere ett sett av proposisjoner relatert til integrering, mediering og samhandling i reiselivsnæringen ved overgang til elektroniske markeder – selv om slike prediksjoner på generell basis nødvendigvis må være noe forenklet. Proposisjonene er gjengitt i tabellen nedenfor.

### **Proposisjonene**

### **Resultatene**

#### **Integrering**

P1	Vi vil se en økt grad av funksjonsintegrering nedstrøms mot kundene blant alle kategoriene reiselivsbedrifter på den elektroniske markedsplassen	Resultatene viser rimelig sterk støtte for denne proposisjonen
P1.1	Etablerte aktører i reiselivsnæringen vil i stor utstrekning være integreringsoriginator	Grad av støtte for proposisjonen varierer på tvers av bransje.
P1.2	Reiselivsbedrifter på den elektroniske markedsplassen vil integrere både vertikalt og horisontalt	Resultatene viser rimelig støtte for denne proposisjonen
P1.3	Blant reiselivsbedrifter på den elektroniske markedsplassen vil vi se en kombinasjon av fokuserte og udifferensierte integreringsstrategier	Grad av støtte for proposisjonen varierer på tvers av bransje
P1.4	Reiselivsbedrifter vil i stor utstrekning basere seg på relativt løse samarbeidsmodeller uten sterk grad av formalisering	Proposisjonen støttes på kort sikt. Formaliseringsgraden synes å ville øke over tid.
P2	Vi vil i begrenset grad se en funksjonsintegrering mot leverandørene til reiselivsbedriftene	Vi finner begrenset støtte for denne proposisjonen

#### **Mediering**

P3.1	Antallet mellomledd på den elektroniske markedsplassen mellom reiselivsbedriftene og deres kunder vil reduseres	Rimelig støtte for denne proposisjonen
P3.2	Antallet mellomledd på den elektroniske markedsplassen mellom reiselivsbedriftene og deres leverandører vil reduseres	Rimelig støtte for denne proposisjonen

#### **Samhandling**

P4	Vi vil se stor grad av samhandling blant reiselivsbedriftene på den elektroniske markedsplassen	Delvis støtte for denne proposisjonen
----	---	---------------------------------------

Resultatene indikerer at reiselivsbedriftene vil foreta en funksjonsintegrering nedstrøms mot kundene. Funksjonsintegrering viser til integrering av funksjoner som for eksempel søkeverktøy, personaliserte tjenester, applikasjoner for prisfastsetting og aggregering av leverandører. Resultatene viser videre rimelig støtte for at reiselivsbedrifter vil være integreringsoriginatorer (selv om dette varierer noe på tvers av bransje) og at integrering vil skje både horisontalt og vertikalt. I hovedsak finner vi støtte for en blanding av fokuserte og udifferensierte integreringsstrategier i næringen. Samhandlingsmodeller som bedriftene rapporterer beskrives som relativt lite formaliserte, men her synes det å være en trend i retning av økt formalisering de kommende årene. Funksjonsintegrering synes også å øke oppstrøms mot leverandørene ved overgang til elektronisk markedsplass.

Resultatene fra undersøkelsen indikerer videre at reiselivsbedriftene har større tro på at det vil skje en reduksjon i antallet mellomledd enn at det vil skje en økning i antallet mellomledd. Dette gjelder både nedstrøms mot kundene og oppstrøms mot leverandørene. Resultatet samsvarer med bedriftenes antakelser om økt integrering blant eksisterende aktører – noe som for eksempel kan innebære at hoteller og flyselskaper begynner å betjene sluttkundene gjennom å integrere tradisjonelle reisebyråfunksjoner inn i sin virksomhet.

Resultatene viser en viss utbredelse av samhandling mellom reiselivsbedrifter på den elektroniske markedsplassen. Hovedmotivasjonen for slik samhandling synes å være tilgang til komplementære ressurser.

# INNHALDSFORTEGNELSE

Forord	iii
Sammendrag	iv
Innholdsfortegnelse	vii
Tabeller og Figurer	x
KAPITTEL 1: Introduksjon	1
1.1 Problemstilling	2
1.2 Integring	3
1.3 Mediering	4
1.4 Samhandling	5
1.5 Oppbygging av rapporten	6
KAPITTEL 2: Reiselivsnæringen	7
2.1 Aktører og roller på den fysiske markedsplassen	7
2.1.1 Produsentene	9
2.1.2 Mellomledd	10
2.2 Aktører og roller på den elektroniske markedsplassen	11
2.2.1 Produsentene	12
2.2.2 Tradisjonelle mellomledd	13
2.2.3 Nye aktører	14
2.3 Oppsummering	16
KAPITTEL 3: Teoretiske perspektiver	17
3.1 Integring	17
3.1.1 Transaksjonskostnadsteori	17
3.1.2 Kontroll	19
3.1.3 Tillit og makt	20
3.1.4 Funksjonsintegring	20
3.1.5 Integreringsdimensjoner	26
3.1.6 Betingelser for integring	30
3.2 Mediering og mellomledd	39

3.2.1 Mellomleddenes roller, funksjoner og oppgaver	40
3.3 Samhandling	44
3.4 Studier av integrering, mediering og samhandling	45
3.5 Oppsummering	52
KAPITTEL 4: Proposisjoner	54
4.1 Integrering	54
4.1.1 Funksjonsintegrering nedstrøms mot kundene	55
4.1.2 Funksjonsintegrering oppstrøms mot leverandørene	58
4.2 Mediering	59
4.2.1 Mellomledd mellom reiselivsbedriftene og deres kunder	59
4.2.2 Mellomledd mellom reiselivsbedriftene og deres leverandører	65
4.3 Samhandling	67
4.4 Oppsummering	67
KAPITTEL 5: Metodisk tilnærming	69
5.1 Gjennomføring av undersøkelsen	69
5.1.1 Bedriftsundersøkelsen	69
5.1.2 Kundeundersøkelsen	72
5.2 Operasjonalisering av begrepene	75
5.3 Data-analyse	75
5.4 Anvendelse av Internett	75
5.4.1 Anvendelse av Internett blant reiselivsbedriftene	76
5.4.2 Anvendelse av Internett blant reiselivskundene	77
5.5 Forventninger til Internett som kanal	78
5.5.1 Bruk av Internett nedstrøms mot kundene	78
5.5.2 Bruk av Internett oppstrøms mot leverandørene	80
5.5.3 Prioritering av Internett som kanal oppstrøms og nedstrøms	83
5.6 Oppsummering	85
KAPITTEL 6: Resultater fra undersøkelsene	87
6.1 Integrering mot kundene	87
6.1.1 Horisontal aggregering	87
6.1.2 Horisontal integrering	88



6.1.3 Horisontal fokusert integrering	89
6.1.4 Møteplass	90
6.1.5 Tilrettelegging for informasjonssøk	91
6.1.6 Personalisering	91
6.1.7 Prisfastsetting	92
6.1.8 Sikkerhet og tillit	94
6.1.9 Oppsummering	95
6.1.10 Integreringsdimensjoner	99
6.2 Integrering mot leverandørene	105
6.2.1 Horisontal aggregering	105
6.2.2 Horisontal integrering	106
6.2.3 Horisontal fokusert integrering	106
6.2.4 Møteplass	107
6.2.5 Tilrettelegging for informasjonssøk	108
6.2.6 Personalisering	108
6.2.7 Prisfastsetting	109
6.2.8 Sikkerhet og tillit	111
6.2.9 Oppsummering	112
6.3 Mediering	113
6.4 Samhandling	116
6.5 Flyselskapene	120
6.6 Oppsummering	121
KAPITTEL 7: Konklusjoner og implikasjoner	123
7.1 Forventninger til Internett i reiselivsnæringen	123
7.2 Oppsummering av resultatene	124
7.2.1 Integrering	125
7.2.2 Mediering	127
7.2.3 Samhandling	129
7.3 Implikasjoner	129
7.4 Begrensninger og videre forskning	132
LITTERATURLISTE	133

## TABELLER OG FIGURER

### TABELLER

Tabell 5.1	: Antall årsverk i reiselivsbedriftene	70
Tabell 5.2	: Reiselivsbedrifter fordelt på fylke	71
Tabell 5.3	: Utbredelse i bruk av Internett	72
Tabell 5.4	: Handel på Internett	73
Tabell 5.5	: Kjønnfordeling	73
Tabell 5.6	: Alder	74
Tabell 5.7	: Utdanning	74
Tabell 5.8	: Bedriftenes antakelser om bruk av Internett som kanal i fremtiden nedstrøms mot kundene	78
Tabell 5.9	: Forventninger til Internett som kommunikasjonskanal og distribusjonskanal	79
Tabell 5.10	: Forventninger til Internett som distribusjonskanal og egen satsing på Internett som distribusjonskanal	80
Tabell 5.11	: Bedriftenes antakelser om bruk av Internett til innkjøp i fremtiden	81
Tabell 5.12	: Internett oppstrøms mot leverandørene – kommunikasjon versus handel	82
Tabell 5.13	: Forventninger til Internett som innkjøpskanal og egen satsing på Internett som innkjøpskanal	82
Tabell 5.14	: Forventninger til informasjonsinnhenting oppstrøms versus nedstrøms	83
Tabell 5.15	: Forventninger til handel oppstrøms versus nedstrøms	84
Tabell 5.16	: Egen satsing på handel oppstrøms og nedstrøms	84
Tabell 6.1	: Horisontal aggregering	88
Tabell 6.2	: Horisontal integrering	89
Tabell 6.3	: Horisontal fokusert integrering	89
Tabell 6.4	: Møteplass	90
Tabell 6.5	: Tilrettelegging for informasjonssøking	91
Tabell 6.6	: Personalisering	92
Tabell 6.7	: Prisfastsetting – auksjoner	93
Tabell 6.8	: Prisfastsetting – tilbudsinvitasjon	93
Tabell 6.9	: Prisfastsetting – kvantumsrabatt	94

Tabell 6.10	: Sikkerhet og tillit	95
Tabell 6.11	: Oppsummering – Integrering mot kundene	95
Tabell 6.12	: Nivået på tilbud av- og etterspørsel etter ulike funksjoner knyttet til reiselivsprodukter	97
Tabell 6.13	: Nivået på tilbud av- (2004) og etterspørsel etter (2001) ulike funksjoner knyttet til reiselivsprodukter	98
Tabell 6.14	: Integreringsoriginator 2001	99
Tabell 6.15	: Integreringsoriginator 2004	100
Tabell 6.16	: Integreringsretning 2001	101
Tabell 6.17	: Integreringsretning 2004	101
Tabell 6.18	: Integreringsstrategi 2001	102
Tabell 6.19	: Integreringsstrategi 2004	103
Tabell 6.20	: Integreringsmodell 2001	104
Tabell 6.21	: Integreringsmodell 2004	104
Tabell 6.22	: Horisontal aggregering	105
Tabell 6.23	: Horisontal integrering	106
Tabell 6.24	: Horisontal fokusert integrering	107
Tabell 6.25	: Møteplass	107
Tabell 6.26	: Tilrettelegging for informasjonssøking	108
Tabell 6.27	: Personalisering	109
Tabell 6.28	: Prisfastsetting – auksjoner	109
Tabell 6.29	: Prisfastsetting – tilbudsinvitasjon	110
Tabell 6.30	: Prisfastsetting – kvantumsrabatt	111
Tabell 6.31	: Sikkerhet og tillit	111
Tabell 6.32	: Oppsummering – Integrering mot leverandørene	112
Tabell 6.33	: Forventet endring i mellomledd nedstrøms	113
Tabell 6.34	: Forventet endring i mellomledd oppstrøms	114
Tabell 6.35	: Forskjeller i forventninger til reduksjon i antallet mellomledd mellom din bedrift og dine kunder/leverandører på den elektroniske markedsplassen	115
Tabell 6.36	: Forskjeller i forventninger til økning i antallet mellomledd mellom din bedrift og dine kunder/leverandører på den elektroniske markedsplassen	115
Tabell 6.37	: Strategisk viktighet av samhandling	116

Tabell 6.38	: Omfanget av samhandling på den elektroniske markedsplassen	117
Tabell 6.39	: Antallet samarbeidsrelasjoner	117
Tabell 6.40	: Årsaker til samarbeid med andre bedrifter på Internett	118
Tabell 6.41	: Vurderinger av dagens samarbeid som nettverk	119
Tabell 7.1	: Oppsummering av resultatene	125

## FIGURER

Figur 3.1	: Funksjoner etter akkvisisjonssyklus	22
Figur 3.2	: Mellomleddenes roller, funksjoner og oppgaver	42
Figur 3.3	: Ulike mellomleddstyper etter hovedfunksjon	43
Figur 5.1	: Bedriftenes Internettpresentasjon	76
Figur 5.2	: Antall år tilgjengelig på Internett	76
Figur 5.3	: Omsetning på Internett i 2001 og 2004	77
Figur 5.4	: Andel som har søkt informasjon om reiselivsprodukter på Internett og andelen som har kjøpt reiselivsprodukter på Internett	77

## KAPITTEL 1: Introduksjon

Reiselivsnæringen har tradisjonelt hatt en rimelig stabil situasjon når det gjelder type aktører og deres roller. Produsenter av reiselivstjenester – som for eksempel transport, overnatting, bespisning – er sentrale aktører. Mange av disse aktørene distribuerer sine produkter på egenhånd, men aktører som flyselskaper - og til en viss grad hoteller - benytter mellomledd til distribusjon av sine tjenester. Det er primært reisebyråene og turoperatørene som står for mellomleddsfunksjoner. Reisebyråene foretar rådgivning og reservasjon for kunder, mens turoperatørene setter sammen pakker av reiselivstjenester som de selger som en helhet til kunder. Distribusjonen har siden 1970 tallet i økende grad skjedd gjennom elektroniske informasjonssystemer. Produsentenes sentrale reservasjonssystemer (CRS) og etter hvert globale distribusjonssystemer (GDS) er blitt en nødvendig infrastruktur for den stadig økende globale reiseaktiviteten som finner sted. Et kjennetegn med næringen er at den har vært relativt statisk med klare oppgavefordelinger mellom de ulike aktørene og at de tradisjonelt har hatt en samarbeidsstrategi (O'Connor og Frew, 2000; Horwath Consulting as & Heyerdahl-Jensen og Partnere, 1999).

Gjennom fremveksten av Internett har denne situasjonen endret seg. Vi ser i dag at en rekke reservasjonsfasiliteter er blitt tilgjengelige for kundene uten at de må kontakte tradisjonelle mellomledd som reisebyråer og turoperatører. Dette påvirker også aktørene i reiselivsnæringen. Det samarbeidet man tidligere hadde mellom de ulike aktørene som sto for distribusjon av reiselivstjenester på den fysiske markedsplassen er i ferd med å endre seg til en situasjon preget av konkurranse mellom de ulike aktørene (O'Connor og Frew, 2000). Det mest fremtredende poenget her er at aktører som flyselskaper og hoteller forsøker å omgå de tradisjonelle mellomleddene for å distribuere sine produkter direkte til kundene. Videre ser vi at aktører som tidligere sto for den tekniske infrastrukturen i distribusjonen (Globale distribusjonssystemer (GDS) og sentrale reservasjonssystemer (CRS) endrer sin strategi og beveger seg i retning av å bli selvstendige distributører av reiseprodukter. Vi har også sett fremveksten av helt nye aktører innen reiselivsnæringen som følge av de forretningsmodeller Internett muliggjør. Alt dette taler for en økt konkurranse og økt fragmentering av strukturen i reiselivsnæringen. Paradoksalt nok ser vi imidlertid også tendenser til økt samhandling som følge av denne nye situasjonen. GDSene tilbyr sin teknologi til en rekke virtuelle reisebyråer i

tillegg til at de selv driver reisebyrå på Internett. En rekke allianser inngås også mellom ulike aktører som danner synergier mellom de samarbeidene partene (O'Connor og Frew, 2000). Et eksempel på dette er at Travelocity ([www.travelocity.com](http://www.travelocity.com)) inngår partnerskap med Eurovacations ([www.eurovacations.com](http://www.eurovacations.com)). Gjennom dette samarbeidet nyter Travelocity fordelen av den kompetansen Eurovacations har på europeiske feriereiser mens Eurovacations nyter godt av den økte eksponeringen samarbeidet med verdens største virtuelle reisebyrå medfører. Totalt sett gir denne kombinasjonen av økt konkurranse og økt samhandling – en situasjon Werthner og Klein (1999) omtaler som "coopetition" – et komplekst bilde av strukturen og aktørene i reiselivsnæringen. Basert på dette kan vi konkludere med at aktivitetene i reiselivsnæringen organiseres på nye måter og at nye aktører står for utførelsen av noen av disse aktivitetene. Det vi imidlertid fortsatt vet lite om er hvordan disse aktivitetene vil bli organisert på den elektroniske markedsplassen i fremtiden og hvilke aktører som vil utføre de ulike aktivitetene.

## **1.1 Problemstilling**

Basert på dette ble følgende problemstilling formulert i prosjektbeskrivelsen sendt Norges Forskningsråd (NFR) 4. januar 1999:

Kort sammenfattet ønsker vi 1) å gi en oversikt over – kartlegging – av dagens aktører og deres roller i forbindelse med distribusjon av reiselivstjenester på den elektroniske markedsplassen, 2a) å studere hvordan overgangen til den elektroniske markedsplassen vil endre deltakende aktører, 2b) deres verdikjeder samt 2c) den mer overordnede strukturen i reiselivsnæringen.

Gjennom en tidligere gjennomført innholdsanalyse av nettstedene til 341 norske reiselivsbedrifter (Nysveen og Methlie, 2000) er omfanget av ulike typer reiselivstjenester som tilbys via Internett kartlagt. En tilsvarende undersøkelse er dessuten foretatt blant 269 svenske reiselivsbedrifter, og en aggregert analyse av resultatene fra den svenske og den norske undersøkelsen er presentert av Nysveen og Lexhagen (2001). Punkt 1 i ovennevnte problemstilling er dekket gjennom dette arbeidet, og vil bli ytterligere dekket gjennom denne undersøkelsen.

Neste steg blir derfor å arbeide med problemstillingen som fokuserer på 2a)endringer hos aktørene i reiselivsnæringen, 2b)endringer av reiselivsbedriftenes verdikjeder, samt 2c)endringer i reiselivsnæringens overordnede struktur som et resultat av fremveksten av den elektroniske markedsplassen. Dette arbeidet vil basere seg på analyse av tre forhold knyttet til strukturen i reiselivsnæringen. Disse er 1)integring/disintegring – i hvilken grad næringen vil oppleve en økt spesialisering gjennom oppsplitting av den enkelte bedrifts verdikjede, 2)mediering/disintermediering – i hvilken grad næringen vil oppleve en økning eller reduksjon i antallet mellomledd mellom kundene og leverandører av kjerneprodukter som overnatting og transport, og 3)samhandling – i hvilken grad næringen vil oppleve en endring i graden av samhandling mellom aktører som er relatert til reiselivsnæringen

## 1.2 Integring

Et sentralt tema innen økonomisk teori er hvordan man organiserer ulike aktiviteter i en nærings vertikale verdikjede. I reiselivsnæringen kan vi noe forenklet si at denne verdikjeden går fra aktører som flyselskaper, hoteller og lignende, via reisebyråer og turoperatører til kundene. I denne verdikjeden - hvor råvarer omformes til tjenestekomponenter, tjenestekomponenter sammenstilles til totalpakker, og totalpakker distribueres til kundene – skjer det en rekke transaksjoner. Disse transaksjonene kan grovt sett skje i et marked, de kan skje gjennom kontraktsbundne relasjoner mellom aktørene i verdikjeden, eller de kan skje under hierarkisk kontroll internt i en virksomhet (Pedersen og Methlie, 2000). Forholdet mellom aktører i en nærings verdikjede beskrives ofte gjennom begrepet vertikal integring. Grad av integring viser til hvor mye av verdiskapningen som skjer internt i en virksomhet eller under dennes kontroll (Pedersen og Methlie, 2000).

Verdikjeden til et produkt eller en tjeneste beskriver de verdiskapende aktivitetene og prosessene til produktet/tjenesten og danner grunnlag for hvordan disse bør organiseres. Markeder langs denne verdikjeden omtales som vertikale markeder. Vertikale markeder utgjør en vesentlig del av ”business-to-business” markedet, men inkluderer også ”business-to-customer” markedet når produkter/tjenester formidles til sluttbruker markedet. Organisering av aktiviteter i verdikjeden internt under hierarkisk kontroll omtales som vertikal integring. *Vertikal integring oppstrøms* viser til at aktører begynner å utføre oppgaver som de tidligere kjøpte av sine leverandører. *Vertikal integring nedstrøms* viser til at aktører begynner å

utføre oppgaver som deres kunder tidligere utførte. I tillegg til vertikal integrering kan det forekomme horisontal integrering. Dette innebærer for eksempel at aktører som tradisjonelt har tilbudt reisebyrå tjenester også begynner å tilby nye typer tjenester som ikke er relaterte til deres tradisjonelle tjenester – for eksempel forsikringstjenester (*horisontal aggregering*) - eller at aktører som tidligere har drevet transporttjenester starter å tilby nye tjenester som er relatert til deres tradisjonelle tjenester – for eksempel pakketurer gjennom transportselskapet (*horisontal integrering*).

### 1.3 Mediering

Mellomledd anses ofte å være fordyrende elementer i en transaksjon. Markedsrommet åpner opp for en reduksjon av transaksjonskostnadene ved å gjennomføre transaksjoner direkte mellom kundene og leverandørene – uten å gå via mellomledd. En mulig implikasjon av en slik integreringsutvikling i reiselivsnæringen er at oppgavene til tradisjonelle mellomledd blir overflødige. Dette er hva som ofte omtales som *disintermediering* (Malone, Yates og Benjamin, 1987; Benjamin og Wigand, 1995; Giaglis, Klein og O'Keefe, 1999). Innen reiselivsnæringen har flere diskutert muligheten for en disintermediering og at reisebyråenes og turopeartørens roller vil bli overflødige (Rachman og Richins, 1997; Buhalis, 1998; Richer og O'Neil-Dunne, 1998; Werthner og Klein, 1999; O'Connor, 1999; Van Rekom, Teunissen og Go, 1999) ved at deres funksjoner integreres hos andre aktører, som for eksempel flyselskaper og hoteller.

Et annet perspektiv kan være at mellomleddene har en verdiøkende egenskap som kundene mister når mellomleddene utelates fra næringens verdikjede. Selv om transaksjoner flyttes fra fysisk markedsplass til markedsrom, så vil det i et slik perspektiv fortsatt være behov for mellomleddene – selv om markedsrommet krever at deres oppgaver endres noe og formidles på andre måter. Et alternativt syn på utviklingen som følge av mulighetene Internett medfører til direkte reservasjoner, er at tradisjonelle mellomledd vil fortsette å eksistere også i markedsrommet, men at de vil tvinges til å endre sine roller og tilby sine tjenester på en ny måte i markedsrommet. Dette betegnes *reintermediering* (Bailey og Bakos, 1997; Burton og Mooney, 1998; Giaglis, Klein og O'Keefe, 1999). Tankene om reintermediering som følge av mulighetene Internett medfører er også diskutert av reiselivsforskere. Werthner og Klein (1999) benytter begrepet reintermediering mens Buhalis (1998) påpeker at tradisjonelle



mellomledd må "re-engineer their processes in order to update their offering" (side 416). Et vanlig argument her er at det må skje en endring i mellomleddenes rolle fra å være tilretteleggere av selve transaksjonen og reservasjonen til å bli rådgivere for kundene (Van Rekom, Teunissen og Go, 1999; Wertner og Klein, 1999).

En siste utvikling i reiselivsnæringens struktur som følge av fremveksten av den elektroniske markedsplassen, er at nye aktører etablerer seg med nye roller og funksjoner i næringens verdikjede. Markedsrommet antas å gi rom for nye oppgaver i markedetsrommet. Slike oppgaver kan være nye former for prising, tilrettelegging for erfaringsutveksling mellom reisende, og lignende (Wertner og Klein, 1999). Fremveksten av slike nye mellomledd med nye roller omtales ofte som *cybermediering* (Giaglis, Klein og O'Keefe, 1999; Sarkar, Butler og Steinfield, 1998). I reiselivsrelatert litteratur er denne muligheten diskutert blant annet av Van Rekom, Teunissen og Go (1999) og Werthner og Klein (1999).

#### **1.4 Samhandling**

Werthner og Klein (1999) understreker den utviklingen vi ser når det gjelder økt konkurranse og økt samhandling i reiselivsnæringen på den elektroniske markedsplassen – "coopetition". Selv om dette kan se ut til å være to motsetningsfylte utviklingsretninger, så er forklaringen på fenomenet at samhandling benyttes for å bli mer konkurransedyktig. Den økte samhandlingen kan forklares ut fra tre teoretiske perspektiver. For det første så argumenteres det ofte for at den elektroniske markedsplassen bidrar til lavere koordineringskostnader (Malone, et. al., 1987). Dette kan gjøre ulike samhandlingsformer mer effektive enn hierarkisk organisering av virksomheter. Videre kan ressursavhengighetsteori bidra til å forklare økt samhandling på den elektroniske markedsplassen. Gjennom samhandling med andre aktører vil foretak kunne få tilgang til komplementære produkter og tjenester, og på denne måten, tilby sine kunder et bredere og mer fullstendig utvalg av produkter og tjenester. Til sist vil vinnerne på den elektroniske markedsplassen være de som trekker til seg de største markedssegmenter – aktører med mye trafikk. Tilgang til ulike aktører gjennom forskjellige former for samhandling kan bidra til å skape nettverkseffekter, og derigjennom økt trafikk hos foretak som opererer på den elektroniske markedsplassen.

## **1.5 Oppbygging av rapporten**

Videre i rapporten gir vi i kapittel 2 en beskrivelse av aktører og oppgaver i reiselivsnæringen på den tradisjonelle markedsplassen og på den elektroniske markedsplassen. Studier som er foretatt av strukturelle endringer i reiselivsnæringen ved overgang fra fysisk markedsplass til elektronisk markedsplass så langt er karakterisert av svak teoretisk forankring (Werthner og Klein, 1999). I kapittel 3 presenterer vi derfor teoretiske perspektiver som kan bidra til å forklare integrering, mediering og samhandling ved overgangen til den elektroniske markedsplassen. I dette kapitlet gir vi også en beskrivelse av tidligere empiriske studier av forventede strukturelle endringer i reiselivsnæringen ved overgang fra fysisk- til elektronisk markedsplass. Basert på teoretiske perspektiver og tidligere empiriske studier, presenterer vi i kapittel 4 proposisjoner relatert til strukturelle endringer i reiselivsnæringen når denne gradvis flyttes til den elektroniske markedsplassen. En beskrivelse av metodisk tilnærming til undersøkelsen blir gitt i kapittel 5, mens resultatene fra undersøkelsen presenteres i kapittel 6. Resultatkapitlene er primært basert på undersøkelser av tilbudssiden i reiselivsnæringen, men også supplert av en undersøkelse foretatt på etterspørselssiden i reiselivsnæringen. Avslutningsvis (kapittel 7) oppsummerer vi resultatene og drøfter hvilke implikasjoner resultatene vil medføre for strukturen i reiselivsnæringen i fremtiden.

## KAPITTEL 2: Reiselivsnæringen

For å kunne beskrive hvordan overgangen til den elektroniske markedsplassen vil endre deltakende aktører, deres verdikjeder, samt den mer overordnede strukturen i reiselivsnæringen, er det hensiktsmessig å gi en beskrivelse av hvordan situasjonen er i utgangspunktet. I dette kapitlet gir vi derfor en kort beskrivelse av de ulike aktørene i reiselivsnæringen samt hvilke roller disse tradisjonelt har hatt i næringen. Avslutningsvis i kapitlet drøfter vi hvilke endringer Internett muliggjør når det gjelder de ulike aktørenes funksjoner og roller i reiselivsnæringen samt hvilke muligheter som oppstår for helt nye aktører.

### 2.1 Aktører og roller på den fysiske markedsplassen

Den fysiske markedsplassen defineres i denne rapporten som kommunikasjon og distribusjon av reiselivstjenester som ikke skjer via Internett. På den fysiske markedsplassen er det to kategorier aktører som er synlige for kundene i forbindelse med kjøp av reiser. Disse er produsentene (transport, overnatting, mat, attraksjoner, etc.) og mellomledd som turoperatører og reisebyråer. I tillegg til disse synlige aktørene eksisterer det andre aktører som legger til rette for distribusjonen gjennom infrastruktur for reservasjon og bestilling. Disse er sentrale reservasjonssystemer (CRS) hos den enkelte produsent, globale distribusjonssystemer (GDS) som primært blir benyttet av flyselskapene og reisebyråene, og switch systemer som legger til rette for kompatibilitet mellom de enkelte CRS og GDS primært for å gjøre direkte bestilling av hotellrom mulig via GDS. Tilretteleggerne av denne tekniske infrastrukturen er imidlertid ikke synlig for sluttkunden og ingen aktør sluttkunden forholder seg til direkte på den fysiske markedsplassen. Før vi presenterer de synlige aktørene, gir vi imidlertid en kort beskrivelse av aktørene som utgjør infrastrukturen i reiselivsnæringen.

#### *Sentrale reservasjonssystemer - CRS*

Fremveksten av CRS ble initiert av flyselskapene tidlig på 1970 tallet. CRS er i hovedsak en database over reiselivsbedriftens tilgjengelige produkter. Databasen gjøres i et CRS tilgjengelig for egne salgskontorer og eksterne partnere (reisebyråer og agenter) slik at disse kan foreta reservasjoner direkte i systemet. Hoteller og andre aktører fulgte flyselskapenes

utvikling slik at CRS etter hvert ble stadig mer vanlig også blant hoteller, bilutleie og andre reiselivsbedrifter. Fordeler med CRS sammenlignet med tradisjonelle distribusjonskanaler var reduserte kommunikasjonskostnader og lavere provisjonskostnader (Buhalis, 1998).

### *Globale distribusjonssystemer – GDS*

Siden midten av 1980 tallet utviklet CRSene seg til GDS. Dette skjedde som følge av den stadig økende geografiske dekkningen de ulike CRS oppnådde. Denne bedre geografiske dekkningen skjedde både gjennom horisontal integrering med andre flyselskapers CRS og gjennom vertikal integrering med andre aktører i reiselivsnæringen – ved at aktører som hoteller og bilutleiefirmaer også ble tilgjengelige gjennom flyselskapenes CRS. I forbindelse med slike integreringer skjedde det en utvikling der enkelte CRS stadig tok større andeler mens bruken av andre CRS ble avsluttet. Den økende globale dekkningen av de CRS som fortsatt ble benyttet, medførte at systemene etter hvert ble omtalt som globale distribusjonssystemer. I dag domineres markedet av fire GDS. Disse er Amadeus, Worldspan, Galileo og Sabre. Alle disse GDSene har en global dekning og tilbyr relativt like tjenester og produkter. Anvendelsen av de ulike systemene varierer imidlertid fra land til land (Buhalis, 1998). Flyselskapene og bilutleiefirmaene er som oftest tilgjengelige via alle fire GDSene (Horwath Consulting & Heyerdahl-Jensen og partnere, 1999).

### *Switch systemer*

Med en utvikling i retning av færre globale reservasjonssystemer med stadig større internasjonal dekning, ble det viktigere for produsentene av reiselivsprodukter å være tilgjengelig via disse systemene. Integrering av de enkelte aktørenes CRS til disse GDSene ble derfor stadig viktigere. I forbindelse med slik integrering oppsto såkalte switch systemer som la til rette for en integrering mellom hotellenes CRS og GDS. På denne måten ble det mulig å foreta reservasjoner i svært mange CRS gjennom et standardisert brukergrensesnitt slik det fremsto hos GDSene (Buhalis, 1998). ”En switch er en oversetter som kommuniserer med så vel hotellkjedens sentrale reservasjonssystem som alle GDSene. Ved å være oppkopleet mot en switch blir hotellkjeden dermed tilgjengelig på samtlige GDSer” (Horwath Consulting & Heyerdahl-Jensen og partnere, 1999, side 36).

### 2.1.1 Produsentene

Produsentene i reiselivsnæringen er en svært sammensatt kategori aktører. Den omfatter transportselskaper som flyselskaper, bilutleie, busselskaper, ferge, og lignende. Andre aktører er hoteller, moteller, ulike kategorier spisesteder, samt en rekke kulturelle og naturbaserte attraksjoner og severdigheter. Når det gjelder spisesteder, attraksjoner og severdigheter så skjer det meste av reservasjon hos disse direkte uten at noen mellomledd er involvert. Reservasjonen skjer som oftest ved bruk av telefon eller ved oppmøte. Informasjonsteknologi er en lite vesentlig del av infrastrukturen for reservasjon av restaurant, severdigheter og attraksjoner. Som følge av dette har andre studier om distribusjon av reiselivsprodukter i begrenset grad inkludert disse aktørene i slike analyser (Sheldon, 1997; O'Connor, 1999; Horwath Consulting as og Heyerdahl-Jensen & Partnere as, 1999).

Reservasjon av hotellrom har også i stor grad vært basert på at kundene bestiller direkte fra hotellene via telefon og telex. Bestillingene registreres så manuelt i hotellenes CRS – en svært tidkrevende og kostbar prosess (WTO, 1999). Som følge av dette søkte hotellene å linke seg til flyselskapenes GDS via switch systemer for å få mer effektive reservasjonsprosedyrer. Andelen reservasjoner av hotellrom foretatt av reisebyråer var i 1997 anslått til å være 21 prosent. Om lag halvparten av disse bestillingene ble foretatt via GDS (WTO, 1999). Dette indikerer at direkte bestillinger hos hotellene fortsatt er mest vanlig for overnatting. Blant de mest vanlige switch systemene i Scandinavia er HotelBank, Pegasus og Wizcom. I 1998 ble totalt 2,5 millioner romdøgn booket via HotelBank til en samlet verdi på nærmere 2 milliarder NOK (Horwath Consulting as og Heyerdahl-Jensen & Partnere as, 1999).

Reservasjon av flyseter på den fysiske markedsplassen skjer direkte hos flyselskapene, via flyselskapenes utsalgssteder eller via reisebyråer og turoperatører. Reservasjonene registreres i flyselskapenes reservasjonssystemer - globale distribusjonssystemer (GDS). Amadeus er det dominerende systemet i Scandinavia. Fra å være flyselskapenes reservasjonssystem har GDSene blitt videreutviklet til også å omfatte hoteller og bilutleie. Om lag 10 prosent av hotellene i verden er tilgjengelige via GDSene. Når det gjelder bilutleie, så skjer cirka 40 prosent av reservasjonene via GDSene (WTO, 1999).

### 2.1.2 Mellomledd

Som vi har sett ovenfor, skjer mye av reservasjonen direkte mellom kunde og produsent. Dette gjelder spesielt for overnatting og bespisning. Mellomledd som reisebyråer og turoperatører har imidlertid en viktig rolle i distribusjon av reiselivsprodukter på den fysiske markedsplassen. Noen av årsakene til dette er i følge Cooper, Fletcher, Gilbert og Wanhill (1993) følgende:

1. Produsentene kan selge i store kvanta til mellomledd. På denne måten overfører de risikoen for ikke å få solgt sitt produkt til mellomleddene.
2. Produsentene kan profilere seg mot mellomleddene og dermed spare mye på å redusere profileringen mot selve kundene.
3. Kundene reduserer søkekostnader og transaksjonskostnader ved å anvende profesjonelle aktører som mellomledd.
4. Mellomleddene er spesialisert og bidrar til å redusere risikoen kundene vil føle ved selv å foreta reservasjoner. Spesielt gjelder dette ved bestilling av sammensatte reiseprodukter.
5. Kundene nyter godt av de rabatter mellomleddene oppnår ved å kjøpe store kvanta – for eksempel på fly eller på hoteller.

Turoperatørens primære rolle er å sette sammen komponenter fra flere deler av reiselivsbransjen – som transport, overnatting og bespisning – og selge dette som en enhet til kundene. Distribusjonen skjer primært fra egne utsalg eller via reisebyråer. Transport med fly hos turoperatører er ofte basert på chartering av fly. GDSene dekker primært ruteflymarkedet. Reservasjon hos turoperatørene skjer derfor primært gjennom oppmøte hos turoperatøren eller via telefon til turoperatøren. Reservasjonen registreres så manuelt i turoperatørens reservasjonssystem.

Reisebyråene fungerer som agenter for transportselskaper, overnattingsbedrifter, turoperatører, og andre produsenter i reiselivsnæringen. Reisebyråene formidler produsentenes produkter til kundene mot en provisjon fra produsentene. I tillegg til å formidle produsentenes produkter formidler ofte reisebyråene tilleggstjenester som for eksempel forsikringer. Reisebyråenes ekspertise på reiseprodukter oppleves dessuten som en tilleggsverdi for mange av kundene i forbindelse med deres beslutningsprosess. Reisebyråene benytter seg i stor grad av GDS. I tillegg kontakter de hoteller og andre produsenter ved bruk av telefon for å foreta forespørsler og reservasjoner på vegne av sine kunder.

Basert på denne diskusjonen fremkommer det at tradisjonell distribusjon av reiselivstjenester omfatter aktører som produsenter av reiselivsprodukter og mellomledd som turoperatører og reisebyråer. I tillegg er CRS, GDS og switchsystemer viktige aktører som tilrettelegger for den tekniske infrastrukturen. De tre sistnevnte aktørene er imidlertid ikke tilgjengelige for sluttkundene på den fysiske markedsplassen.

## **2.2 Aktører og roller på den elektroniske markedsplassen**

Handel på den elektroniske markedsplassen innebærer handel som foregår via Internett. Fra Internett ble kommersielt tatt i bruk på midten av 1990 tallet, har det skjedd en utvikling i retning av at reiselivsprodukter i økende grad er blitt distribuert via Internett. GDSene har de senere årene blitt langt mer brukervennlige. Mens ansatte på reisebyråer tidligere måtte ha opplæring for å anvende disse systemene, er de nå oppgradert med intuitive brukergrensesnitt basert på Windows/Web (WTO, 1999). Dette har også bidratt til at de er egnet til å bli gjort direkte tilgjengelige for sluttbrukerne. Som følge av dette, er det i dag mulig for sluttbrukerne å foreta direkte reservasjon av for eksempel flybilletter, hoteller og leiebil på Internett via GDS uten å anvende reisebyråer og uten å kontakte flyselskaper eller hoteller via telefon eller deres filialer.

Omsetningen av reiselivsprodukter i Europa på den elektroniske markedsplassen var i 2000 2,2 milliarder dollar – eller 1,2 prosent av den totale omsetningen (Marcussen, 2001). Distribusjon av reiselivsprodukter på den elektroniske markedsplassen er med andre ord marginal så langt, men forventninger om vekst i dette markedet har bidratt til at mange aktører har etablert seg på den elektroniske markedsplassen med ulike former for tjenester. Det er flere årsaker til at reiselivsprodukter anses å være blant de produkter som har størst potensiale for å lykkes på den elektroniske markedsplassen.

1. Internettpotensialet er størst i bransjer som bygger på mellomledd, som følge av muligheter for disintermediering.
2. Internettpotensialet er størst i bransjer som ikke involverer fysiske produkter.
3. Papirbilletter er i ferd med å forsvinne til fordel for elektroniske billetter. Dette innebærer at man kan bestille via Internett og sjekke inn med sitt fordelskort.

4. Profilen på Internettbrukerne (demografi og livsstil) er lik profilen til de som reiser mest.
5. Flyseter og hotellrom er "ferskvare" som det vil lønne seg å distribuere "last minute" via Internett heller enn å la setene/rommene stå tomme.
6. De reisende har behov for effektive planleggingsverktøy der de selv kan legge opp reiseruten.
7. De reisende er en global gruppe som er vanskelig og kostbar å nå gjennom tradisjonell markedsføring.
8. Distribusjon av reiselivsprodukter har potensiale for å være langt mer kostnadseffektivt enn hva som er tilfelle for tradisjonelle distribusjonskanaler.

(Kilde: Horwath Consulting as og Heyerdahl-Jensen og partnere, 1999).

Aktørene vi kjenner fra den fysiske markedsplassen har i stor utstrekning valgt også å ta i bruk den elektroniske markedsplassen for distribusjon av sine produkter. I tillegg har nye aktører etablert seg på den elektroniske markedsplassen med ulike typer tjenester knyttet til distribusjon av reiselivsprodukter. Videre følger en kort beskrivelse av de ulike kategoriene aktører innen reiselivsnæringen som er etablert på den elektroniske markedsplassen.

### **2.2.1 Produsentene**

Produsentene omfatter transportbedrifter, overnattingsbedrifter, attraksjoner og spisesteder. Når det gjelder spisesteder, så har Internett åpnet opp muligheten for elektronisk bestilling på ulike spisesteder. Vi har ikke funnet studier av andelen restaurantbesøk som reserveres via Internett. Marcussen (2001) sine analyser viser imidlertid at i kategorien "andre reiselivstjenester" ble cirka 0,4 prosent av omsetningen generert via Internett i 2000. Dette er forventet å øke til 0,7 prosent i 2001.

Hotellene har gjort sine reservasjonssystemer direkte tilgjengelige på Internett. Dette inkluderer reservasjoner via e-post, via e-post baserte forespørselskjemaer og via on-line booking systemer som CRS, switch og GDS som er tilgjengelige for kundene på Internett. Blant hotellene er det e-post og e-post baserte forespørselskjemaer som dominerer på den elektroniske markedsplassen (Nysveen og Methlie, 2000). Bare 0,87 prosent av hotellenes omsetning skjedde via Internett i 2001 (Marcussen, 2001). Blant svenske og norske hoteller ligger også andelen hotellrom som reserveres via Internett på cirka 1 prosent (Horwath Consulting, 2000; Lexhagen, 2000). Av den totale omsetningen av reiselivsprodukter på



Internett er 13 prosent hotellrom i USA (Horwath Consulting as og Heyerdahl-Jensen & Partnere, 1999) mens det tilsvarende tallet er 17 prosent i Europa (Marcussen, 2001).

En undersøkelse av Nysveen og Lexhagen (2001) viser at 40 prosent av flyselskapene i Norge og Sverige tilbyr on-line reservasjonstjenester via Internett. Det er de største aktørene som tilbyr reservasjonstjenester via Internett. Totalt utgjorde omsetningen av flyreiser på den elektroniske markedsplassen 2,1 prosent av den samlede omsetningen i 2000. Dette er forventet å øke til 3,8 prosent i 2001 (Marcussen, 2001). Av den totale omsetningen av reiselivsprodukter på Internett er 80 prosent flyreiser i USA (Horwath Consulting as og Heyerdahl-Jensen & Partnere, 1999) mens det tilsvarende tallet er 60 prosent i Europa (Marcussen, 2001).

### **2.2.2 Tradisjonelle mellomledd**

Mange av de tradisjonelle reisebyråene har tatt i bruk Internett som ny kanal til formidling av sine reisebyråtjenester. En undersøkelse av Nysveen og Methlie (2000) viser at 39 prosent av norske reisebyråer som tilbyr sine tjenester på Internett tilbyr on-line reservasjonstjenester mens 31 prosent av reisebyråene som har tatt i bruk Internett tilbyr e-post baserte løsninger for forespørsel om reservasjon. I følge Marcussen (2001) foregikk 51 prosent av reiselivsbasert omsetning via Internett gjennom mellomledd i 2000. Den øvrige andelen skjedde direkte mellom kunde og produsent.

Turoperatørene har også tatt i bruk Internett til distribusjon av sine pakket produkter. Denne distribusjonen skjer via turoperatørenes reservasjonssystemer som er tilrettelagt for Internett og ikke via GDS – som primært dekker rutflymarkedet. Undersøkelsen til Nysveen og Methlie (2000) viser at 11 prosent av turoperatørene i Norge som er tilgjengelige via Internett tilbyr on-line reservasjons løsninger mens 17 prosent tilbyr kundene e-post baserte løsninger for forespørsel om reservasjon. I 2000 ble 0,8 prosent av turoperatørenes omsetning i Europa foretatt på den elektroniske markedsplassen. Dette er forventet å øke til 1,3 prosent i 2001 (Marcussen, 2001).

### 2.2.3 Nye aktører

Med utviklingen av Internett har flere nye aktører – i tillegg til de tradisjonelle aktørene - etablert seg med tilbud av ulike typer reiselivsprodukter. Noen av disse aktørene har kopiert tradisjonelle oppgaver i reiselivsnæringens distribusjonsskjede mens andre har etablert helt nye typer tjenester. Videre har Internett gjort det mulig for aktører som switch systemer og GDSene å utføre nye typer oppgaver.

Switch systemene har tradisjonelt vært en passiv aktør på den fysiske markedsplassen og tilrettelagt for kommunikasjon mellom hotellenes CRS og GDSene. På Internett har switch systemene fått muligheten til å presentere reservasjonsløsninger til en rekke hoteller direkte mot sluttbrukerne. Switchene sitter allerede med tilknytning til en rekke hoteller. Reservasjon til disse kan tilbys direkte av switch systemene via Internett. Mange switch systemer har tatt i bruk denne muligheten til å bli en synlig aktør som henvender seg direkte til sluttbrukerne med brukergrensesnitt der kundene kan foreta bestilling hos en rekke hoteller på den elektroniske markedsplassen.

Bestilling via globale distribusjonssystemer (GDS) er mulig for den enkelte kunde på den elektroniske markedsplassen. Mens disse systemene tidligere bare var tilgjengelige for reisebyråene og produsentene, er brukergrensesnittene for systemene blitt gjort stadig mer brukervennlige og tilrettelagt for Internett (WTO, 1999). Dette innebærer at GDSene har mulighet til å ta en ny rolle når det gjelder distribusjon av reiselivstjenester. Fra å være en tilrettelegger for teknisk infrastruktur som primært ble benyttet av reisebyråer og flyselskaper, kan disse systemene nå tilbys direkte til sluttbrukerne. Galileo er partner i Internet Travel Network (<http://www.itn.com>) / (<http://www.getthere.com>)<sup>1</sup> – et av de største reisebyråene på Internett. Videre eier Galileo TRIP.com (<http://www.trip.com>). Amadeus har – sammen med SAS og Tele2 – etablert et nettbasert reisebyrå som heter Travellink (<http://www.travellink.no/>). Worldspan er involvert med MSN Expedia (<http://www.expedia.com/>) og Biztravel (<http://www.biztravel.com/>) og ligger som ”back-end teknologi” hos disse aktørene. Sabre har hatt den mest aggressive strategien overfor etablerte aktører gjennom etableringen av Travelocity (<http://www.travelocity.com/>) (WTO, 1999). Det synes dermed som om de fire GDS aktørene har som strategi å etablere egne reisebyrå liknende virksomheter rettet direkte mot sluttkundene i

---

<sup>1</sup> Med endringen til [www.getthere.com](http://www.getthere.com) har Sabre kommet mer aktivt inn her. [www.getthere.com](http://www.getthere.com) omtales som ”A Sabre Company”. Nettstedet er en markedsplass for B2B.

tillegg til at de tilbyr sine systemer til andre aktører som tilbyr reisebyrå liknende tjenester på den elektroniske markedsplassen.

Virtuelle reisebyråer er betegnelsen på reisebyråer som er etablert på Internett og som ikke tidligere har vært reisebyråer. Slike selskaper kan oppstå på den elektroniske markedsplassen for eksempel med utgangspunkt i aktører med spesialkompetanse på den elektroniske markedsplassen heller enn med spesialkompetanse på reiselivsbransjen. Typisk vil de nye aktørene i bransjen komme fra IT bransjen og media bransjen (Horwath Consulting og Heyerdahl-Jensen og partnere, 1999). Et eksempel på dette er Expedia som har utgangspunkt i Microsoft. I Norge har vi eksempler som Gotogate (<http://www.gotogate.no/>) som er et samarbeid mellom VIA gruppen og TV2 Interaktiv.

I tillegg til virtuelle reisebyråer som tilbyr et fullt tjenestespekter til kundene, er det etablert mer nisjepregede aktører innen distribusjon av reiselivsprodukter. En slik aktør er Priceline (<http://www.priceline.com/>). Forretningsmodellen til Priceline kalles reversert markedsform. Dette innebærer at de lar kundene få legge inn sin betalingsvillighet for eksempel på en flyreise. Flyselskapene som flyr mellom de oppgitte destinasjonene får mulighet til å akseptere eller avslå dette tilbudet fra kundene. Dette er et eksempel på en ny aktør med en ny type funksjon som ikke eksisterte på den fysiske markedsplassen. Reiselivsbransjen er dessuten preget av at produkter som ikke selges til rett tid ikke kan selges senere. For eksempel så vil tomme flyseter på en flight ikke kunne selges etter at flyet er lettet. Incentivene for å fylle opp flysetene til en pris som dekker noen av de faste kostnadene er derfor stor. Aktører som [www.lastminute.com](http://www.lastminute.com) sin strategi tar utgangspunkt i dette, og legger til rette for kjøp av billetter på blant annet flyreiser rett før avreise – noe som kan gi gunstige prisvilkår for reisende som kan foreta spontane reiser. En annen variant av nye aktører er aktører som har som funksjon å sammenstille tilgang til en rekke aktører i reiselivsnæringen for å gjøre navigering og søk enklere for kundene. Generelle portaler gir ofte tilgang til reiselivsbaserte tjenester og bidrar med dette til at slike tjenester er lett tilgjengelige på nettbrukernes ”startside”. Andre aktører er Travelmarket (<http://www.no.travelmarket.com/>) som selv omtaler seg som en nøytral reiseportal som hjelper kundene gjennom reisejungelens mange muligheter og tilbud. Horisontal aggregering og horisontal integrering er sentrale forretningsmodeller for slike aktører.

## **2.3 Oppsummering**

Gjennomgangen i dette kapitlet har gitt en beskrivelse av de mest sentrale aktørene i reiselivsnæringen. Hovedpoengene er at de etablerte aktørene på den fysiske markedsplassen i stor utstrekning også er til stede på den elektroniske markedsplassen. En del av disse aktørene tar imidlertid en noe annen rolle ved overgang fra den fysiske markedsplassen til den elektroniske markedsplassen. I tillegg ser vi at aktører som tradisjonelt sett ikke har vært en del av reiselivsnæringen etablerer funksjoner i næringens verdikjede. Disse funksjonene kan være utfyllende i forhold til etablerte aktører, men de kan også oppleves som konkurrenter til etablerte aktører.

## **KAPITTEL 3: Teoretiske perspektiver**

I dette avsnittet drøfter vi teoretiske perspektiver på integrering, mediering og samhandling. Kapitlet bygger på Pedersen og Methlies SNF-Rapport 21/00 - Tjenesteintegrering i elektroniske markeder. For de som ønsker en ytterligere utdypning av de teoriene som drøftes her, viser vi til ovennevnte rapport. Alternativt kan de som ønsker utfyllende stoff relatert til dette kapitlet lese artikkelen ”Tjenesteintegratorers forretningsmodeller i elektroniske markeder” publisert i MAGMA nr. 1 (2001) av Pedersen og Methlie.

### **3.1 Integrering**

Produksjon av varer og tjenester krever mange aktiviteter fra innkjøp av råvarer til salg, levering og service av ferdig produkt. Denne kjeden av aktiviteter betegnes den vertikale verdikjeden (Porter, 1985). En sekvens av verdiskapende aktiviteter krever koordinering av økonomiske beslutninger. Vi har to hovedtyper av koordineringsmekanismer: marked eller hierarki. Valget av koordineringsmekanisme kan være basert på flere kriterier; transaksjonskostnader, kontroll eller tillit. Den teorien som har hatt størst innflytelse på organisering av økonomisk aktivitet er transaksjonskostnadsteorien (Williamson, 1975; 1985). Transaksjoner kan finne sted internt i en organisasjon eller utveksles i et marked. Hvorvidt en transaksjon finner sted i markedet (markedstransaksjon) eller internt i organisasjonen (hierarkisk kontroll) er et spørsmål om kostnadsminimalisering. Imidlertid kan organisasjoner velge å internalisere transaksjoner selv om markedstransaksjonskostnader er lavere enn transaksjonskostnadene i hierarkiet. I tillegg til transaksjonskostnadsteorien (kapittel 3.1.1) er derfor alternative koordineringsteorier utviklet. Vi skal derfor også se nærmere på noen slike alternative perspektiver.

#### **3.1.1 Transaksjonskostnadsteori**

Transaksjonskostnadsteori danner grunnlaget for økonomiske vurderinger av hvordan den vertikale verdikjeden kan organiseres i integrerte aktiviteter og i markedsromsaktiviteter. Transaksjonskostnader betegner de kostnader man pådrar seg i markedsrommet for organisering og gjennomføring av transaksjoner, kostnader som kunne vært unngått ved å integrere disse aktivitetene under hierarkisk kontroll i en virksomhet (Coase, 1937).

Transaksjonskostnader inkluderer tid og kostnader for forhandlinger, skriving og kontroll av kontrakter for å unngå opportunistisk atferd av en av partene, og koordinering. Motposten til økte transaksjonskostnader i markeder er lavere produksjonskostnader på grunn av stordriftsfordeler. Hvis marginalkostnaden er synkende med økende volum, med andre ord at det eksisterer stordriftsfordeler, vil produksjonskostnadene for en aktivitet kunne reduseres ved kjøp i markedet hvor aktivitetsnivået forutsettes å være høyere. Et valg mellom integrering og marked blir da et spørsmål om hvilke av de to alternativene som minimerer summen av produksjons- og transaksjonskostnadene. Dette tilsier også at en stor bedrift som bedre kan utnytte stordriftsfordeler, vil ha mindre å hente i markedet enn en mindre bedrift.

Et viktig element i transaksjonskostnadsteorien er hvilke ressurser som må etableres i en samhandlingsrelasjon for at transaksjonen skal kunne gjennomføres, og hvilke alternative anvendelser investeringen i disse ressursene kan ha dersom relasjonen mellom partene i transaksjonen opphører. Jo mer relasjonsspesifikk ("asset specificity") en investeringen er, jo mindre alternativ verdi har investeringen og jo mer sårbar blir en for opportunistisk atferd fra en av partene. Behovet for relasjonsspesifikke ressurser transformerer relasjonen fra uavhengighet mellom partene til avhengighet. Ressursspesifisitet ("asset specificity") bestemmer i tillegg til transaksjons- og produksjonskostnadene også integreringsgraden i samhandlingsrelasjonen.

Marked og vertikal integrering er to ytterpunkter. Mellom disse ytterpunktene ligger et område hvor forskjellige typer av samhandlingsformer (allianser, joint ventures, etc.) er fordelaktige avhengig av hvor spesifikke ressurser det må investeres i. Disse samhandlingsformene reguleres av avtaler som inngås mellom uavhengige parter og involverer gjerne mer samarbeid, koordinering og informasjonsutveksling enn ved markedstransaksjoner. Vi kaller denne typen integrering for kontrakts- eller alliansesrelasjoner. Allianser bygger på normer for tillit og avhengighet mellom partene. Allianser er en mellomform mellom marked og integrering. Det betyr at det ofte er gode grunner for både "make and buy" (Besanko et al. (2000)). Store selskaper innen forskjellige vertikale markeder har brukt elektroniske allianser til å løsrive logistikken fra transaksjoner for å bedre kanaleffektivitet. Transaksjoner basert på EDI har vært typiske innen disse markedene (Clark og Lee, 1999).

Informasjonsteknologiens (IT) virkning på organisering av virksomheter og markeder er ingen ny erkjennelse. I 1985 skrev Porter og Miller (1985) at IT åpner for nye muligheter til å organisere verdiøkende aktiviteter på, både innenfor og utenfor virksomheten, og at dette fører til tettere koordinering av aktiviteter både mot leverandører og kunder. Dette arbeidet ble fulgt opp av Malone et al. (1987) som tok utgangspunkt i transaksjonskostnadssteori (se Williamson, 1985) til å analysere informasjonsteknologiens virkning på hvordan økonomisk aktivitet organiseres. Deres hypotese er at reduserte koordineringskostnader som følge av økt bruk av IT fører til flere markedstransaksjoner og mindre vertikal integrering av økonomiske aktiviteter. Dette er blitt stående som "the electronic market hypothesis" (Chircu og Kauffman, 1999).

### 3.1.2 Kontroll

"Governance" mekanismer brukes til å tilpasse transaksjonsbetingelser til endrede markedsforhold eller til å ordne opp i konfliktsituasjoner. "Governance" av interne transaksjoner er meget forskjellig fra "governance" av markedstransaksjoner. En teori for organisering av verdikjeder som tar utgangspunkt i "governance", er Grossman, Hart og Moores teori om ressurseierskap ("asset ownership") (Grossmann og Hart, 1986). I motsetning til transaksjonsøkonomiens kostnadsfokusering, fokuserer denne teorien på betydningen av kontroll eller eierskap over ressursene som investeres i en transaksjon. Ved å understreke eierskap og kontroll kan vi identifisere grader av vertikal integrasjon avhengig av i hvilken grad den ene part eier eller kontrollerer ressursene som er relasjonsspesifikke. Dette gir allianse-arrangementer som altså ligger mellom de to ytterpunktene full integrering og uavhengig marked. Vi kan definere tre typer av alliansearrangementer som kan beskrive governance-strukturer: mediator, agent og distributør. *Mediator* eller formidler indikerer meget løs styring og kontroll fra både selger- og kjøpersiden. Mediator aggregerer selger, produkt og kjøperinformasjon og gjør denne tilgjengelig for selgere og kunder. *Agent* er et mellomledd som har inngått en allianse med selgersiden (salgsagent) eller kjøpersiden (kjøpsagent). Agenten inngår kjøpstransaksjoner, men dette gjøres i leverandørens navn. *Distributøren* derimot handler i eget navn. Distributøren er derfor løserer knyttet til selger. Governance-teorien gir oss også indikasjoner på integrasjonsretningen – oppstrøms eller nedstrøms. Den som har størst påvirkning på det totale resultatet, har størst interesse i å investere og ta kontroll over samhandlingsressursen.

### 3.1.3 Tillit og makt

Gitt begrenset rasjonalitet blant beslutningstakere er det umulig å gardere seg kontraktsmessig mot alle situasjoner som kan oppstå. I følge transaksjonskostnadsteorien eksisterer det en risiko for opportunistisk atferd fra en av partene i en samhandlingsrelasjon, og denne risikoen øker jo større investeringen i den spesifikke samhandlingsrelasjonen er. Løsningen som denne teorien foreskriver, er å skape innlåsnings situasjoner og økonomiske forpliktelser (hostages) (Williamson, 1985). En mulighet til å verne seg mot opportunistisk atferd er å ta styring og kontroll over samhandlingsressursene (governance-teorien). Dette verner den ”sterke” part i transaksjonen. Den andre parten må bygge relasjonen på tillit. Som antydnet over, har mange vært opptatt av hvordan tillit kan skapes i elektroniske markeder. Bailey og Bakos (1997), Bakos (1998), og Clark og Lee (1999) legger stor vekt på behovet for en tillitsskapende rolle i elektroniske markeder.

Risikokostnader knyttet til en transaksjon omfatter kostnadene for å redusere transaksjonsrisiko så vel som kostnader knyttet til tap av verdi ved transaksjonen. Risiko har tre dimensjoner: økonomisk risiko som knytter seg til økonomisk tap i kjøpsprosessen, ytelsesrisiko som knytter seg til produktets egenskaper i forhold til forventninger, og personlig risiko som dreier seg om skader eller ubehag som bruk av produktet kan påføre kjøperen (Strader og Shaw, 1997). Yungg-Ybarra og Wiersema (1999) bruker ”social exchange theory” til å studere strategisk fleksibilitet i allianser. Deres arbeid er først og fremst rettet mot allianser, men har stor relevans for studier av organisering av verdikjeder. Tillit kan skapes gjennom økonomiske incentiver som vist i transaksjonskostnadsteorien eller gjennom sosiale relasjoner som bygger på pålitelighet, forutsigbarhet og tro (Zaheer og Venkatraman, 1995). Pålitelighet refererer til forventninger om at partene i en transaksjonsrelasjon handler til beste for alle involverte i et langsiktig perspektiv, forutsigbarhet referer til handlingskonsistens, og tro på at partene ikke opptrer opportunistisk. Tillit skapes gjennom erfaring, god kommunikasjon, felles verdigrunnlag og felles forpliktelser

### 3.1.4 Funksjonsintegrering

Med utgangspunkt i litteratur som beskriver tjenesteintegratorer i markedsrommet skal vi her kort oppsummere en del av de funksjonene vi finner i dag. Vi skal så med utgangspunkt i verdiskapningsaktiviteter på tilbydersiden og kundeverdier på etterspørselssiden etablere en modell for funksjonsintegrering i markedsrommet.



Clark og Lee (1999) beskriver markedstransaksjoner til å bestå av 1) søking etter potensielle handelspartnere, 2) kontraktsinngåelse som omfatter prisfastsettelse og leveringsbetingelser, og 3) oppgjør hvor handelen klareres. I tillegg kommer transaksjonsrisiko som følge av mulig opportunistisk atferd og begrenset rasjonalitet blant partene. Bailey og Bakos (1997) beskriver fire hovedroller for markedsromaktøren: 1) aggregering av kunder eller produkter, 2) tillitskaping gjennom uavhengighet, 3) fasilitering av informasjonsutveksling, og 4) kobling (matching) av selger og kjøper eller omvendt. Bakos (1998) er det første arbeidet som helt og holdent er viet funksjonene til markedsromaktøren. Han definerer tre hovedfunksjoner for markedsrommet: 1) kopling av selgere og kjøpere som inkluderer produkttilbud, søkemuligheter og prisinformasjon/prisforhandling, 2) transaksjonsfasilitering som inkluderer levering, oppgjør og tillit, 3) institusjonell infrastruktur som inkluderer juridiske og regulatoriske forhold. Latham (1999) beskriver aktiviteter hos uavhengige markedsromaktører på fire funksjonalitetsnivåer: 1) informasjon, 2) fasilitering, 3) transaksjon og 4) integrasjon. I et arbeid presentert i Dataquest<sup>2</sup> beskrives følgende funksjoner hos en effektiv markedsromaktør: 1) aggregering av leverandørkataloger og organisering av produkt-taksonomier, 2) partnerskap med henholdsvis tilbydere eller etterspørrere, 3) logistikk-tjenester, 4) finansielt oppgjør, 5) standarder, og 6) ”back end” integrering.

Vi skal legge til grunn de empiriske funn av markedsromfunksjonalitet som er beskrevet ovenfor. Til å identifisere muligheter for funksjonalitet og integrasjon skal vi imidlertid ikke bare støtte oss på empiri, men også ta utgangspunkt i en analyse av hvor og hvordan transaksjoner oppstår i markedsrommet. En *transaksjon* er enhver utveksling av varer, tjenester eller informasjon mellom parter i et marked som direkte eller indirekte er relatert til anskaffelsen av et gode, uavhengig av om godet anskaffes eller ikke. Denne definisjonen av en transaksjon inkluderer all kommunikasjon, betaling og levering som måtte finne sted mellom partene i markedet. Transaksjoner genereres i relasjoner mellom tilbydere og etterspørrere i markedet, såkalte transaksjonspunkter. For å identifisere disse transaksjonspunktene kan vi studere hvordan verdiskapning overføres i markedsrommet. Selgers verdiskapende aktiviteter beskriver vi med verdikjeden. Kjøpers verdiskapende aktiviteter kan beskrives med en fasemodell – en akkvisisjonssyklus eller kundestøttemodell (Christensen et al, 1999). Akkvisisjonssyklusen beskriver de faser og aktiviteter etterspørrer gjennomløper fra behovet for et gode erkjennes til godet er forbrukt. Studier av kjøpers

akkvisisjonssyklus avdekker fire hovedfaser i denne syklusen: behovsspesifikasjon, anskaffelse, bruk og avhending. I hver av disse fasene inngår en rekke aktiviteter. Disse aktivitetene identifiserer ikke bare transaksjonspunkter, men peker også på muligheter til å øke kundeverdiene i godet gjennom verdiøkende tjenester, for eksempel personalisering/skreddersøm. Plukker vi ut mottak/betaling og ordrebehandling fra anskaffelsesfasen får vi seks hovedaktiviteter på etterspørersiden som korresponderer med seks aktiviteter i verdikjeden på tilbudssiden. Hver av disse korresponderende aktivitetene definerer en funksjon i markedsrommet som vist i figur 3.1. Vi skal kort beskrive hver av disse funksjonene. Med funksjonsintegrering hos tjenesteintegratoren mener vi hvor langt mellomledet går i å tilby tjenester som dekker kjøpers akkvisisjonssyklus.

Tilbyder	Markedsrommet	Efterspører
Marketing	<i>Informere</i>	Behovsspesifikasjoner
Salg	<i>Fasilitere</i>	Anskaffelse
Levering/oppgjør	<i>Utføre</i>	Mottak/betaling
Ordrebehandling	<i>Integrere</i>	Ordrebehandling
Kundeservice	<i>Kunnskapssforvaltning</i>	Bruk
Marketing	<i>Andrehåndsmarked</i>	Avhending

**Figur 3.1:** Funksjoner etter akkvisisjonssyklus.

*Informere.* Arbeidene vi har referert til ovenfor vedrørende markedsromfunksjoner beskriver alle første fasen i akkvisisjonssyklusen, nemlig å informere aktører i markedet. Denne funksjonen omfatter katalogfunksjoner som oversikter over leverandører og produkter (se for eksempel <http://www.travelmarket.com> og <http://www.skiinfo.no>). Aggregering av denne typen informasjon letter søkeprosessene for etterspørere, og leder til reduserte transaksjonskostnader (søkekostnader) som følge av forbedret søkeverktøy. Relatert til

<sup>2</sup> Dataquest, September 27, 1999

etterspørres akkvisisjonssyklus er denne hovedfunksjonen rettet mot første fasen - behovsspesifisering. Behov kan initieres gjennom varslingstjenester (for eksempel "Powderalarm" hos <http://www.skiinfo.no>) og spesifisering, dvs. utvelgelse av produkt og leverandør kan støttes av søkeverktøy i kataloger og sammenlikningstjenester (for eksempel "Finn laveste pris" hos <http://www.mrjet.no>). Etterspørre kan også legge ut sine behov i markedsrommet. En variant av dette ser vi hos <http://www.priceline.com/> som gir kundene mulighet til å legge ut forespørsel om reiser fra destinasjon A til destinasjon B innen betingelser som kundene selv spesifiserer. Denne forespørselen er det så opp til ulike tilbydere som betjener reiseruten å "kjøpe" eller ikke. Tilbydere på sin side kunngjør sine produkter med pris og leveringsbetingelser på sine nettsteder. Deres tilbud kan rettes mot hele kundebasen, mot spesifikke kundesegmenter (slik <http://www.zelgo.com/> satser på senior markedet), eller mot enkeltkunder. Tilbyderne kan også søke i markedsrommet etter kunder som har lagt ut sine innkjøpsbehov. I dette markedsrommet kan en aktør opptre både på selger- og kjøpersiden. Eksempler på dette er risebyråer som opererer på den elektroniske markedsplassen. Travelocity (<http://www.travelocity.com/>) gir kundene tilgang til 95 prosent av all ruteflytrafikk, mer enn 50.000 hoteller og om lag 50 bilutleiefirmaer. Samtidig gir de tilbyderne (flyselskapene, hotellene, etc.) tilgang til sin medlemsmasse på cirka 30 millioner kunder. Aggregering av aktører i markedsrommet gir markedsrett. Derfor kan vi observere i dag at det innen nesten alle næringer vokser frem integratorer med aggregeringsfunksjonalitet. Det som kjennetegner denne funksjonen er altså at integrator holder leverandørkataloger med produktinformasjon og kundekataloger med kundeinformasjon. Her kan det også inngå nyhetsstoff av generell eller bransjemessig karakter, og forskjellige former for kundefelleskap, for eksempel diskusjonsgrupper (se for eksempel <http://www.travel.com/> og <http://www.skiinfo.no/>). Aggregering av selger- og kjøperinformasjon øker markedslivviditeten, transaksjonskostnader reduseres, og det oppstår skalafordeler som følge av økte volum. Nyheter og fellesskap er verdiøkende tjenester.

*Fasilitere* transaksjoner innebærer å koble etterspørres spesifikke behov med tilbyders spesifikke tilbud. Dette inkluderer tilpasning av behov med tilbud, forhandlinger, prisfastsettelse, leveringsbetingelser, m.m. Tilpasningsfunksjonen etablerer en bilateral kopling mellom kjøper og selger i markedet. Sammen med koplingen finner det sted en prisfastsettelse (Bakos, 1998) hvor handelen klareres mellom partene. I vanlig butikkhandel skjer denne klareringen ved at kjøper aksepterer selgers pris på varen. I andre markeder skjer prisfastsettelsen ved hjelp av andre mekanismer. Inventory Locator Service

(<http://www.ilsmart.com>) er en markeds plass som kopler tilbydere og etterspørrere av flydelere. Koplingen skjer basert på behovsspesifikasjoner. Handelen skjer mellom tilbyder og kunde. ILS sin oppgave er å fasilitere kontakt. I elektronisk handel har auksjoner fått stor utbredelse. Det som først og fremst kjennetegner auksjonsformen er prisfastsettelsesmekanismen gjennom budgivning. E-auksjoner tilbyr elektronisk budgivning over Internett hvor man inviterer til bud på en vare fra mange kjøpere. Auksjoner kan også være reversert hvor (til)budgivingen skjer fra kundesiden (<http://www.priceline.com/>). Auksjonsformen er i begrenset grad tatt i bruk som næringsspesifikk tjeneste, men reiselivsbaserte tjenester kan i en viss utstrekning kjøpes på generelle auksjonsnettsteder som for eksempel <http://www.qxl.no/>. Widerøe (<http://www.wideroe.no>) er imidlertid et eksempel på en reiselivsaktør som tilbyr sine kunder billett auksjon. Fysiske varer erstattes av symbolske representasjoner som kan presenteres i multimediaformat for deltagerne, gjerne ledsaget av autoriserte deklarasjoner av produktegenskaper (se <http://www.travelago.com/> som tilbyr mye videopresentasjon av destinasjoner). Forhandlinger er en annen form for prisfastsettelsesmekanisme. Her klareres handelen når partene har oppnådd enighet og gjort avtale om pris og leveringsbetingelser. Ifølge Latham (1999) tilbyr uavhengige tjenesteintegratorer en fasiliteringsfunksjon som kan beskytte både selgers og kjøpers anonymitet. I tillegg til prisfastsettelsesmekanismer krever markedstransaksjoner tillit for å unngå opportunistisk atferd fra en av partene. Tjenesteintegratoren har klare incentiver til å etablere tillit i markedet, bl.a. som langsiktig aktør (interessene går ut over enkeltransaksjoner). Tillit knytter seg til betalings- og leveringsordninger, produktkvalitet og service. En viktig funksjon for tjenesteintegratoren er derfor å skape tillit gjennom å redusere risikoen på begge sider av transaksjonen. Viktigheten av dette bidrar trolig til at tradisjonelle aktører i reiselivsbransjen med godt innarbeidede merkenavn kan ha fordeler ved etablering på den elektroniske markedsplassen<sup>3</sup>.

*Utføre* handelstransaksjonen omfatter overlevering av varen til kjøper og overføring av betaling til selger. Denne funksjonen vil være avhengig av hvilken integreringsmodell som er aktuell. Dersom tjenesteintegratoren formidler salg kan overlevering og betaling etter at handelen er klarert skje mellom leverandør og selger direkte. Eksempel på dette er flyselskapenes utstedelse av elektroniske billetter (<http://www.scandinavian.net> og <http://www.braathens.no>). Kundernes lojalitetskort benyttes som billett. Dersom tjenesteintegratoren er selger skjer utføringen av transaksjonen mellom integratoren og kjøper.

---

<sup>3</sup> I tillegg er børs og basar relevante metoder for å kople etterspørrere med tilbydere, men disse metodene er i begrenset grad relevante for reiselivstjenester.

*Integrere* innebærer at transaksjonen utløser en rekke prosesser både hos leverandør og kjøper som for eksempel oppdatering av ordrebehandlings-, reskontro- og lagersystemer. Tjenesteintegrator kan ha funksjoner som kommuniserer med ERP-systemer hos leverandør og kjøper. Integreringsfunksjonen kan også innebære å levere samlefaktura til en kunde eller samlebestillinger til en leverandør. NetWorldExchange er en integrator som tilbyr OLAP-operasjoner på data fra kundemassen, noe som gir muligheter for analyser av kundeatferd. Reisebyrået Berg-Hansen (<http://www.berg-hansen.no/>) tilbyr kundene en rekke tjenester knyttet til reiseadministrasjon etter at reisen er gjennomført – reiseregning, avstemning, bokføring og innberetning. Her kan man tenke seg tjenester som samlefakturaer eller at systemene til Berg-Hansen er integrert med bedriftens systemer slik at arbeidet til Berg-Hansen automatisk registreres i bedriftens økonomiske systemer. Travellink (<http://travellink.no>) presenterer seg også som en aktør som ivaretar kundenes interesser og behov før reisen, underveis på reisen, og etter reisen.

*Kunnskapsoverføring* omfatter forskjellig kunnskap fra generell domene ekspertise til spesiell produktveiledning. Reisefeber (<http://www.reisefeber.no>) tilbyr for eksempel informasjon om lokal valuta, reiseforsikringer og anbefalinger om vaksinasjoner som bør tas før reiser til ulike geografiske destinasjoner.

*Andrehåndts market maker* innebærer at tjenesteintegratoren har funksjoner som opererer i et andrehåndtsmarked. Det innebærer blant annet at man er proaktiv overfor kundene og markedsfører nyheter som gjør det lønnsomt for kunden å avhende og fornye. De fleste produkttyper har et ettermarked, for eksempel aksjer, biler osv. Også for reiser ligger det potensielle tjenester som kan tilbys i etterkant av gjennomført reise. Inventory Locator Service (<http://www.ilsmart.com/>) er en markeds plass for omsetning av brukte flydeler og representerer således et eksempel på aktører i andrehåndtsmarkedet. Tjenestene til Berg-Hansen (<http://www.berg-hansen.no/>) knyttet til reiseadministrasjon og rådgivning er også et eksempel på tjenester som kan tilbys i etterkant av reiser. Videre ser vi at en del hoteller tilbyr såkalte gjestebøker der deres tidligere kunder legger igjen en hilsen og ofte en beskrivelse av hvordan oppholdet har vært (se for eksempel <http://www.stotvig.no/>). Dette kan være fin reklame for hotellet som kan bidra til å generere ny trafikk samtidig som det er en måte å opprettholde sin relasjon med tidligere kunder.

Som det fremgår av vår beskrivelse, blir eksemplene noe mer sparsomme etter hvert som vi går nedover i funksjonene. I både teoretiske beskrivelser av tjenesteintegratoren og i de praktiske eksemplene vi har sett på, er de innledende faser mest utbygd i elektroniske markeder så langt. Modellen kan likevel tjene som et grunnlag for tjenesteintegratorens samlede funksjonalitet. Den identifiserer dessuten transaksjonspunkter som danner grunnlag for verdiøkende tjenester.

### **3.1.5 Integreringsdimensjoner**

Integreringsbegrepet er ikke noe endimensjonalt og enkelt begrep. Integrering finner sted i mange former, aktørene velger ulike strategier i sin måte å integrere på, og ulike modeller brukes av integratoren for å styre forholdet til de aktørene som leverer integrerte produkter og tjenester. Vi har valgt å belyse integreringsbegrepet i fem dimensjoner. Det er etter integreringsoriginator, integreringsretning, integreringsstrategi, integreringsmodell, og integreringsform.

#### *Integreringsoriginator*

Med integreringsoriginator mener vi hvilken aktør som tar initiativ til integreringen. Vi skiller mellom kjøperinitiert, selgerinitiert og mellomleddsinitiert integrering. Med kjøperinitiert integrering menes at en kjøper eller gruppe av kjøpere iverksetter integreringen. Det er rimelig å anta at de mest vanlige formene for kjøperinitiert integrering enten tar utgangspunkt i en dominerende kjøper i et verdisystem eller en aggregering av kjøpere. Tilsvarende er selgerinitiert integrering at en selger eller gruppe av selgere tar integreringsinitiativet. Det mest vanlige er at en dominerende selger i verdisystemet tar integreringsinitiativet. Dersom grupper av selgere tar initiativet realiseres dette normalt gjennom nyetablering av mellomledd. Den mest klassiske integreringsformen – aggregering av leverandører – blir primært ivaretatt av mellomledd både på markedsplassen og i markedsrommet. Det er imidlertid sannsynlig at både eksisterende og nye mellomledd vil utvide sitt eksistensgrunnlag fra leverandøraggregering til mer utradisjonelle integreringsformer.

### *Integreringsretninger*

I gjennomgangen av horisontale og vertikale sider ved markedet viste vi hvordan markedet ga grunnlag for at funksjoner og oppgaver som tradisjonelt har blitt ivaretatt av flere aktører på et gitt trinn i verdisystemet kan integreres i eksisterende eller nye aktørers funksjoner. Integreringsbegrepet har således en retningsdimensjon som altså enten er horisontal eller vertikal. Når det gjelder den vertikale integreringen så kan denne være nedstrøms mot kundene eller oppstrøms mot leverandørleddene.

### *Integreringsstrategier*

Både på markedsplassen og i markedet finner vi et skille mellom fokuserte og udifferensierte strategier. Skillet følger Porter's (1980) opprinnelige inndeling der udifferensierte strategier er av kostnadslederorientert karakter, mens fokuserte strategier baserer seg på differensiering av produkter og tjenester. Udifferensierte integreringsstrategier baserer seg ikke på noen utstrakt segmentering av kundegruppen som integratoren henvender seg til. I stedet baserer integratoren seg på at en udifferensiert strategi vil gi skalafordeler. Disse skalafordelene gir integratoren en kostnadsfordel som kan utnyttes i priskonkurranse med andre aktører. Fokuserte integreringsstrategier baserer seg på segmentering av kundegruppene som integratoren henvender seg til. Ved hjelp av denne segmenteringen velges en eller flere fokuserte kundegrupper, eller integratoren følger en differensiert strategi mot de ulike kundegruppene. Man regner med at en fokusert strategi gir tjenester som kundegruppene er villige til å betale mer for enn ved en udifferensiert strategi.

### *Integreringsmodeller*

Både aggregering og integrering kan skje med løsere eller tettere koblinger mellom de aktørene som er involvert. Vi baserer oss på fire ulike integreringsmodeller betegnet mediatormodellen, agentmodellen, distributørmodellen og hierarkimodellen. I mediatormodellen er koblingen mellom de involverte aktørene i aggregeringen eller integreringen løs. Derfor blir en eventuell kunde som ønsker å integrere et produkt eller en tjeneste gjennom en integrator bare formidlet videre til produsenten. I agentmodellen inngås avtale om kjøp av produkter og tjenester med integratoren, men denne eier ikke på noe tidspunkt de integrerte produktene eller tjenestene, og har heller ikke reklamasjons- og garantiforpliktelser overfor kjøper. Slike forpliktelser ivaretas av produsentene. Reisebyråene

er eksempler på en slik integreringsmodell. I distributørmodellen overtar integratoren eiendomsretten til produkter og tjenester og avtaleinngåelsen om kjøp er helt og holdent mellom kjøper og integrator. Garantiforpliktelser og reklamasjoner kan være regulert av spesielle avtaler, men integrator er også kontaktledd for forbrukeren i slike saker. Turoperatørene er eksempel på en slik integreringsmodell. Distributørmodellen er den mest vanlige integreringsmodellen på markedsplassen. Den brukes imidlertid også av de fleste mellomleddsopererte nettbutikker (f. eks. Amazon) i elektronisk handel. Selv om den fysiske distribusjonen kan være svært løst koblet til integratoren, er likevel eiendomsrett, ansvar og reklamasjonsforpliktelser overtatt av integratoren. I hierarkimodellen tar integratoren eierkontroll med leverandøren. Det kan skje ved majoritetskontroll, oppkjøp eller fullstendig vertikal integrasjon. Likevel kan integrator velge å opprettholde f. eks. merkenavn og fysisk produksjon på samme måte som før eierskapskontrollen ble innført. Hierarkimodellen kan utnyttes på mange måter, f. eks. slik at transaksjoner fremstår sømløse for kunden eller bare for å sikre f. eks. kvalitet og leveringsdyktighet.

### *Integreringsformer*

Grovt sett kan vi snakke om tradisjonell og utradisjonell integrering. *Tradisjonell* integrering er av den typen vi kjenner fra markedsplassen. Den mest tradisjonelle formen er da å integrere presentasjon av flere ulike produkter og tjenester i ett mellomledd – *aggregering*. Denne formen for integrering finner vi også igjen i markedsrommet. Her betegner vi formen som leverandør-aggregering. En videreføring av leverandør-aggregering finner vi når tradisjonelle produkter og tjenester integreres tettere i det sluttproduktet som mellomleddet presenterer og selger. Det betegner vi som leverandør-integrering. Avhengig av om aggregeringen eller integreringen skjer med basis i produkter eller tjenester kan vi snakke om produkt-aggregering, tjeneste-aggregering, produkt-integrering, tjeneste-integrering og produkt/tjeneste-integrering. Integreringen kan også ta utgangspunkt i informasjon. Siden informasjon er et produkt med svært spesielle egenskaper blir også informasjonsintegrering behandlet som en egen integreringsform. Integreringen kan også være horisontal og basere seg på aggregering av kunder. Kunde-aggregering kan også avgrenses til en næring, slik som f. eks. i vertikale markedsrom. Til slutt regner vi at integreringen kan basere seg på at det som integreres er funksjoner som vanligvis har vært ivaretatt av flere aktører. Slik funksjonsintegrering oppstår først og fremst langs verdikjeden i det som betegnes verdikjede-integrering. Integreringsformer



kan kategoriseres i leverandøraggregering, leverandørintegrering, informasjonsintegrering, horisontal kundeaggregering, vertikale markedsrom og verdikjede- og funksjonsintegrering.

På markedsplassen finner vi leverandøraggregering både i fokuserte strategier som baserer seg på produkt differensiering, og i udifferensierte strategier. I markedsrommet kan et eksempel på udifferensiert produktaggregering være tradisjonelle netthandelsportaler, og et eksempel på fokusert produktaggregering kan være tradisjonelle nettbutikker. Fokuset tjenesteaggregering finner vi for eksempel hos reisebyråer som Reisefeber (<http://reisefeber.no>) som tilbyr tjenester fra en rekke leverandører i reiselivsnæringen, mens udifferensiert tjenesteaggregering representeres for eksempel av Scandinavian OnLine (<http://www.sol.no>) – som tilbyr tilgang til leverandører av tjenester fra mange ulike bransjer.

Neste trinn i aggregeringsretning er å tilby tettere eller mer selvstendig integrering av produkter og/eller tjenester. Produktintegrering vil si at tradisjonelle produkter bentes sammen og selges som en enhet. Slik sammenbunting skjer vanligvis i regi av flerproduktprodusenter. Det klassiske eksemplet i reiselivsbransjen er turoperatørene – se for eksempel <http://www.startour.no>.

En annen tradisjonell form for integrering som vi kjenner igjen fra markedsplassen, men som har mye større omfang i markedsrommet er informasjonsintegrering. Den baserer seg på at det som integreres er informasjon eller informasjonstjenester alene. Det klassiske eksemplet er den personaliserte avis der nyheter integreres basert på et utvalgt interesseområde angitt av den enkelte leser. Et eksempel på en slik integreringsform kan være <http://visitnorway.com>.

Horisontal integrering er basert på kundeaggregering av en eller annen form. Den typen virtuelle fellesskap vi først og fremst tenker på her er de transaksjons- og interesseorienterte fellesskapene (Hagel og Armstrong, 1997). Vi skiller disse fra de fokuserte informasjonsintegratorene gjennomgått over ved at de tilbyr et langt bredere sett av funksjoner. Eksempler på det er både oppslagstavler, pratefora, søketjenester, filtreringsfunksjonalitet, handelssrom, evalueringssystemer og dynamisk behandling av interesseområder. Et slik pratefora er <http://www.chattingtravelbird.com/>. Også nye mellomledd som auksjonsrom og mellomledd for reversert markedsføring (<http://www.priceline.com>) baserer seg på kundeaggregering, og kan behandles i forbindelse med horisontal integrering.

En type transaksjonsorienterte fellesskap som ofte er vertikalt organisert er de nye uavhengige markedsplassene som først og fremst oppstår for å realisere åpen handel mellom virksomheter på Internett. Vi kan betegne disse vertikale markedsrom. Opprinnelig er dette verdikjedetjenester som kan ha sitt utspring i prisfastsettingsfunksjonen og f. eks. har benyttet auksjonsrom for dette. Senere har denne typen mellomledd blitt langt mer integrerte, selv om denne integreringen fortsatt hovedsaklig er vertikal. Integreringen kan ha mange utspring. Et eksempel kan være at markedsplassen baserer seg på åpne standarder (f. eks. GDS), og at det derfor er få barrierer mot at nye aktører skal ta den i bruk. Et eksempel på dette er reisebyråer som i økende grad begynner å ta seg av reiseadministrasjon og –økonomi for sine kunder (<http://www.berg.hansen.no>).

Hvis integreringen øker i vertikale markedsrom kan dette rommet disintermediere tradisjonelle mellomledd i verdikjeden. Da beveger det vertikale markedsrommet seg mot det Timmers (1998) betegner verdikjedeintegratoren. Denne baserer seg på at mellomleddet overtar funksjoner som tradisjonelt har vært knyttet til flere mellomledd i verdikjeden. Foreløpig ser vi få eksempler på denne typen integrering, men vertikale markedsrom har potensiale til å utvikle seg i denne retningen.

### 3.1.6 Betingelser for integrering

I kapittel 3.1 5 har vi sett på ulike dimensjoner ved integrering. I dette kapitlet drøfter vi kort noen faktorer som kan være med på å påvirke de ulike integreringsdimensjonene i reiselivsnæringen på den elektroniske markedsplassen – betingelser for integrering. Vi skiller mellom fire typer betingelser for integrering. For det første er det strukturelle betingelser for integrering i det aktuelle *markedet* integratoren opererer. De to mest sentrale markedetsrelaterte betingelsene for integrering er markedets fragmentering og behovet for spesifikk kunnskap om markedet. Den andre betingelsen for integrering knytter seg til *aktørene* som opererer i markedet. Slike betingelser kan både være strukturelt bestemt og de kan være resultatet av mer intensjonelle valg hos aktørene. Det er først og fremst kostnadsforhold og mulighetene for å oppnå skalafordeler hos integrator som er aktørspesifikke betingelser for integrering. Den neste typen betingelser er knyttet til *produktene* og deres egenskaper. Vi antar at skillet mellom varer og tjenester, produktets kompleksitet og bestemte sider ved produktens øvrige egenskaper, slik som f. eks. hvordan produktens egenskaper kan presenteres i

markedsrommet eller om de egner seg for differensiering i markedsrommet, er de viktigste betingelsen for integrering. Den siste typen betingelser for integrering knytter seg til de *integrerte transaksjonene*. Vi regner først og fremst transaksjonsrisiko, graden av transaksjonsstandardisering og transaksjonenes frekvens som de mest sentrale transaksjonsspesifikke betingelsene for integrering. I dette avsnittet vil vi utdype og begrunne teoretisk hver enkelt gruppe av integreringsbetingelser.

### *Markedsrelaterte betingelser*

Som nevnt over er det først og fremst markedsfragmentering og behovet for spesifikk kunnskap om markedsrommet som er de mest fremtredende markedsrelaterte betingelsene for integrering. Med markedsfragmentering menes både antallet kjøpere og selgere og fragmenteringen av mellomledd. Graden av fragmentering på kjøper eller selgersiden vil ha betydning både for hvem som er integreringsoriginator og for hvilken integreringsretning vi får. I situasjoner med få, dominante kjøpere eller selgere vil disse representere integreringsoriginator og integreringsretningen vil bli vertikal. I situasjoner med lav mellomleddsfragmentering vil disse representere integreringsoriginator og vi kan få både vertikale og horisontale integreringsretninger. Med et høyt antall tilbydere og et lite antall etterspørrere vil det ofte skje en vertikal integrasjon nedstrøms blant bedriftene for å få kontroll med kundene. Motsatt er det rimelig å anta en vertikal integrering oppstrøms i de situasjoner der man har et stort antall etterspørrere og et lite antall tilbydere for di kundene ønsker kontroll med det knappe antallet leverandører for å sikre forsyning. Hvis både antallet selgere og antallet kunder er lite vil man ofte se samhandlingsformer som allianser, mens et stort antall tilbydere og et stort antall kunder ofte fører til nøytrale markedsrom.

Markedsfragmentering har også betydning for hvilken integreringsform vi får. Markeder med få dominante selgere og en fragmentert mellomleddsstruktur vil redusere betydningen av leverandøraggregering (Bailey, 1998), og tradisjonell disintermediering vil sannsynligvis oppstå (Giaglis et al., 1999). I markeder med få dominante kjøpere vil disse kunne skape vertikale markedsrom der de inntar en dominant rolle (Sawhney og Kaplan, 1999). Sarkar et al. (1998) påpeker at også fragmenteringen av mellomledd er av betydning. I markeder med svært ulike, men få dominante mellomledd vil det være vanskeligere å etablere nye mellomledd basert på integrering. Det vil føre til at mellomledd bygget opp rundt leverandørintegrering vil ha potensiale til å utvikle seg til mer avanserte integreringsformer,

som f. eks. leverandørintegrering, informasjonsintegrering og funksjonsintegrering. Flere forfattere har også vært inne på at effektene av fragmentering kan modereres eller forsterkes av andre strukturelle karakteristika, slik som f. eks. verdiøkningen i mellomleddene (Bailey, 1998) eller betydningen av informasjonsgoder i markedet (Bailey og Bakos, 1997).

Markedskunnskap er en annen viktig determinant for integrering i vertikale markeder. Teknisk e-handel kompetanse er generell, e-handel forretningskompetanse er markedsspesifikk og domenekompetanse er bransjespesifikk. Teknisk kompetanse omfatter drift og vedlikehold av nødvendig programvare for elektronisk handel som bygger på en åpen arkitektur med enkel aksess. Med e-handel forretningskompetanse mener vi hvordan spesielle merverdier kan skapes i elektroniske nettverk som Internett (Methlie, 2000). I vertikale markeder er bransjekunnskap eller domene ekspertise en kritisk ressurs. Hver bransje er forskjellig og krever dyp kunnskap om produkter, prosesser og markedsdynamikk. Kunnskap som er spesifikk for markedetsrommet kan deles inn i tre kategorier. Det er teknisk e-handelskunnskap, forretningsmessig e-handelskunnskap (nettverksøkonomisk kunnskap) og nærings- eller domenespesifikk kunnskap. Med teknisk e-handelskunnskap menes kunnskap om hvordan tekniske løsninger for transaksjonshandtering og integrering i markedetsrommet kan realiseres. Slik kunnskap ligger tradisjonelt hos spesialiserte selskaper som arbeider med systemutvikling for elektroniske markeder, men kan også være en del av tradisjonelle aktørers informasjonsteknologiske kunnskap. Tilsvarende kunnskaper om de økonomiske og forretningsmessige sider ved markedetsrommet, slik som f. eks. kunnskaper om prissetting, annonsering, distribusjon og samarbeidsformer i markedetsrommet kan behandles på samme måte. Normalt finnes slike kunnskaper hos spesialiserte konsulentselskaper, og ikke hos de tradisjonelle aktørene hvis ikke disse har tradisjoner for å operere i markedetsrommet. Hvis behovet for teknisk eller forretningsmessig e-handelskunnskap alene er stort og kravet til denne derfor er stort, er det rimelig å anta at integreringen vil bli ivaretatt av nye, spesialiserte mellomledd (Sarkar et al., 1998). Det betyr at integreringsoriginator oftere vil være mellomledd i slike markeder. Chircu og Kauffman (1999) peker imidlertid på at hvis de teknisk/økonomiske løsningene er lett kopierbare vil fordelene nye mellomledd har som integreringsoriginator raskt bli eliminert. Derfor mener de at selv om teknisk og forretningsmessig e-handelskunnskap er viktige, er nærings- eller domenespesifikk kunnskap om markedetsrommet sannsynligvis vel så viktig. Normalt er domenespesifikke kunnskaper noe som ligger hos etablerte aktører. Hvis markedetsrommet er veldig forskjellig fra markedsplassen kan imidlertid gyldigheten av den domenespesifikke kunnskapen være

mindre. I slike situasjoner er det utfordringen fra nye mellomledd som inntar integratorroller er størst.

### *Aktørrelaterte betingelser*

Med aktørrelaterte betingelser mener vi betingelser som har sitt utspring i egenskaper ved enkeltaktører som kjøpere, selgere eller mellomledd i markedetsrommet. Vi skiller mellom to aktørrelaterte betingelser; kostnadsforhold hos aktørene og grunnlaget for skalafordeler hos aktørene.

I forbindelse med aktørenes kostnader er det tre forhold som har relevans for integrering. Det er den allmenne transaksjonskostnadsandelen i aktørenes transaksjoner og endringene i produksjonskostnader og i distribusjonskostnader i markedetsrommet i forhold til markedsplassen. Det man antar er at det bare vil være aktuelt å unnlate å bruke mellomledd hvis koordineringskostnadene knyttet til bruken av disse er enormt store fordi produksjonskostnadene vil være lavere hos mellomleddene. Det er det samme momentet vi har nevnt i forbindelse med kunnskap som er spesifikk for markedetsrommet (forretningsmessig e-handelskunnskap). Det vil altså være slik at hvis transaksjonskostnadsandelen er høy og koordineringskostnadene er veldig store, så vil integreringsoriginator være selger. I alle andre situasjoner vil integreringsoriginator være mellomledd. Derfor vil fremveksten av mellomledd være stor i markedetsrommet og disse vil basere sin virksomhet på tradisjonelle og utradisjonelle integreringsformer. Det er først og fremst Bakos og Brynjolfsson (1997; 1999) som fremhever betydningen av produksjonskostnadsendring og distribusjonskostnadsendring i markedetsrommet. De baserer seg på tradisjonell kostnadsteori og egenskaper ved informasjonsgoder. Som gjennomgått i kapittel 3 hevder de at hvis produksjonskostnadene reduseres dramatisk i markedetsrommet (slik som det gjør for informasjonsgoder), så vil et mangfold av nye buntingsstrategier bli lønnsomme. Det gjør at leverandørintegrering vil bli en veldig viktig integreringsform. Det betyr også at informasjonsintegrering får økt betydning som integreringsform. Hvis distribusjonskostnaden reduseres radikalt i markedetsrommet vil et mangfold av disintegreringsstrategier bli lønnsomme. Det innebærer redusert betydning av tradisjonell leverandørintegrering.

Den andre av de aktørorienterte betingelsene er også nært knyttet til kostnadsforholdene og er hvilken type skalafordeler aktøren baserer seg på. Det skiller vanligvis mellom skalafordeler

knyttet til volum, til konsentrasjon eller fokusering, og til tid. Tradisjonelle skalafordeler knytter seg til volum, mens skalafordeler knyttet til konsentrasjon ofte er basert på kunnskap om et avgrenset område. Et slikt område kan ta utgangspunkt i de tre kunnskapstypene; teknisk, forretningsmessig eller domenespesifikk kunnskap. Skalafordeler knyttet til tid er spesielt relevant for markeder med nettverkseffekter, og består i de fordeler tidlige etablerere får i markeder som ekspanderer kraftig som følge av nettverkseffekter. I slike markeder synes tidlig etablerte selskaper å beholde sine markedsandeler hvis de skalerer med markedsveksten. Å være tidlig etablert innebærer derfor en skalafordel. Det synes åpenbart at aktører med volumbaserte skalafordeler vil følge en udifferensiert strategi ved eventuell integrering, mens aktører med konsentrasjonsbaserte skalafordeler i utgangspunktet vil følge en fokusert integreringsstrategi. Mens skillet mellom volumbaserte eller konsentrasjonsbaserte aktører er førende for integreringsstrategien, kan tidsbaserte skalafordeler være avgjørende for integreringsformen. Flere forfattere peker på betydningen av denne skalafordelen i markeder for informasjonstjenester. Spesielt fremheves betydningen av dette for informasjonsforvaltere - informasjonsintegratorer som integrerer informasjon om kjøpere og selgeres egenskaper, og forvalter denne på vegne av aktørene (Kannan, et al, 2000). Effekten vil imidlertid være tilsvarende i alle andre integreringsformer som baserer seg på at nettverkseffekter utnyttes, slik som i horisontal aggregering og i vertikale markedsrom. Dette er alle integreringsformer som baserer seg på utnyttelsen av nettverkseffekter og betydningen av å være tidlig etablert, og det å kunne skalere med overproporsjonal vekst ved disse integreringsformene er nevnt av flere forfattere (bl.a. Kannan et al., 2000; Chircu og Kauffman, 1999).

### *Produktrelaterte betingelser*

Vi skiller mellom tre ulike produktrelaterte betingelser for integrering. Det er produktkategori, produktkompleksitet og spesielle produktegenskaper med relevans for markedsrommet. Med produktkompleksitet mener vi kompleksitet som kan oppstå som følge av både kompleksitet i produksjonsprosessen og kompleksitet i kjøpsprosessen. Med produktegenskaper med relevans for markedsrommet mener vi i hvilken grad produktet har egenskaper som er spesielt relevante i markedsrommet. Eksempler på slike egenskaper kan være at produktet egner seg for presentasjon i markedsrommet eller at det har andre egenskaper som kan personaliseres i markedsrommet.

Når det gjelder produktkategori er det viktig å skille mellom varer og tjenester etter deres informasjonsinnhold. Vi kan starte med en tredeling i varer, tjenester og informasjon. Et eksempel på hver av de tre kategoriene kan være bensin, hjemmehjelpstjenester og aviser. Dette er på mange vis rendyrkede eksempler innenfor hver sin kategori. Hvis alle produkter var rendyrket på denne måten ville skillet mellom varer, tjenester og informasjon være fruktbart for en analyse av integreringskonsekvenser. Imidlertid er det i det minste tre forhold som rokker ved dette. For det første er det at produkter kan ha innslag av både vare, tjeneste og informasjon. En vare kan leveres med opplæringstjenester og tilhørende kursmateriell og håndbøker. I mange tilfelle er det nettopp supplementet av tjenester og informasjon som differensierer ulike varer. En side av dette er at både varer og tjenester kan ha høyt informasjonsinnhold. Dernest er det at, avhengig av informasjonsinnholdet, så kan produktets digitaliseringsgrad være varierende. Hvis produktet er ren informasjon er digitaliseringsgraden viktig for integrering. Er produktet varer eller tjenester er informasjonsinnholdet i seg selv viktig samtidig som digitaliseringspotensialet og digitaliseringsgraden er viktig. Hvis digitaliseringspotensialet er stort men ikke realisert kan integrator ta rollen som konverterer og utnytte dette ved å integrere i neste trinn. Veldig mange informasjonsintegratorer har basert seg på dette. Eksempler er digitalisering av produktkataloger for tilrettelegging i sammenlikningstjenester og digitalisering av annonser for tilrettelegging av integrerte søketjenester. Det vil altså være slik at informasjonsinnhold og digitaliseringsgrad vil ha betydning for fremveksten av ulike integreringsformer. Bakos og Brynjolfsson (1997; 1999) nevner spesielt leverandørintegrering og nye former for leverandøraggregering. I motsatt ende av dette bildet kan vi ha varer og tjenester med lavt digitaliseringspotensiale og informasjonsinnhold. Slike vil sjelden danne utgangspunkt for integrering, og vil gjøre at fysiske markedsrom og tradisjonelle mellomledd vil beholde sin struktur.

Produktkompleksitet er en viktig betingelse for integrering. Generelt sett er det slik at økt produktkompleksitet vil kreve mer fokuserte integreringsstrategier, mens liten produktkompleksitet kan åpne opp for mer udifferensierte integreringsstrategier. Videre antas det generelt å være slik at høy produktkompleksitet vil kreve domene- eller næringsspesifikke kunnskaper, noe som vil gjøre integreringsretningen vertikal, mens lav produktkompleksitet vil kunne gi grunnlag for mer horisontal integrering både av kjøpere og selgere (Sawhney og Kaplan, 1999).

Den siste av de produktorienterte betingelsene for integrering er i hvilken grad *produktegenskapene* er slik at markedsrommet endrer betingelsene for differensiering, personalisering og presentasjon. Vi har valgt å behandle dette spørsmålet i to deler. Det ene som har betydning er knyttet til produktets egenskapsmangfold, mens det andre er knyttet til presentasjonsegenskapene i markedsrommet. I utgangspunktet er produkter med et stort egenskapsmangfold komplekse produkter. Det er imidlertid ikke riktig å si at egenskapsmangfold i seg selv er en viktig betingelse for integrering. Det er heller slik at det er det mangfoldet av egenskaper som kan bearbeides og utnyttes i markedsrommet som er sentralt. Slik bearbeiding og utnyttelse skjer gjerne på to måter. Det ene er ved differensiering. Det skapes ulike utgaver av produktet siktet mot å tilfredsstille ulike grupper av kunder. Det andre er ved personalisering. Da skapes utgaver individuelt tilpasset den enkelte kunde. Hvis det prisdiskrimineres med dette utgangspunktet svarer dette til andre og tredje grads diskriminering versus første grads diskriminering (Shapiro og Varian, 1999). Både differensiering og personalisering øker betydningen av informasjonsforvaltningsrollen (Bailey og Bakos, 1997). Normalt er det slik at økt personalisering innebærer en tett kontakt mellom kunde og produsent. Slik er det også i markedsrommet, noe som normalt fremmer disintermediering isolert sett. Imidlertid vil den økte betydningen av informasjonsforvaltningsrollen kunne gi opphav til nye integratorer, først og fremst informasjonsintegratorer. Disse kan ivareta både forvaltnings- og søkefunksjoner. Videre er det slik at økt differensiering og personalisering vil gi mer fokuserte integreringsstrategier på bekostning av udifferensierte. Det er også slik at økt differensiering ofte skjer med utgangspunkt i tjeneste- eller informasjonskomponentene i produktet. Det betyr at leverandørintegrering som integreringsform får større betydning enn leverandøraggregering (Bakos og Brynjolfsson, 1997; 1999). Igjen er det slik at disse effektene ikke er uavhengige av andre betingelser. For eksempel er det rimelig å anta at betydningen av informasjonsforvaltningsfunksjonen er større hvis markedet er fragmentert. Hvis det er få store leverandører er det rimelig å anta at informasjonsforvaltningsrollen ivaretas av produsentene, og ikke av integrerende mellomledd.

At produktene har presentasjonsegenskaper som egner seg for markedsrommet vil i utgangspunktet virke disintermedierende fordi betydningen av den tradisjonelle leverandøraggregeringsformen reduseres. Likevel kan dette motvirkes hvis utnyttelsen av presentasjonsegenskapene krever kunnskaper som er spesifikke for markedsrommet (tekniske eller forretningsmessige e-handelskunnskaper). Eksempler på det kan være produkter som



setter store krav til grafisk design i forbindelse med presentasjonen i markedsrommet (eks. produkter som må visualiseres tredimensjonalt), eller som betinger store investering i presentasjons- og distribusjonsteknologi (eks. ”streaming” av musikk og video). I disse tilfellene vil mellomledd kunne vokse frem som etablerer seg med utgangspunkt i stordriftsfordeler knyttet til kunnskap om presentasjon og formidling i markedsrommet. Her er altså mellomleddet integreringsoriginator. Slike mellomledd vil kunne utvikle seg i horisontal integreringsretning, men kan likevel føre enten fokuserte eller mer udifferensierte integreringsstrategier. Denne typen integratorer erstatter ofte tradisjonelle leverandøraggregatorer.

### *Transaksjonsrelaterte betingelser*

Med transaksjonsrelaterte betingelser mener vi betingelser for integrering som er knyttet til den enkelte transaksjon. Vi har imidlertid både i innledningen og gjennom kapittel 3 forsøkt å vise at man bør betrakte transaksjoner som samhandling mellom aktører i markedet som direkte eller indirekte er relatert til anskaffelse av et gode. Med utgangspunkt i en slik forståelse av transaksjonsbegrepet er det tre forhold som er av betydning for integrering. Det er transaksjonsrisiko, graden av transaksjonsstandardisering og transaksjonsfrekvens.

I forbindelse med transaksjonsrisiko er to forhold avgjørende for integrering. Sett fra aktørens side er det usikkerhet forbundet med transaksjonssvik og innlåsing. Risikoen knyttet til disse forholdene er svært avhengig av transaksjonsspesifisiteten. Selv om sannsynligheten for transaksjonssvik eller innlåsing er til stede er dette nødvendigvis ikke et problem. Er det imidlertid foretatt spesifikke investeringer knyttet til en bestemt transaksjon blir behovet for transaksjonssikring et helt annet. I transaksjonskostnadsteori (Williamson, 1985) brukes disse prinsippene til å angi hvilke styringsformer som er optimale under ulike transaksjonsrisiko. Teorien kan også brukes i forbindelse med integrering. Hvis transaksjonsrisikoen er høy vil aktørene ønske integreringsmodeller som reduserer transaksjonsrisikoen og øker kontrollen med transaksjonen. I vår kategorisering tilsier det at i transaksjoner med høy transaksjonsrisiko foretrekkes hierarkimodellen som integreringsmodell. Flere forfattere er inne på at transaksjonsrisikoen generelt sett er større i markedsrommet enn på markedsplassen. Ut over det vi har påpekt for integreringsmodellen påpeker disse at risikoreduksjonsfunksjoner derfor blir viktigere i markedsrommet enn på markedsplassen. Det kan skape grunnlag for fremvekst av nye mellomledd som primært

baserer seg på å ivareta risikoreduksjonsfunksjoner (Bailey og Bakos, 1997), eller det kan føre til at aktører vil søke å integrere risikoreduksjon i sitt funksjonsspekter (Clark og Lee, 1999). Det betyr altså at funksjonsintegrering basert på risikoreduksjon vil være vanlig ved gjennomføring av transaksjoner med høy risiko og spesifikkhet. Clark og Lee (1999) hevder også at høy transaksjonsrisiko tvinger frem økt fokusering. Det skulle tilsi at transaksjonsrisiko også har betydning for integreringsstrategien.

Selv om nye aktører kan basere sin eksistens på å ivareta risikoreduksjonsfunksjoner, og tradisjonelle aktører vil søke å funksjonsintegrere risikoreduksjon, vil allmenne inngrep for å redusere transaksjonsrisiko være både viktig og nødvendig. Slike inngrep vil redusere betydningen av spesialiserte aktører med risikoreduksjon som hovedfunksjon og betydningen av å funksjonsintegrere risikoreduksjon. Inngrepene kan gjennomføres som strukturelle tiltak aktørene gjennomfører i fellesskap, eller det kan være regulatoriske inngrep som det offentlige gjennomfører. Et eksempel på et tiltak av den første kategorien er innføringen av en sertifiseringsordning f. eks. for nettbutikker. I Norge er en slik ordning (Nsafe) innført i regi av Forbrukerombudet og Eforum<sup>4</sup>. Et eksempel på et tiltak av den andre kategorien er innføringen av en lovgivning som tar hensyn til den transaksjonsrisiko som finnes i markedet. I Norge er innføringen av den nye personopplysningsloven et eksempel på et slik inngrep.

Det er ikke bare regulatoriske inngrep som kan virke risikoreduserende. Også transaksjonsstandardisering kan betraktes som risikoreduserende. Transaksjonsstandardisering kan ha sitt opphav i transaksjonsstandarder i næringen, slik som f. eks. GDS, eller som følge av at aktørene selv har tatt initiativ til en avtale om standardisering. Hvis aktørene selv har tatt initiativet er det viktig at standardene som utvikles er åpne hvis de skal virke risikoreduserende. Transaksjonsstandardisering forhindrer innlåsing til en leverandør eller avtaker, men denne typen standardisering har også betydning for muligheten til å integrere transaksjoner. Transaksjonsstandardiseringen er delvis bestemt av i hvilken grad det eksisterer transaksjonsstandarder i den aktuelle næringen, og i hvilken grad aktører i næringen har sluttet seg til disse. Ved høy grad av transaksjonsstandardisering kan både etablerte og nye aktører lettere integrere transaksjonen med andre transaksjoner. Derfor har transaksjonsstandardiseringen betydning for hvilken integreringsmodell vi får. Dernest har standardiseringen betydning for hvem som er integrasjonsoriginator. Hvis standardiseringen

er høy er det mye enklere for mellomledd å ta initiativ til integrering, mens lav standardisering og proprietære regler for transaksjonsgjennomføring kan gjøre det lettere for eierne av dette "regelsettet" å ta slike initiativ. Til sist har standardiseringen også betydning for hvilken integreringsformer vi får. Både informasjonsintegrering, verdikjedeintegrering og funksjonsintegrering forutsetter i utgangspunktet høy grad av transaksjonsstandardisering. Hvis standardiseringen imidlertid forutsetter teknisk eller forretningsmessig e-handelskunnskap, eller markedesrommet åpner for nye transaksjonsstandardiseringsmetoder, kan også det danne utgangspunkt for nye mellomledd som integrerer transaksjonsstandardisering som en del av de funksjoner de ivaretar. Slik standardisering kan skje ved at mellomleddet utvikler standarder og ivaretar konvertering som en del av sitt funksjonsspekter.

Den andre av de transaksjonsorienterte betingelsene for integrering baserer seg i likhet med transaksjonsrisiko også på transaksjonskostnadsteori. Som andre dimensjon i Williamsons klassifikasjonssystem brukes dimensjonen *transaksjonsfrekvens* (Williamson, 1985). Williamson skiller særlig mellom gjentatte og enkeltstående transaksjoner, og hevder at hvis transaksjonsspesifikkheten er liten er frekvens ikke avgjørende. Er transaksjonsspesifikkheten større er frekvens imidlertid svært viktig for valg av styringsform og styringsmekanisme. I transaksjoner hvor spesifikkheten er høy velges styringsmekanismer som gir mer kontroll med transaksjonen.

### **3.2 Mediering og mellomledd**

I tradisjonell handel blir ofte aggregering og integrering ivaretatt av mellomledd. Et annet utgangspunkt for å si noe om integrering i markedesrommet er derfor å analysere mellomleddenes roller, funksjoner og oppgaver i dette rommet. Som nevnt i kapittel 1 har disintermediering, reintermediering og etablering av nye mellomledd (cybermediering) vært nevnt som aktuelle utfall ved overføring av transaksjoner fra den fysiske markedsplassen til den elektroniske markedsplassen. Det er imidlertid ikke klart hvilke strukturelle betingelser som fører fram til at mellomleddenes aggregerings- og integreringsoppgaver endres. I det følgende vil vi først beskrive mellomleddenes roller, funksjoner og oppgaver, og - basert på dette - drøfte ulike mellomleddstyper som tar seg av disse rollene, funksjonene og oppgavene.

---

<sup>4</sup> <http://www.eforum.no>

Når handel mellom kjøper og selger skjer i markedsrommet gir dette rom for nye aktører, såkalte mellomledd, som fasiliterer gjennomføringen av markedstransaksjoner. Partene i markedstransaksjoner kan være uavhengig av hverandre uten langsiktige avtaler, eller de kan ha inngått kontraktmessige relasjoner som for eksempel at man deler informasjon, risiko eller produksjonsressurser (partnerskap, allianser, etc.). Et mellomledd som fasiliterer markedstransaksjoner kan i tillegg også tilføre transaksjonene egne verdier gjennom å tilby partene verdiøkende tjenester. At mellomleddet i kraft av sin posisjon i verdikjeden kan tilføre egne verdier, er imidlertid mindre påaktet i noen av de teoretiske tilnærminger til elektronisk handel som er gjort. Her antas det at mellomledd er primærkilden til transaksjonsineffektivitet, og at de derfor tilfører verdikjeden betydelige merkostnader. Reduksjon i transaksjonskostnader i markedsrommet fører derfor til internalisering av aktiviteter som tidligere har vært gjort av mellomledd (vertikal integrering på selgersiden) (Malone et.al., 1987).

### **3.2.1 Mellomleddenes roller, funksjoner og oppgaver**

Bailey & Bakos (1997) presenterer fire hovedfunksjoner for mellomledd. Disse er aggregering, tillitsskaping, fasilitering og kobling. Med aggregering tenkes her først og fremst på aggregering av kunders etterspørsel. Med tillitsskaping tenkes det på det å sikre kjøpere og selgere mot opportunistisk atferd og informasjonsassymetri. Med fasilitering mener Bailey og Bakos (1997) håndtering av informasjon mellom kjøper og selger og integrering av tilleggstjenester slik som betaling og dokumenthåndtering. Med koblingsfunksjonen menes det å sørge for at kjøper og selgers preferanser på best mulig måte blir tilfredsstilt ved at mellomleddet har informasjon om kjøpernes preferanser og de produkt- og tjenestealternativ som finnes i et marked. Bailey & Bakos' (1997) hovedinndeling er senere fulgt opp av de to forfatterne i litt forskjellig retning.

Bakos (1998) presenterer tre hovedroller for mellomledd i sin alminnelighet. Det er å danne møteplass mellom kjøpere og selgere, å sikre transaksjoners gjennomføring og å skape en infrastruktur for handel. I *møteplassrollen* ligger det å presentere produkter, aggregere ulike produkter, forenkle kjøpers søk etter produktetegenskaper og pris og prisfastsetting. I *transaksjonsfasiliteringsrollen* ligger å sikre levering og oppgjør og å ivareta andre tillitsskappende roller, som f. eks. å gi garantier eller å understøtte produkters merkenavn. I

*infrastrukturrollen* ligger å være et instrument for juridisk og regulatorisk infrastruktur. Av disse rollene fremheves koblings- og transaksjonsfasiliteringsrollen gjerne som de viktigste.

Bailey (1998) tar også utgangspunkt i de underliggende funksjonene nevnt over i hver av Bakos' roller, og legger hovedvekten på mellomleddenes aggregerings-, prisfastsettings-, søke-, og tillitsskapende funksjoner. Han velger altså å fremheve prisfastsettingsfunksjonen som en hovedfunksjon som ikke er nevnt hos Bailey & Bakos (1997). Han gjør en systematisering av 10 arbeider på mellomleddenes roller og funksjoner. De funksjonene som er fremhevet i disse arbeidene listes opp og forsøkes systematisert i de fire hovedfunksjonene over. Bailey (1998) konkluderer med at alle de forskjellige funksjonene som er nevnt i litteraturen kan klassifiseres som aggregerings-, prisfastsettings-, søke-, eller tillitsskapende funksjoner.

Sarkar, Butler & Steinfield (1995) var tidlig ute med en kritikk av antakelsen om disintermediering. De nevner i alt ni funksjoner for mellomleddene. Det er søk og evaluering, behovsidentifisering og produktkobling, risikoreduksjon for kunder, distribusjon, produktinformasjonsspredning, innkjøpspåvirkning (prisforhandling i flere ledd), forvaltning av kundeinformasjon, risikoreduksjon for produsenter, skalaøkonomi på transaksjonssiden, og behovsintegrering ved konflikt mellom kjøper og selger. Av disse drøfter ikke Bailey (1998) distribusjonsfunksjonen. Han nevner også lite om skalafordeler på transaksjonssiden og forvaltning av kundeinformasjon. Disse momentene har imidlertid vært svært viktige f. eks. i litteraturen om disintermediering i finansmarkedene, og er trolig også relevante funksjoner i markedsrommet.

Med utgangspunkt i Bakos' (1998) modell av mellomleddenes roller har vi i figur 3.2 angitt de funksjonene som er nevnt over. Vi har vi hovedsaklig basert oss på rollene hos Bakos (1998), men har også integrert funksjoner og oppgaver nevnt i de andre teoretiske bidragene vi har presentert over. Vi har dessuten tillatt oss å utdype og understreke enkelte funksjoner og oppgaver som bare er sporadisk nevnt i de aktuelle teoribidragene.

Rolle	Funksjon	Oppgave
Møteplass	Produktpresentasjon	- Synliggjøring av produktegenskaper (selgeregenskaper)
	Aggregering av ulike produkter og tjenester	- Oppnå skalafordeler på tvers av produkter - Danne grunnlag for "bundling" - bunting - Danne grunnlag for ompakking og versjonering
	Aggregering av enkeltprodukter eller tjenester	- Oppnå skalafordeler over samme produkt
	Aggregering av kunder	- Oppnå markedsrett i forhold til selger - Tilby informasjonsmøteplass for kunder
	Søk	- Formidle pris og produktinformasjon - Koble tilbud med kjøpers preferanser
	Informasjonsforvaltning og -formidling	- Formidle informasjon om kjøpers preferanser (også utilfredsstilte preferanser) - Forvalte kjøper og selgerinformasjon (i vid forstand) - Utvikle og påvirke kjøperpreferanser
	Prisfastsetting	- Samstemme tilbud og etterspørsel gjennom prismekanismen - Være instrument for prisdiskriminering
Transaksjonsfasilitering	Logistikk	- Leveranse av vare eller tjeneste
	Oppgjør	- Overføring av betaling til selger - Integre oppgjør ved komplekse produkter - Arrangere oppgjørsform med kjøper - Arrangere oppgjørsform med tredjepart (FI)
	Risikoreduksjon	- Beskytte kjøper og selger mot opportunistisk markedsatferd - Kvalitetssikring på produkter og tjenester - Vurderings- og rykteformidling av både kjøpere og selgere (kredittvurdering, TTP-merking) - Tilby retur og garantiordninger - Sikring av kjøperinformasjon (anonymisering) Sikring av selgerinformasjon (verifisering, autentisering)
Infrastruktur	Juridisk infrastruktur	- Rammeverk for atferdsnormer, regler og avtaler - Instrument for lover og forskrifters regulering - Konfliktløsning - Beskyttelse av opphavsrett og personvern
	Regulatorisk infrastruktur	- Instrument for konkurranseregulering og sikring av markedets effisiens

**Figur 3.2:** Mellomleddenes roller, funksjoner og oppgaver.

Figur 3.2 gir en oppsummering av mellomleddenes roller, funksjoner og oppgaver. Samtidig introduserer figuren et begrepsapparat der *roller* innebærer møteplass, transaksjonsfasilitering og infrastruktur. *Funksjon* omfatter produktpresentasjon, ulike former for aggregering, tilrettelegging for søk, informasjonsforvaltning og -formidling, prisfastsetting, logistikk, oppgjør, risikoreduksjon, juridisk infrastruktur og regulatorisk infrastruktur. Det pekes dessuten på en rekke *oppgaver* som er knyttet til de ulike funksjonene. Elementer knyttet til infrastruktur er relativt perifere i forhold til kjernevirksomheten til reiselivsforetak. Funksjoner og oppgaver knyttet til infrastruktur ivaretas dessuten av aktører som ikke

vanligvis assosieres med reiselivsnæringen. Vi velger derfor å ikke inkludere infrastruktur rollen videre i denne rapporten.

Mens figur 3.2 viser til en beskrivelse av de oppgaver som ligger innen de forskjellige funksjonene, viser figur 3.3 hvilke type mellomledd som representerer de forskjellige funksjonene.

<b>Funksjon</b>	<b>Mellomleddstype</b>
Produktpresentasjon	Netthandelssbutikk, nettinnkjøpssted og netthandelscenter Uavhengige markedsrom Evalueringsledd
Aggregering av ulike produkter og tjenester	Netthandelssbutikk, nettinnkjøpssted og netthandelscenter Innholdsaggregatorer Uavhengige markedsrom Verdikjedeintegratorer
Aggregering av enkeltprodukter eller tjenester	Netthandelssbutikk, nettinnkjøpssted og netthandelscenter Uavhengige markedsrom
Aggregering av kunder	Auksjonsrom Virtuelle fellesskap Samarbeidsfora Uavhengige markedsrom Verdikjedeintegratorer
Søk	Nettmeglere Verdikjedetjenester Nettannonsører og -formidlere Informasjonsformidlere og søketjenester Verdikjedeintegratorer
Informasjonsforvaltning og -formidling	Informasjonsformidlere og søketjenester Informasjonsforvaltere (profiltjenester, personalisering- og anonymiseringstjenester) Innholdsaggregatorer
Prisfastsetting	Uavhengige markedsrom Auksjonsrom
Logistikk	<i>Verdikjedetjenester</i> (Logistikkleverandører) Verdikjedeintegratorer
Oppgjør	Finansielle mellomledd Verdikjedeintegratorer
Risikoreduksjon	Risikoreduksjonstilbydere ( <i>Sertifiseringsinstitusjoner, TTP-er og signaturleverandører</i> ) Evaluerings- og overvåkningsledd Verdikjedeintegratorer

**Figur 3.3:** Ulike mellomleddstyper etter hovedfunksjon (mellomledd ikke nevnt i bidragene i kursiv).

Listen over mellomleddstyper er relativt omfattende og generell. For reiselivsbransjen vil noen av de nevnte mellomleddstypene være mer relevante enn andre. Juridisk og regulatorisk infrastruktur er ikke inkludert i oversikten – jamnfør diskusjonen ovenfor.

### 3.3 Samhandling

I elektronisk handel har vi sett en framvekst av nye samarbeidsmodeller. Eksempler på slike modeller er ”affiliate” og ”associate” programmer, syndikeringsavtaler (Werbach, 2000) og syndikeringsmediatorer (Yodlee, DoubleClick). Disse samarbeidsmodellene preges blant annet av at de inkluderer langt flere samarbeidspartnere enn tradisjonelle samarbeidsmodeller. Videre har de en langt løsere grad av transaksjonskontroll enn tradisjonelle allianser eller nettverk har hatt. En aktør som Travelocity – som i dag regnes som det største reisebyrået på den elektroniske markedsplassen – har inngått samhandlingsavtaler med en rekke aktører. Noen av disse er Nextel, Mavericks Basket Club, American Trans Air, AT&T Wireless Service, American OnLine, Priceline, Go Network, Yahoo!, en rekke affiliates, the 3Com Palm VII Connected Organizer, Cruise Critics, British Airways, Frommer`s Today, Master Card, osv.

Normalt forklares og begrunnes de ulike samarbeidsmodellene med utgangspunkt i transaksjonskostnadsteori – organisering for å redusere samlede transaksjonskostnader mest mulig. I dette perspektivet sees samarbeidsmodellen som en av flere alternative styringsformer mellom marked og hierarki. Dette innebærer også at graden av integrering kan variere veldig i ulike former for samhandling fra de typer samhandling der kontroll og koordinering er helt minimal til samhandlingsformer der kontroll og koordinering er relativt høy, og der samhandlingen er rimelig formalisert gjennom ulike regler, standarder og incentivsystemer. Den teoretiske forklaringen på samhandling basert på transaksjonskostnadsteoretiske perspektiver er relatert til drøftingen av integrering – foretatt i kapittel 3.1. Vi viser derfor til diskusjonen i kapittel 3.1 for en mer utdypende forklaring på dette teoretiske perspektivet.

Komplementariteter og indirekte nettverkseffekter gjør at dyadiske betraktninger over tosidige transaksjonskostnader som er vanlig i transaksjonskostnadsteori blir utilstrekkelig for å forstå fremveksten av løsere samarbeidsmodeller. Selv om transaksjonskostnadsteori er egnet for å begrunne valget mellom samarbeidsmodeller med høy integrasjonsgrad og strategiske allianser hevder f. eks. Child og Faulkner (1998) at transaksjonskostnadsteori ikke er tilstrekkelig for å begrunne valget av nettverksorienterte samarbeidsmodeller. De hevder at *”alliances may be concluded for transaction-cost reasons, but networks never are. Networks generally exist for reasons stemming from resource-dependency theory – that is, one network*



*member provides one function which is complementary to and synergistic with the differing contribution of other members of the network*” (Child og Faulkner, 1998, s. 113). Ressursavhengighetslitteratur ser derfor på samarbeidsmodeller som en organiseringsform som gir adgang til komplementære og knappe ressurser. Samarbeidsmodellen må forstås som et instrument for å maksimalisere samarbeidspartnerne felles verdi, og ikke som en styringsform som minimaliserer transaksjonskostnader under gitte betingelser. Ramanathan et al. (1997) sier for eksempel at det er når komplementære ressurser hos en annen aktør i verdikjeden er umulig å skille fra andre ressurser denne aktøren har, at samarbeidsmodellen er mest aktuell. Strategilitteratur har også vært inne på de samme argumentene, men er mer instrumentell i sin orientering. Der hevder en f. eks. at det er tids- og kostnadshensyn knyttet til egen utvikling av komplementære og knappe ressurser som er grunnen til at man velger samarbeidsformen (Madhok, 1997). Denne forklaringen er imidlertid utilstrekkelig alene, siden man kunne ha oppnådd det samme med markedsformen.

Et kjennetegn ved elektroniske markeder er samhandling som omfatter en rekke aktører – ikke bare dyadiske samhandlingsmodeller. Eksempel på slike nettverksbaserte samhandlingsmodeller finner vi for eksempel i affiliates programmer som vi ser at både Amazon og Travelocity benytter i stort omfang. Dette innebærer også behov for teorier som går ut over dyadiske relasjoner til å forklare de typene samhandling som observeres på den elektroniske markedsplassen. Nettopp tilgang til større nettverk vil ofte være forklaringen på hvorfor aktører på den elektroniske markedsplassen inngår avtaler om samhandling med andre aktører. Tilgangen til andres nettverk er svært viktig for å generere trafikk til eget nettsted. Analyser av samhandling på den elektroniske markedsplassen uten å ta hensyn til slike interesser vil derfor trolig bidra til teoretiske prediksjoner som i for sterk grad går i retning av hierarkiske løsninger der vi empirisk likevel observerer løsere integrering og samhandling. Nettverksteori er derfor et nødvendig supplerende perspektiv til transaksjonskostnadsteori og ressursavhengighets teori for å forklare fremveksten av ulike former for samhandling i reiselivsnæringen på den elektroniske markedsplassen.

### **3.4 Studier av integrering, mediering og samhandling**

Ovenfor har vi gitt en kort beskrivelse av nye kategorier aktører som er etablert i reiselivsnæringen som følge av overgangen fra fysisk til elektronisk markedsplass.

Situasjonen har de senere årene vært preget av stor optimisme, og kreativiteten har vært stor når det gjelder forretningsideer innen reiselivsnæringen på den elektroniske markedsplassen. Et viktig spørsmål er i hvilken grad det er rimelig å anta at både tradisjonelle aktører og nye aktører som har etablert seg på den elektroniske markedsplassen vil inngå i fremtidens distribusjonskjede på den elektroniske markedsplassen i reiselivsnæringen. Videre i kapitlet presenterer vi noen undersøkelser som har belyst disse forholdene.

En undersøkelse av O'Connor og Frew (2001) har fokusert på distribusjonskjeden for hotellnæringen. Undersøkelsen er basert på en Delphi studie blant eksperter på reiselivsnæringen. Resultatene fra undersøkelsen viser at følgende distribusjonskjeder anses som viktigst for å skape booking volum hos hotellene i dag.

1. Hotell -> CRS -> Switch -> GDS -> Reisebyrå<sup>5</sup> -> Kunde (55)
2. Hotell -> CRS -> GDS -> Reisebyrå -> Kunde (49)
3. Hotell -> CRS -> Kunde (48)
4. Hotell -> CRS -> GDS Website -> Kunde (42)
5. Hotell -> Hotell Website -> Kunde (24)
6. Hotell -> Mellomledd på Web<sup>6</sup> -> Kunde (23)

Resultatene viser at de tradisjonelle aktørene i høyeste grad fortsatt inngår i de viktigste distribusjonskjedene for hotellprodukter. I distribusjonskjede 4, 5 og 6 inngår også web spesifikke aktører. Dette innebærer at de tradisjonelle aktørene fortsatt har en viktig rolle når det gjelder distribusjon av hotellrom på den elektroniske markedsplassen. O'Connor og Frew (2001) spurte også ekspertene om deres antagelser om fremtidige distribusjonskjeder. Her fremheves direkte kontakt mellom kunde og hotellet via hotellets website (Hotell -> Hotell Website -> Kunde) som den antatt viktigste distribusjonskjeden i fremtiden. Resultatene synes generelt å indikere redusert anvendelse av mange mellomledd i distribusjonsprosessen. En annen generell prediksjon er at ulike Internettbaserte aktører vil være inkludert i nesten alle distribusjonskjedene som anses som plausible i fremtiden. Tradisjonelle reisebyråer anses å ha en lite viktig rolle i fremtidig distribusjon av hotellprodukter.

---

<sup>5</sup> Tradisjonelt reisebyrå.

<sup>6</sup> Som for eksempel web reisebyråer og mer fokuserte aktører som [www.priceline.com](http://www.priceline.com)

Aktører som museer og attraksjoner kan få endret sine roller i reiselivsnæringen som følge av mulighetene Internett medfører. Museer kan endre sin posisjon fra passivt å bli markedsført via reisebyråer, billettkontorer og lignende, til å bli sentrale aktører i distribusjonskjeden med direkte kontakt med sluttbruker via Internett (Minghetti, Moretti og Michelli, 2000). Forskerne peker på to mulig posisjoner museene kan ta på den elektroniske markedsplassen. Gjennom etablering av et attraktivt nettsted basert på interaktive tjenester og kundefellesskap argumenterer forskerne for at museer kan få en langt mer selvstendig rolle i sin profilering og at de kan frigjøre seg fra den avhengigheten de i dag har til reisebyråer, billettkontorer og lignende. På denne måten blir museer en mer aktiv, selvstendig og synlig aktør i reiselivsbransjen. Den andre posisjonen som trekkes frem som mulig for museer på den elektroniske markedsplassen, er å ta rollen som aggregerer av relaterte tjenester. Et museum som har en viss kjennskap i markedet kan organisere sitt nettsted med tilgang (linker) til andre tjenester som overnatting, restauranter, transport, butikker, turistinformasjon, andre attraksjoner, og lignende i den byen museet er lokalisert. Mens den første strategien primært styrker museets evne til å ha direkte kontakt med kundene, innebærer den andre strategien at museet tar en mellomleddsrolle med aggregering av andre relaterte aktiviteter i tillegg til å styrke den direkte kontakten med sine kunder.

En artikkel av Govers, Jansen-Verbeke og Go (2001) peker på ulike muligheter og trusler en overgang til elektronisk marked vil ha for tradisjonelle reisebyråer og turoperatører. En undersøkelse blant 11 mellomleddsaktører ble gjennomført for å avdekke synspunkter på denne problemstillingen. Blant de største truslene som trekkes frem er direkte salg mellom produsent og kunde samt reduksjon i provisjonen for mellomledd. Blant potensielle fordeler trekkes det frem muligheten til å lage løsninger for produktsammenligninger, spille på sin tillit og sitt merkenavn også på den elektroniske markedsplassen, tilrettelegging for personalisering, mer fokus på rådgivning til kundene og å etablere kundefellesskap. Diskusjonen i artikkelen fortsetter videre med at reisebyråenes rolle bør fokusere i økende grad på å formidle verdiøkende tjenester til kundene. Spesielt diskuteres omfattende informasjonsformidling. Herunder drøftes avveiningen mellom å anvende linker til andre nettsteder – bruk av nettverket man er en del av - eller å inkludere informasjonen på eget nettsted. Fordelen med linker er blant annet at mye av arbeidet gjøres av andre aktører, gjensidig utveksling av linker øker synligheten på den elektroniske markedsplassen, informasjon fra linker kan oppleves som mer objektiv av kundene, og linker antas å gi en tilleggsverdi hos kundene. Ulempene med å benytte linker er at dette leder kundene vekk fra

nettstedet samt at det er en fare for at nettstedet man tilbyr linker til er av dårlig kvalitet. Når det gjelder alternativet med å inkludere all informasjon på eget nettsted fremheves det at de besøkende her ikke forlater nettstedet gjennom eksterne linker, informasjonen man tilbyr kan enklere kontrolleres, og at andre kan tilby linker til nettstedet uten at det linkes tilbake. Ulempene med en slik løsning er at det krever et omfattende arbeid å organisere så store mengder informasjon internt. Artikkelen fremhever generelt at de tradisjonelle mellomleddene må fokusere på formidling av verdiøkende tjenester til kundene om de fortsatt kan regne med å være mellomleddsaktører i reiselivsnæringens verdikjede.

Licata, Buhalis og Richer (2001) ser også på situasjonen for mellomledd i reiselivsnæringen på den elektroniske markedsplassen. Undersøkelsen er foretatt blant eksperter på reiselivsnæringen. Resultatene avdekker at bruk av nye distribusjonskanaler og etablering av nye verdiøkende tjenester på den elektroniske markedsplassen er de to viktigste tiltakene for å opprettholde sin konkurransemessige posisjon i fremtiden. Disse resultatene underbygger viktigheten av den elektroniske markedsplassen når det gjelder distribusjon av reiselivstjenester i fremtiden. Videre presenterer forskerne en beskrivelse av de mest sannsynlige utviklingstrekkene når det gjelder reiselivsaktørens roller på den elektroniske markedsplassen. Den utviklingsretningen som fremheves som mest sannsynlig er at aktører som GDS vil ta en mer sentral rolle og i større grad operere direkte mot sluttkundene. Videre er det en utbredt antakelse at disse aktørene – i tillegg til å fokusere mer direkte på kundemarkedet – også vil integrere flere typer tjenester på sine nettsteder som et tiltak for å gi verdiøkende tjenester til kundene. Videre påpekes muligheten for at reisebyråer i økende grad vil knytte seg direkte mot produsentene uten å gå via GDSene samt at produsentene vil henvende seg direkte til kundene uten å gå via reisebyråer eller GDSene. De tre første scenariene her innebærer mellomledd i distribusjonskjeden mens den fjerde scenariet er direkte distribusjon mellom produsent og kunde. Antakelsen om at mellomledd fortsatt vil eksistere i reiselivsnæringen på den elektroniske markedsplassen underbygges av at 70 prosent av respondentene antar at reintermediering er mer sannsynlig utvikling enn disintermediering i reiselivsnæringen på den elektroniske markedsplassen. Samhandling gjennom partnerskap og allianser antas å bli utbredt blant mellomleddene for å kunne tilby tilstrekkelig med verdiøkende tjenester til kundene.

En mye referert rapport fra World Tourism Organization (WTO, 1999) peker på at Internett gjør det enklere for kundene å planlegge og reservere reiser på egenhånd. Dette bidrar også til

at behovet for tradisjonelle mellomleddstjenester i reiselivsnæringen blir redusert og at det er en fare for at slike tjenester blir overflødige – disintermediering. Rapporten påpeker imidlertid at Internett har gjort det enklere for nyetablerere å få en posisjon i reiselivsnæringens verdikjede. De peker spesielt på rollen til portalene. Som følge av at nye aktører forventes å ta plass i reiselivsnæringen – i tillegg til at tradisjonelle forventes å bli overflødige – oppfordres tradisjonelle aktører i rapporten til å revidere sine eksisterende forretningsmodeller og tilpasse seg den elektroniske markedsplassen om de skal ha mulighet til å overleve på den elektroniske markedsplassen. Når det gjelder viktige suksessfaktorer for å klare denne overgangen pekes det på 1) å etablere allianser og relasjoner med andre aktører, 2) bygge opp tillit i markedet, 3) fokusere på verdiøkende tjenester, og 4) fokusere på nisjestrategier (om man ikke forventer å bli prisleder i markedet).

Richer og O`Neil-Dunne (1998) argumenterer for at mange av de eksisterende mellomleddene i reiselivsbransjen vil bli overflødige på den elektroniske markedsplassen. De som vil overleve er de som klarer å bli store globale aktører og som baserer seg på prislederskap samt de som fokuserer på en nisjestrategi for å betjene spesifikke produkt- og/eller kundegrupper. Tradisjonelle mellomledd som ligger i mellomstadiet mellom prislederskap og nisjeaktør blir ikke levnet store sjanser av forfatterne. De største vinnerne som trekkes frem i rapporten er produsentene (flyselskap, hoteller, bilutleie) som kan redusere sine kostnader gjennom direkte distribusjon til kundene – disintermediering. Videre hevdes det i rapporten at en rekke nye aktører med nye verdiøkende tjenester vil få viktige og varige roller på den elektroniske markedsplassen – cybermediering. Totalt trekker Richer og O`Neil-Dunne (1998) frem fire typer mellomledd de ser konturene av. Disse er 1) store globale aktører basert på prislederskap, 2) aktører med kompetanse på relasjoner til kundene, 3) portaler, og 4) nisjeaktører med fokus på nisjemarkeder eller nisjeprodukter. I rapporten vises det til en Delphi undersøkelse blant eksperter på reiselivsnæringen foretatt av professor McCubbrey – University of Denver. Resultatene fra undersøkelsen konkluderer også med at mange av de tradisjonelle mellomleddene vil bli overflødige på den elektroniske markedsplassen – disintermediering. Samtidig pekes det på at nye aktører vil vinne frem med nye forretningsmodeller på bekostning av de tradisjonelle aktørene – cybermediering.

Buhalis (1998) argumenterer også for at fremveksten av den elektroniske markedsplassen vil endre mellomleddenes rolle i reiselivsnæringen. Han peker spesielt på tre utviklingstrekk. 1) Tradisjonelle mellomledd må tilpasse sine produkter for å oppnå bedre kundetilfredshet om

de skal forbli konkurransedyktige på den elektroniske markedsplassen (reintermediering), 2) nye mellomledd vil etablere seg i reiselivsnæringen på den elektroniske markedsplassen (cybermediering), og 3) produsentene (flyselskaper, hoteller, bilutleie, etc.) utvikler løsninger for direkte distribusjon til sluttkundene (disintermediering). Buhalis (1998) holder med andre ord alle muligheter åpne – både disintermediering, reintermediering og cybermediering. Han presenterer flere argumenter både for og imot disintermediering på den elektroniske markedsplassen. Argumenter for en disintermediering fokuserer på at reisebyråene i tradisjonell forstand i liten grad gir tilleggsverdi til kundene, at de er et fordyrende mellomledd, samt at kundene i stadig større grad får økt erfaring som reisende – de klarer seg selv. Argumentene mot disintermediering ligger i at 1) reisebyråene faktisk tilfører kundene en verdikende tjeneste som kundene ønsker å beholde, 2) informasjonene på Internett er kaotisk og vanskelig å utnytte ved beslutninger knyttet til reiser, 3) tradisjonelle reisebyråer gir en personlig kontakt som kundene verdsetter, og 4) reisebyråenes kompetanse fører til at de finner billigere og bedre reisealternativer enn kundene selv. Buhalis (1998) hevder at fremtidig anvendelse av reisebyråer vil variere på tvers av kundesegmenter. Reisebyråene må derfor i alle tilfeller foreta et valg om de vil betjene et eldre og mindre reisevant segment gjennom tradisjonelle kanaler eller om de vil satse på å betjene et yngre og mer reisevant segment på den elektroniske markedsplassen. Buhalis (1998) peker også på de muligheter anvendelsen av informasjonsteknologi har for samarbeid og allianser. Dette muliggjøres både horisontalt, vertikalt og diagonalt. Informasjonsteknologi muliggjør sømløs produktutvikling med bakgrunn i ulike samhandlingsformer koordinert gjennom informasjonsteknologi. Videre peker Buhalis (1998) på behovet for å sammenstille (aggregere) informasjon for kundene på den elektroniske markedsplassen. Når kundene i stadig større grad selv utfører informasjonsinnhenting og reservasjon, vil de møte på problemer på den elektroniske markedsplassen som følge av at de ofte må henvende seg til en rekke ulike aktører for å få tilgang til all informasjonen de ønsker. Buhalis (1998) fremhever aktører som CRS og GDS til å dekke dette behovet.

I sin bok tar også O'Connor (1999) opp disintermediering som tema i reiselivsnæringen. Han viser til en studie av Walle (1996) der det fremkommer at tradisjonelle reisebyråer ser på sin situasjon både ut fra at de sammenstiller, organiserer og presenterer informasjon fra tilbudssiden på en måte som er best for kundene samt at de betjener etterspørselssiden. Undersøkelsen viser at de tradisjonelle reisebyråene ikke frykter Internett fordi de ikke tror kundene vil være i stand til å systematisere informasjonen på en så god måte som

reisebyråene og at kundene derfor vil fortsette å etterspørre denne verdiøkende tjenesten fra reisebyråene. O'Connor (1999) peker også på at mange tradisjonelle reisebyråer tar med seg sin virksomhet til den elektroniske markedsplassen – reintermediering – og viderefører sine tradisjonelle oppgaver her. O'Connor hevder at kundene etter hvert blir mer erfarne reisende og derfor i mindre grad vil ha behov for tradisjonelle risikoreduserende reisebyråtjenester i fremtiden. Videre utvikler også tjenestene seg når det gjelder innhold og brukervennlighet. Nye aktører med nye tjenester og nye forretningsmodeller vil etablere seg i reiselivsnæringen – cybermediering. O'Connor (1999) mener derfor at tradisjonelle reisebyråer må omstille seg om de skal regne med å fortsatt være aktører i reiselivsnæringens verdikjede på den elektroniske markedsplassen.

Rachman og Richins (1997) foretok en innholdsanalyse av nettstedene til turoperatører på New Zealand. Analysen avdekket at nettstedene inkluderte relativt begrenset med tjenester. De påpeker imidlertid at turoperatørenes nettsteder er i en svært tidlig fase, og at mer sofistikerte tjenester trolig vil bli utviklet i de kommende årene. Basert på dette argumenterer de for at turoperatørene også på den elektroniske markedsplassen vil ha en sentral rolle i distribusjon av reiselivstjenester, og at en total disintermediering av reiselivsbransjens distribusjonskjede er lite sannsynlig.

Mens de ovennevnte studiene av strukturelle endringer i reiselivsnæringen fokuserer på de mest tradisjonelle aktørene, fokuserer Choudhury, Hartzel og Konsynski (1998) på bruk og konsekvenser av å etablere en elektronisk markedsplass for kjøp og salg av deler til flyindustrien. De tar utgangspunkt i en elektronisk markedsplass kalt Inventory Locator Service (<http://www.ilsmart.com/>). På dette nettstedet får kunder tilgang til en rekke leverandører av flydeler mens tilbydere får tilgang til potensielle kunder for ulike flydeler. Nettstedet gir kunder informasjon om potensielle leverandører og leverandører informasjon om potensielle kunder, men selve handelen foregår direkte mellom kundene og leverandørene. Forskerne bygger på Malone, Yates og Benjamin (1987) og tar utgangspunkt i betydningen av produkters "asset specificity" og produkters kompleksitet. De definerer flydeler som lite komplekse å beskrive (produksjonsnummer) - lav "asset specificity". Basert på dette argumenterer de for at flydeler er egnet til å omsette på et elektronisk marked. Andre viktige faktorer som er med på å bestemme egnetheten for elektroniske markeder er i følge forfatterne fragmenteringen og opportunismen blant tilbyderne. Som følge av dette er det ofte vanskelig å vite for kjøperne hvem av tilbyderne som til enhver tid har ulike flydeler med best kvalitet.

Fragmenteringen gjør derfor elektroniske markeder spesielt godt egnet til å finne produkter og til å sammenligne priser hos ulike leverandører. Videre trekkes kjøpsfrekvensen frem som vesentlig for å vurdere nytten av elektroniske markeder. Argumentet her er at kjøp som skjer sjeldent reduserer incentivene for å integrere aktiviteter eller å inngå tette relasjoner med leverandører – et argument fra transaksjonskostnadsteori. Et elektronisk marked vurderes derfor som godt egnet for kjøp som skjer relativt sjeldent. Det siste punktet som trekkes frem av betydning for valg mellom integrering og marked er produktets verdi. For produkter med høy verdi – høy innkjøpspris – vil elektroniske markeder være mer nyttige som følge av at selv små prosentvise forskjeller i pris mellom leverandører utgjør store summer i kroner og øre. Jo høyere produktets verdi, desto mer motiverte vil kjøperne derfor være til å anvende elektroniske markedsløsninger. Choudhury, Hartzel og Konsynski (1998) trekker også inn den verdi mellomledet bidrar med til sine kunder. Meglernes roller kan bli endret som følge av elektroniske markeder hevder de, men meglernes i elektroniske markeder kan bidra med mange verdiøkende tjenester – for eksempel beslutningsstøtte, bekreftelse av informasjon (verifisering), og forhandling. I situasjoner med høye kostnader og/eller høy brukerterskel knyttet til bruk av elektroniske markeder kan derfor mellomledd som agenter bli de dominerende direkte brukerne av de elektroniske markedene på vegne av sine kunder. Andre eksempler fra reiselivsnæringen har imidlertid vist at fremvekst av informasjonssystemer reduserer kostnadene for kundene knyttet til direkte anvendelse av markeds plasser. Vi ser blant annet at kostnadene og brukerterskelen knyttet til bruk av GDS er kraftig redusert de senere årene og at disse systemene dermed er blitt tilgjengelig for alle og enhver.

### **3.5 Oppsummering**

Diskusjonen i dette kapitlet har vist at strukturelle endringer i reiselivsnæringen kan forklares ut fra mange forskjellige perspektiver. For det første så predikeres det at overgangen til elektronisk markeds plass vil påvirke koordineringskostnadene. Dette vil i utgangspunktet bidra til en disintegrering, men forhold som tillit, makt og ønske om kontroll kan bidra til fortsatt integrering på den elektroniske markeds plassen. I den forbindelse presenterte vi også ulike dimensjoner ved integreringsbegrepet og drøftet hvordan forskjellige faktorer kan påvirke de ulike integreringsdimensjonene. Videre vil mellomledd kunne ta nye roller på den elektroniske markeds plassen. Dette kan skje gjennom verdikjedeintegrering eller gjennom funksjonsintegrering, horisontal integrering eller horisontal aggregering. Etablerte aktører kan



også inkludere nye oppgaver i sin virksomhet – auksjonsrom, diskusjonsfora, og lignende. Nye aktører kan også etablere seg i reiselivsnæringens verdikjede på den elektroniske markedsplassen for å ta seg av nye roller (for eksempel reversert markedsløsning – Priceline) og tradisjonelle roller (for eksempel virtuelle reisebyråer). Til sist har vi diskutert ulike teorier som kan forklare strukturelle endringer som følge av økt utbredelse av samhandling på den elektroniske markedsplassen. Herunder har vi dessuten drøftet modererende forhold som viser at prediksjoner basert på teoriene vil være situasjonsbetinget.

Videre er det presentert resultater fra flere studier som har drøftet utviklingen blant disse aktørene ved en overgang fra den fysiske markedsplassen til den elektroniske markedsplassen. Resultatene fra undersøkelsene synes entydig å gå i retning av at den elektroniske markedsplassen vil bli stadig mer viktig for distribusjon av reiselivstjenester de kommende årene. Hovedinntrykket fra gjennomgangen er videre at det – til tross for de muligheter den elektroniske markedsplassen tilbyr når det gjelder disintermediert distribusjon – vil skje en reintermediering og cybermediering i forbindelse med en overgang fra den fysiske markedsplassen til den elektroniske markedsplassen. Videre indikerer noen av undersøkelsene at nye samhandlingsformer vil oppstå mellom aktørene i reiselivsnæringen på den elektroniske markedsplassen. En av årsakene til dette er den økte konkurransen mellom aktørene som fremtvinger ulike samarbeid som styringsform for å kunne drive mest mulig effektivt på den elektroniske markedsplassen.

## KAPITTEL 4: Proposisjoner

Et fellestrekk med de empiriske undersøkelsene som er referert fra reiselivsnæringen er at de i begrenset grad presenterer noe teoretisk rasjonale for de prediksjonene som fremkommer. Studiene er i stor grad eksplorerende i karakter og empirisk drevet. Mangelen på teoretiske forklaringer av de fenomen som observeres på den elektroniske markedsplassen i reiselivsnæringen fremheves også av Werthner og Klein (1999). I dette kapitlet vil vi basere oss på de teoretiske perspektivene vi har presentert i tillegg til de empiriske studiene som er referert ved argumentasjon for proposisjoner angående den strukturelle utviklingen i reiselivsnæringen på den elektroniske markedsplassen når det gjelder integrering, mediering og samhandling.

De sentrale begrepene vi benytter i denne rapporten – integrering, mediering og samhandling – henger nøye sammen. En vertikal integrering nedstrøms blant flyselskapene vil for eksempel implisere en disintermediering mellom flyselskapene og deres kunder. I dette kapitlet foretar vi en relativt generell diskusjon knyttet til utledning av proposisjoner for de integreringsdimensjonene som er diskutert i kapittel 3. Diskusjonen knyttet til mediering gjør vi mer spesifikk, og relaterer dette til de enkelte bransjene i reiselivsnæringen samt til eventuelle potensielle nye aktører i næringen ved en overgang fra den fysiske til den elektroniske markedsplassen. Drøftingen av mediering inneholder implisitt også en drøfting av ulike forhold ved integrering. De to delene bør derfor sees i sammenheng.

### 4.1 Integrering

Hovedbudskapet i transaksjonskostnadsteorien som vi har drøftet er at overgangen til den elektroniske markedsplassen vil bidra til reduserte koordineringskostnader og derfor økt bruk av markedstransaksjoner. Dette vil i tilfelle føre til økt disintegrering og økt spesialisering. Vi supplerte imidlertid dette perspektivet ved å inkludere en drøfting av behovet for kontroll med bedriftenes ulike faser i verdikjeden. Markedstransaksjoner gir den enkelte aktøren begrenset kontroll. Dette gir derfor incentiver til å foreta en viss integrering for å øke sin kontroll i verdikjeden. Dette kan gi seg utslag i vertikal integrering nedstrøms i verdikjeden for å få økt kontroll i distribusjon og kundekontakt eller i vertikal integrering oppstrøms for å få økt

kontroll over leverandører for å unngå mangel på ressurser for å kunne produsere sine produkter og tjenester. Vi presenterte i kapittel 3 en modell som illustrerte ulike faser i en akkvisisjonssyklus (se figur 3.1). Denne viser mulighetene for integrering av ulike funksjoner for å ha kontroll med virksomhetsprosessene i verdikjeden.

#### **4.1.1 Funksjonsintegrering nedstrøms mot kundene**

Bruk av mellomledd i reiselivsnæringen innebærer i dag provisjoner til mellomleddene som leverandører av kjerneprodukter som transport og overnatting ønsker å redusere. Økt disintegrering innebærer flere spesialister i næringen som de ulike aktørene vil måtte betale provisjoner til om de ønsker å tilby sine kunder disse tjenestene. Gjennom en disintegrering vil bedriftene som leverer overnattingstjenester og transport dessuten risikere å miste kontrollen med kundene sine. Vi kan for eksempel se for oss at flyselskapene mister kontrollen med sitt marked og kjennskap til markedet de betjener ved å fokusere strengt på transport som produkt og la andre aktører stå for all kontakt med sluttbrukerne. Vi argumenterer derfor her for at bedriftene vil funksjonsintegre for å bedre sin kontroll med sluttbrukeren. Gjennom funksjonsintegrering vil bedriftene kunne tilby sine kunder verdiøkende tjenester og på den måten styrke sin posisjon overfor sine konkurrenter. Store deler av reiselivsprodukter og tjenester er informasjon som kan digitaliseres og som derfor er egnet for formidling på Internett. Potensialet for integrering av slike produktelementer er derfor stort. Bedrifter som transportselskaper, restauranter og overnattingsbedrifter vil trolig funksjonsintegre for å opprettholde og bedre den kontrollen de i dag har med sluttbrukermarkedet samt for å øke tilbudet av verdiøkende tjenester til sine kunder. Tradisjonelle mellomledd som turoperatører og reisebyråer vil også funksjonsintegre for å opprettholde sin posisjon og/eller for å søke å øke kontrollen med sluttbrukermarkedet.

P1: Vi vil se en økt grad av funksjonsintegrering nedstrøms mot kundene blant alle kategoriene reiselivsbedrifter på den elektroniske markedsplassen.

Et annet spørsmål vi har drøftet teoretisk, er hvilke aktører som vil være integreringsoriginatorer. I følge diskusjonen ovenfor så vil åpenbart bedrifter som allerede er etablert innen næringen ta initiativ til integrering. Markedssituasjonen i reiselivsnæringen er slik at fragmenteringen er større blant sluttkundene enn blant tilbyderne av reiselivsprodukter. Det er derfor rimelig å anta at aktører på tilbudssiden vil være integreringsoriginatorer for å få

nærmere kontakt og kontroll med sluttmarkedet. Videre vil det være et behov for en viss teknologisk kompetanse for å funksjonsintegre i markedsrommet. Teknologien er imidlertid rimelig standardisert og lett kopierbar – både når det gjelder teknologi som er reiselivsspesifikk og teknologi som er spesifikk for den elektroniske markedsplassen. Behovet for bransjekunnskap og næringskunnskap vil derfor trolig være den viktigste kunnskapen for å oppnå en vellykket integrering. Dette taler også for at de etablerte aktørene i næringen vil være fremtredende som integreringsoriginatorer. Videre er transaksjonskostnadsandelen høy ved distribusjon av både flybilletter og overnattingstjenester – blant annet som følge av provisjoner. Hotellenes distribusjonskostnader kan i verste fall ligge på opp mot 30 prosent av omsetning (Horwath Consulting as & Heyerdahl-Jensen og Partnere, 1999). Avgifter knyttet til bruk av switchsystemer, CRS, GDS og lignende står for en stor andel av disse kostnadene og motiverer for en disintermediert løsning. Flyselskapene har distribusjonskostnader på mellom 20 og 25 prosent av sin omsetning (Horwath Consulting as & Heyerdahl-Jensen og Partnere, 1999). Cirka halvparten av dette er utgifter knyttet til provisjoner. Motivasjonen for en disintermediert distribusjon er derfor stor. Spesielt gjelder dette for enkle reiser. På mer komplekse bestillinger kan produksjonskostnadene internt overstige distribusjonskostnader knyttet til provisjon og anvendelse av reisebyråer til mellomledd kan derfor være lønnsomt for flyselskapene. Totalt sett skaper imidlertid denne situasjonen store incentiver for aktører som hoteller og flyselskaper til å ta initiativ til funksjonsintegrering. Etablerte bedrifter i næringen har dessuten et kjent merkenavn. Dette vil virke risikoreduserende for konsumentene, hvilket bidrar til preferanse for bruk av slike aktører. Aktørene har derfor godt grunnlag for å funksjonsintegre og dermed dekke kundenes behov i flere faser av kjøpsprosessen.

P1.1: Etablerte aktører i reiselivsnæringen vil primært være integreringsoriginatorer (sekundært andre aktører).

Kontroll med grenseflaten mot kundene synes å være en forutsetning for å overleve på den elektroniske markedsplassen. Vertikal integrering nedstrøms mot kundene vil derfor være en fremtredende integreringsstrategi. Dette vil skje blant annet gjennom økt grad av integrering av funksjoner som rådgivning av kunder, informasjonsformidling, personalisering og bedre tilrettelegging for direkte distribusjon til kundene gjennom reservasjonssystemer på egne nettsted. En forutsetning for å tilfredsstille kundene – og på den måten bli den foretrukne aktøren hos kundene – er at man legger til rette for å forenkle kundenes informasjonssøking –

reduere kundenes søkekostnader. Reiselivskundene har stort behov for tilgang til systematiske oversikter av informasjon og leverandører for å orientere seg på den elektroniske markedsplassen. Dette gjelder informasjon relatert til forskjellige aktører i ulike bransjer innenfor reiselivsnæringen. Det gjelder imidlertid også tilgang til informasjon om leverandører av produkter og tjenester som vi vanligvis ikke assosierer direkte med reiselivsnæringen – så som forsikringsselskaper for reiseforsikring og finansielle aktører for tjenester relatert til reisevaluta. Vi vil derfor trolig se stor utbredelse både av horisontal aggregering og horisontal integrering blant reiselivsbedriftene på den elektroniske markedsplassen.

P1.2: Reiselivsbedriftene på den elektroniske markedsplassen vil integrere både vertikalt og horisontalt

For de fleste aktørene vil det være hensiktsmessig å arbeide for skalafordeler knyttet til volum. Dette innebærer i tilfelle at udifferensierte integreringsstrategier vil bli prioritert. Dog finnes det også aktører som satser på mer nisjepregede markeder og produkter. Kompleksiteten i produktene vil være av betydning for integreringsstrategien, og aktører som fokuserer på volum innen standardiserte og enkle reiser vil derfor ha en udifferensiert strategi mens aktører som har en nisjestrategi der rådgivning og kundeoppfølging er vesentlig vil ha mer fokuserte strategier. Internett gir imidlertid en unik mulighet til å tilpasse selv rimelig standardiserte produkter til den enkelte kundens preferanser gjennom personalisering og skreddersøm. Trolig vil derfor Internett bidra til bedre muligheter til fokuserte strategier enn hva som er mulig på den tradisjonelle markedsplassen. Slik personalisering krever imidlertid ressurser av en slik karakter at det trolig vil være en lite relevant satsing for de minste aktørene i reiselivsnæringen. For næringen totalt sett, vil vi nok derfor trolig se en kombinasjon av fokuserte og udifferensierte integreringsstrategier på den elektroniske markedsplassen.

P1.3: Blant reiselivsbedriftene på den elektroniske markedsplassen vil vi se en kombinasjon av fokuserte og udifferensierte integreringsstrategier

Graden av formaliserte relasjoner mellom ulike reiselivsbedrifter er i denne rapporten drøftet som en funksjon av transaksjonskostnader, tilgang til komplementære ressurser og tilgang til andre aktørers nettverk. Valget av styringsform avgjøres for å oppnå lavest mulig transaksjonskostnader. Mange argumenterer imidlertid for at tilgang til komplementære ressurser er en viktigere årsak til samhandling på den elektroniske markedsplassen enn vurdering av transaksjonskostnadene. For å oppfylle kundenes preferanser for ulike verdiøkende tjenester vil det ofte være behov for å inngå samhandling med andre aktører for å få tilgang til slike komplementære produkter og tjenester av høy kvalitet på en rask måte. Videre er trafikk på nettstedet en viktig betingelse for å lykkes på den elektroniske markedsplassen. Tilgang til andre aktørers nettverk gjennom ulike former for samhandling er derfor vesentlig. Oppkjøp og formaliserte allianser med alle aktører det vil være hensiktsmessig å innlede samhandling med vil bli en svært omfattende prosess. Løse former for samhandling vil derfor ofte bli valgt. Samhandlingen gjøres ofte slik at de samhandlende partene foretar gjensidig utveksling av linker og på den måten genererer trafikk til hverandre. I slike situasjoner har begge parter incentiver for å følge opp samhandlingen. Oppfølgingen krever dessuten begrenset innsats. Behovet for høy formaliseringsgrad er derfor begrenset.

P1.4: Reiselivsbedriftene vil i stor utstrekning basere seg på relativt løse samarbeidmodeller uten sterk grad av formalisering

#### **4.1.2 Funksjonsintegrering oppstrøms mot leverandørene**

For funksjonsintegrering mot kundene så vi på grad av integrering, integreringsoriginator, integreringsretning, integreringsstrategi og integreringsmodell. For integrering mot leverandørene har vi avgrenset studien til bare å omfatte integreringsgrad.

Det er rimelig å anta samme logikk i relasjonen mellom reiselivsbedriftenes leverandører og reiselivsbedriftene som mellom reiselivsbedriftene og deres kunder. Reiselivsbedriftenes leverandører vil trolig også ha behov for å skape relasjoner med sine kunder (reiselivsbedriftene) på en best mulig måte. Et viktig tiltak for å oppnå dette på den elektroniske markedsplassen er å integrere ulike funksjoner for å støtte reiselivsbedriftene i deres kjøpsprosess når de handler med leverandørene. Det vil derfor trolig være leverandørene som står for integreringen i relasjonen mellom leverandørene og reiselivsbedriftene. Forholdet mellom reiselivsbedriftenes leverandører og reiselivsbedriftene består av færre aktører både

på tilbudssiden og på etterspørselssiden enn hva som er situasjonen i forholdet mellom reiselivsbedrifter og deres kunder. Forholdet mellom reiselivsbedriftene og deres leverandører er derfor trolig i større grad basert på langvarige relasjoner og avtaler. Integreringen oppstrøms mot leverandørene vil derfor neppe være veldig omfattende blant reiselivsbedriftene.

P2: Vi vil i begrenset grad se en funksjonsintegrering oppstrøms mot leverandørene til reiselivsbedriftene.

## **4.2 Mediering**

Diskusjonene knyttet til utviklingen av mellomledd deler vi inn i mellomledd mellom reiselivsbedriftene og deres kunder (4.2.1) og mellomledd mellom reiselivsbedriftene og deres leverandører (4.2.2)

### **4.2.1 Mellomledd mellom reiselivsbedriftene og deres kunder**

I denne diskusjonen drøfter vi utviklingen i mellomleddsfunksjonene i relasjon til ulike aktører i reiselivsnæringen. Årsaken til dette er at bransje til dels vil være av betydning for de antatte endringer i mellomleddsstrukturen.

#### *Restaurant*

Restauranter baserer seg til en viss grad på forhåndsreservasjon, men man finner også mange aktører der forhåndsreservering ikke er veldig utbredt. Bruken av mellomledd for reservering av restaurant er svært begrenset. På den fysiske markedsplassen eksisterer dermed en disintermediert distribusjonsprosess for restauranter. Restauranter har så langt i begrenset grad tatt i bruk Internett til distribusjon av sine tjenester sammenlignet med andre aktører i reiselivsnæringen. Løsningene som eksisterer er typisk bestilling via e-post eller reservasjon via e-post baserte forespørselskjemaer. Disse løsningene blir som erstatning for telefon, og representerer ingen endringer i forhold til integrering nedstrøms mot kundene. Fragmenteringen både på kjøpersiden og på selgersiden er imidlertid stor. Dette vil bidra til at nøytrale markedstrom der nøytrale aktører tar mellomleddsroller er plausible. Dette kan være

aktører som gir nøytrale vurderinger av ulike tilbydere eller aktører som kopler kunder og gir mulighet for erfaringsutveksling knyttet til restauranter (<http://www.restaurantguiden.no>). Her kan vi også se for oss mellomledd etablert av kunder basert på kundefellesskap der diskusjoner og vurderinger av restauranter er et fremtredende element. Overgangen til den elektroniske markedsplassen kan således frembringe en cybermediering i forhold til reservasjon av bord på restaurant.

Et element som trolig overstyrer noen av de mulige utfall som er drøftet for restauranter er den begrensede utbredelsen av Internett i bransjen. En forutsetning for endringene som er drøftet er at bedriftene faktisk opererer på den elektroniske markedsplassen. Slik situasjonen er i dag er dette i begrenset grad tilfelle. Strukturelle endringer i bransjen vil derfor trolig berøre restaurantbransjen i begrenset grad foreløpig.

### *Hoteller*

Hos hotellene foregår også mye av reservasjonene disintermediert ved at kundene foretar bestilling direkte hos hotellet. Dette har tradisjonelt skjedd via personlig fremmøte hos hotellet, telefon og telefax. Vi ser nå at mange hoteller mottar reservasjoner via e-post, e-post baserte skjemaer samt on-line reservasjoner gjennom proprietære systemer, switch systemer og/eller GDS. Økt mulighet for personalisering og formidling av informasjon om hotellet ved bruk av multimedia-effekter reduserer dessuten behovet for mellomledd til å utføre presentasjonsfunksjoner og kan være med på å skape en ytterligere vertikal nedstrøms integrering fra hotellenes side. Hotellene har imidlertid en relativt lite oversiktlig tilbudsside med mange aktører. Dette tilsier behov for aggregerende mellomledd. Relevante aktører er her Switch aktørene og GDS aktørene som allerede aggregerer leverandører innen hotellsektoren. Dette taler for en reintermediering når det gjelder distribusjon av hotell på den elektroniske markedsplassen der horisontal leverandørintegrering er det sentrale. Hele 85 prosent av hotellene i Europa er ikke registrert hos GDS og altså ikke reserverbare via GDS. Dette indikerer at også andre aktører enn disse kan etablere mellomledd med leverandørintegrering – cybermediering. Både antallet tilbydere og etterspørere er relativt stort når det gjelder hotell og hotellgjester. Fremveksten av nøytrale markedsrom er derfor rimelig å anta. Hotell transaksjoner er i seg selv mer komplekse enn flyreservasjoner både når det gjelder antallet alternativer på en destinasjon og når det gjelder selve dataoverføringene (Richer og O'Neil-Dunne, 1998). Det er derfor rimelig å anta mer fokuserte



integreringsstrategier for mellomleddene i distribusjon av hotell enn for mellomleddene for distribusjon av flybilletter. Økt produktkompleksitet tilsier dessuten større grad av vertikal integrering heller enn horisontal integrering.

### *Flyselskaper*

Vi har de senere årene sett at flyselskaper især, men også andre transportselskaper, har økt innsatsen med direkte distribusjon til kunde uten å gå via mellomledd. Det er i dag mulig å foreta reservasjoner direkte hos alle de store flyselskapene via Internett. Dette taler for en vertikal nedstrøms integrering der flyselskapene tar over den rollen som mellomledd som reisebyråer tidligere betjente. Dette innebærer en disintermediering i reiselivsnæringen. Markedet for flyselskaper kjennetegnes av noen få dominante selskaper eller sammenslutninger av selskaper. Dette reduserer behovet for aggregerende mellomledd og øker derfor sannsynligheten for en disintermediering. Flyselskapene har dessuten både den næringsspesifikke kompetanse og den IT-spesifikke kompetanse – gjennom sine GDS – hvilket taler for vertikal integrering i retning av kundebetjening. For enkle reiser som kjennetegnes av en lite kompleks kjøpsprosess og begrenset kundeveiledning, vil trolig den økt kostnaden ved å anvende mellomledd være høyere enn kostnadene ved selv å betjene kundene. Dette taler for en vertikal nedstrøms integrering for produkter kjennetegnet av enkel kjøpsprosess. Det vil oppstå disintermediering for enkle produkter med høy frekvens. Dette kan for eksempel gjelde flyreiser for forretningsreisende (Werthner og Klein, 1999). Flyselskapene har dessuten i en årrekke benyttet såkalte bonusprogrammer der de har bygget opp en kundebase og en relasjon til sine kunder. Dette har trolig bidratt til å flytte kundenes relasjonsfølelse fra reisebyråene til flyselskapene. Denne kundebasen kan på den elektroniske markedsplassen benyttes til personalisering av tjenester og ytterligere tettere relasjoner til kundene. Dette er forhold som taler for en vertikal nedstrøms integrering fra flyselskapenes side - disintermediering.

### *Reisebyråer*

Reisebyråenes tradisjonelle rolle i distribusjonskjeden kan beskrives som en informasjonsmegler og rådgiver (Werthner og Klein, 1999). Bortsett fra turoperatører og enkelte agentledd, har reisebyråene hatt en dominerende rolle som mellomledd i

reiselivsnæringen. Fremveksten av elektroniske markeder er med på å redusere kundenes søkekostnader. Dette kan bidra til å overflødiggjøre de tradisjonelle reisebyråenes søkekeknadsreducerende rolle. Basert på dette har enkelte spådd en disintermediering i reiselivsnæringen der mellomleddenes rolle blir overflødig (jfr. kapittel 3.4).

Reisebyråene har et fortrinn gjennom sin domenespesifikke kunnskap. Videre er de tekniske løsningene etter hvert blitt standard, og lett tilgjengelig. Dette bidrar til at reisebyråene som aktører skulle ha gode muligheter til å beholde en rolle også på den elektroniske markedsplassen. Men standardiseringen av- og tilgjengeligheten til teknologien gjør at flere aktører kan komme på banen samt at kundene i større grad får mulighet til å foreta enkle reservasjoner på egenhånd. En økt differensiering hos reisebyråene vil derfor trolig være hensiktsmessig. Dette samsvarer dessuten med prediksjonene til Richer og O'Neil-Dunne (1998) som hevder at det vil bli noen få store aktører samt en rekke nisjeaktører blant reisebyråene. De store aktørene vil trolig her betjene et marked for lite kompleks reiselivsprodukter. Nisjeaktørene vil betjene mer krevende og komplekse markeder. Dette innebærer at etablerte aktører med god domenekunnskap bør være godt posisjonert for å betjene disse nisjemarkedene.

Reisebyråene er som informasjonsmegler med på å redusere kundenes søkekostnader. Elektroniske markeder bidrar til å redusere søkekostnadene, og derigjennom ligger det en fare for at reisebyråenes rolle blir overflødig. For andre enn enkle innenlandsreiser med fly vil ofte kundene oppleve at selve kjøpsprosessen er krevende. De ønsker gjerne en form for støtte som følge av at deres erfaring med produktene og informasjonssøkingen ikke oppleves som god nok. Dessuten kan mye av den tilgjengelige informasjonen på Internett oppleves som lite systematisert. Som følge av de etablerte reisebyråenes domenekunnskap, taler mye for at de vil ha en viktig rolle fremover også, dog med noe andre oppgaver. Det kan imidlertid her bemerkes at aktører med mer spesifikk markedsromkompetanse kan være utfordrere til å betjene en del av de nye oppgavene.

### *Turoperatører*

Turoperatørens rolle på den fysiske markedsplassen har vært som produktaggregerende mellomledd. Dette foregår ved at turoperatørene kjøper opp leverandørers produkter og setter disse sammen til pakker. Turoperatørens integreringsmodell er som distributør – i

motsetning til reisebyråenes agentrolle. Utviklingen har så langt vært at turoperatørene har tatt i bruk den elektroniske markedsplassen i tillegg til sin eksisterende virksomhet på den fysiske markedsplassen. Turoperatørene har fortrinn basert på næringsspesifikk kompetanse. Dette er fortrinn som de etablerte aktørene også trekker med seg på den elektroniske markedsplassen. Videre er informasjonsformidling og rådgivning til kundene en viktig del av turoperatørens tjenester. Etablerte aktører har omfattende kunnskap om ”delene” i sine pakker, og kan på en tilfredsstillende måte informere og rådgi sine kunder. Ut fra dette ser vi også at turoperatørene formidler mye informasjon på sine nettsteder. Det omfattende behovet for informasjon kan gi grobunn for behov for kundefelleskap omkring ulike temaer for pakketurer. Vi ser imidlertid at turoperatører selv tilbyr slik funksjonalitet – hvilket representerer en funksjonsintegrering. Basert på en situasjon med mange aktører både på tilbudssiden og etterspørselssiden er det rimelig at turoperatører er originator for denne typen nøytrale markedstrom. Mye taler for at turoperatørens rolle blir relativt lite utfordret, men at turoperatørene bør utvide sitt spekter av tjenester og integrere flere funksjoner i retning av å støtte kundene i deres behov for informasjon og beslutningsstøtte.

#### *Globale distribusjonssystemer (GDS)*

Overgangen til den elektroniske markedsplassen åpner opp nye muligheter for GDS aktørene. Fra å være en infrastrukturaktør til anvendelse for reisebyråer og flyselskaper, er GDSene i dag tilrettelagt for anvendelse på Internett. Dette innebærer at den enkelte kunde med tilgang til Internett kan foreta sine reservasjoner direkte via GDS uten å kontakte reisebyråer eller flyselskaper for å få gjennomført slike reservasjoner. GDSene har ut fra dette startet egen virksomhet med reisebyrålignende funksjoner på Internett. Dette tilsvarer en funksjonsintegrering vertikalt i retning av konsumentene. I tillegg fortsetter GDSene å la andre aktører benytte sin infrastruktur. Dette innebærer at kundene gjerne foretar sine reservasjoner via GDS`er som for eksempel Amadeus også ved anvendelse av andre reisebyråer eller flyselskaper på Internett. GDSene er preget av å ha primært teknisk kompetanse gjennom sitt reservasjonssystem, men en noe mer begrenset næringsspesifikk kompetanse sammenlignet med aktører som reisebyråer. Konsekvensen av dette er muligens at GDSenes reisebyråer blir mindre kundevennlig hva angår rådgivningsfunksjon og produktinformasjon, og at GDSenes reisebyråer blir benyttet for enkle reiser. Det er imidlertid her verdt å bemerke at Travelocity er det største reisebyrået på den elektroniske markedsplassen og at dette er etablert av SABRE. Et annet eksempel er AMADEUS som har etablert Travellink med spesialisering på

forretningsreisende og tilsynelatende høyt ambisjonsivå hva angår service og kundeoppfølging. En mulig forklaring på dette er at det er flyselskapene med høy næringsspesifikk kompetanse som står bak GDSene.

### *Switch*

Hos hotellene er denne standardiseringen langt mindre ved at ulike hoteller har forskjellige CRS. Switch aktørene har her en viktig rolle ved at de tillemper hotellenes ulike CRS til de mer standardiserte GDS systemer. Switch systemene bør basert på dette argumentet være egnet som integreringsoriginator for hotellnæringen på den elektroniske markedsplassen. Switch systemene sitter både med IT kompetanse og næringsspesifikk kompetanse og bør således være en egnet integreringsoriginator. Med sin base av hoteller vil Switch aktørene ha potensiale til å integrere vertikalt nedstrøms og i stadig større grad bli en aktør som direkte betjener kundene. På denne måten kan Switch aktørene bli en ny aktør mellom leverandørene av kjerneproduktene i reiselivsnæringen (transport, overnatting, etc.) og sluttkundene (cybermediering).

### *Nye aktører*

En undersøkelse blant 31 aktører i reiselivsnæringen – turoperatører, reisebyråer, konsulenter, og lignende – avdekket at 89 prosent av disse trodde at fremveksten av Internett ville skape grunnlag for etableringer av nye aktører i reiselivsnæringen (Werthner og Klein, 1999). Slike aktører kan være GDSene og Switch systemer. Men helt nye foretningsmodeller og aktører har også oppstått på den elektroniske markedsplassen. Eksempler på dette er Priceline sin reverserte prisingsmodell der kundene setter betingelser de ønsker for en reise og der det er opp til tilbyderne å akseptere disse betingelsene eller ikke. Slike aktører med nisjepregede roller vil klart kunne være nye mellomledd i reiselivsnæringen på den elektroniske markedsplassen - cybermediering. Andre eksempler er aktører som fokuserer på viktigheten av tid i reiselivsnæringen. Reiselivsprodukter er veldig tidsavhengige i form av at senger som står tomme en natt ikke kan selges igjen senere eller at tomme flyseter på en flight ikke kan selges igjen på neste flight. Incentivene for å fylle opp hotellrom og flyseter for å oppnå dekningsbidrag er derfor stort. Derfor har også aktører fokusert på "last minute" funksjoner der mulighetene for reduserte priser for kundene er til stede.

Totalt sett ser det ut til at noen bransjer (foreløpig) vil bli begrenset berørt hva angår mediering/disintermediering. For øvrig antyder diskusjonen ovenfor at vi vil oppleve både reintermediering (tradisjonelle reisebyråer og turoperatører som etablerer seg på den elektroniske markedsplassen), disintermediering (flyselskapene distribuerer i økende grad enkle reiser direkte til kundene) og cybermediering (GDS aktører tar nye roller og aktører som priceline.com er eksempel på helt nye aktører med nye forretningsmodeller) ved overgang til den elektroniske markedsplassen (jfr. Buhalis, 1998). Holder vi oss imidlertid til relativt lite komplekse reiselivsprodukter så synes det rimelig å argumentere for følgende hovedproposisjon.

P3.1: Antallet mellomledd på den elektroniske markedsplassen mellom reiselivsbedriftene og deres kunder vil reduseres

Proposisjonen vil nok modereres av produktkompleksitet på den måten at kjøp av komplekse reiselivsprodukter vil betinge noe større bruk av mellomledd med verdiøkende tjenester. Gitt en utvikling som predikert i proposisjon 1 - økt funksjonsintegrering blant transport- og overnattingsbedrifter – så vil imidlertid kjøp av komplekse tjenester også kunne foregå disintermediert i stadig større utstrekning.

#### **4.2.2 Mellomledd mellom reiselivsbedriftene og deres leverandører**

I denne diskusjonen drøfter vi utviklingen i mellomleddsfunksjonene i relasjon til ulike aktører i reiselivsnæringen. Årsaken til dette er at bransje til dels vil være av betydning for de antatte endringer i mellomleddsstrukturen.

##### *Restauranter*

Vi argumenterte tidligere for at den begrensede utbredelsen i bruk Internett blant restaurantene ville være en begrensning for virtuelle relasjoner mellom restaurantene og deres kunder. Dette vil på samme måte begrense mulighetene for virtuelle relasjoner mellom restaurantene og deres leverandører. En forutsetning for endringene som er drøftet er at bedriftene faktisk opererer på den elektroniske markedsplassen. Slik situasjonen er i dag er dette i begrenset grad tilfelle. Strukturelle endringer i bransjen vil derfor trolig berøre restaurantbransjen i begrenset grad foreløpig.

### *Hotell*

Hotellene har en relativ kompleks vertikal oppstrømsside der svært mange typer produkter og tjenester må kjøpes inn. Dette gjelder alt fra mat og interiør til klesvask og personale. Det kan være behov for en koordinering av disse innkjøpene. Dette innebærer at mellomledd som aggregerer leverandører relatert til alle disse tjenestene kan bli etablert. Tilfellet som er beskrevet innebærer at tilbudssiden er fragmentert. Ser man på antallet hoteller, så kan man si at disse også er fragmentert. Hotellnæringen kjennetegnes imidlertid av stadig voksende hotellkjeder. Det kan derfor her tenkes at disse initierer mellomledd basert på horisontal aggregering av leverandører fra ulike bransjer som hotellnæringen foretar innkjøp fra. Hotellene innehar også betydelig domenespesifikk kunnskap på området og er dermed en naturlig aggregeringsoriginator.

### *Flyselskapene*

Artikkelen til Choudhury, Hartzel og Konsynski (1998) fokuserte på betingelser for mellomleddsfunksjoner knyttet til innkjøp hos flyselskapene. Aktøren kalt ILS er allerede etablert på Internett og fungerer der som en mediator som kopler kjøpere og selgere med hverandre.

Reisebyråene iverksetter også samarbeid med innholdsleverandører og integrerer sin virksomhet vertikalt oppstrøms. For eksempel har Amadeus og SAP (verdens største leverandør av administrasjonssystemer for store konsern) inngått et samarbeid i forbindelse med SAPs Travel Planning System der Amadeus bidrar med reiseplanlegging og SAP bidrar med reiseoppfølgingssystemer. Et annet eksempel på integrering mot bedriftene (oppstrøms) er Corporate Traveller fra Amadeus (SMART). Hele 70 prosent av bedriftenes forretningsreiser går normalt til om lag 20 destinasjoner. Når Corporate Traveller installeres i en bedrift etableres individuelle reisepolicies samt data om disse turene. Gjennom dette systemet foretar den enkelte medarbeider sine egne reserverasjoner på en enkel måte innen personaliserte rammer. Bestillingen går direkte til reisebyråenes IT systemer hvor kvalitetskontroll og billettutstedelse skjer.

Argumentasjonen for både en reintermediering og en disintermediering er tilstede her. Vi viser til P2 der vi argumenterte for at det primært ville være leverandørene som foretok

integrering, men at dette også kunne skje fra reiselivsbedriftenes side. Begge tilfellene vil imidlertid innebære at antallet mellomledd vil bli noe redusert. Av årsaker som er diskutert ovenfor, tror vi imidlertid ikke graden av disintermediering vil bli så omfattende oppstrøms mot leverandørene som nedstrøms mot sluttkundene.

P3.2: Antallet mellomledd på den elektroniske markedsplassen mellom reiselivsbedriftene og deres leverandører vil reduseres

### **4.3 Samhandling**

Vi argumenterte i kapittel 3 for at reiselivsbedriftene ønsker å betjene sine kunder i hele kjøpsprosessen. Dette krever tilgang til en rekke verdiøkende tjenester. De fleste aktørene vil ikke sitte inne med en tilstrekkelig kompetanse til å tilby alle disse formene for tjenester til kundene på en profesjonell måte. Tilgang til slike ressurser vil derfor måtte anskaffes gjennom samhandling med andre aktører på den elektroniske markedsplassen. Vi drøftet her gjensidig utveksling av komplementære ressurser som bidrar til verdi for begge aktørene i samarbeidet. Samhandling på den elektroniske markedsplassen handler imidlertid ikke bare om dyadiske former for samhandling. Tilgang til andre aktørers nettverk er også en vesentlig betingelse for å generere tilstrekkelig trafikk på bedriftenes nettsted – og derigjennom omsetning. Da oppkjøp av ethvert foretak man ønsker tilgang til som følge av potensialet for nettverkseffekter vil være en utopi, vil nødvendigvis ulike former for samhandling blant reiselivsbedrifter bli utbredt på den elektroniske markedsplassen.

P4: Vi vil se stor grad av samhandling blant reiselivsbedrifter på den elektroniske markedsplassen

### **4.4 Oppsummering**

I dette kapitlet har vi, basert på de teoretiske perspektivene og de empiriske studiene presentert i kapittel 3, argumentert for generelle proposisjoner for utviklingen i reiselivsnæringens struktur hva angår integrering, mediering og samhandling. Proposisjonene er veldig generelle. Mange forhold vil være av betydning for utviklingen vi postulerer. Vi har drøftet noen forhold, men dette innebærer ikke at andre forhold i gitte situasjoner vil medføre

at proposisjonene ikke synes rimelige. På et generelt grunnlag argumenterer vi imidlertid for relevansen av de generelle proposisjonene som er presentert.



## **KAPITTEL 5: Metodisk tilnærming**

I dette kapitlet gir vi en beskrivelse av en undersøkelse som ble gjennomført høsten 2001. Undersøkelsen fokuserer på forhold ved strukturen i reiselivsnæringen ved overgang fra den fysiske markedsplassen til den elektroniske markedsplassen – integrering, mediering og samhandling. Utvalget som ligger til grunn valideres mot populasjonstall for å avdekke representativiteten i utvalget. Videre presenteres karakteristika ved respondentene som bakgrunnsinformasjon til resultatene som presenteres i neste kapittel.

### **5.1 Gjennomføring av undersøkelsen**

Resultatene som presenteres i neste kapittel er basert på to undersøkelser. Disse er:

- \* en spørreundersøkelse blant reiselivsbedrifter i oktober 2001
- \* en spørreundersøkelse blant private reiselivskunder i oktober 2001

#### **5.1.1 Bedriftsundersøkelsen**

For å få et mest mulig representativt utvalg reiselivsbedrifter, valgte vi å trekke et tilfeldig utvalg reiselivsbedrifter over hele landet. Trekningen ble fordelt på restauranter, hoteller, turoperatører og reisebyråer. Videre ble undersøkelsen sendt til 3 av flyselskapene i Norge i tillegg til de uttrekte bedriftene. DM-Huset sto for trekningen for å sikre et tilfeldig utvalg blant bedriftene. Trekning ble foretatt fra næringskodene 633010 Reisebyråer og reisearrangører (mer enn 3 ansatte), 5511002 Hotell og restaurant (mer enn 5 ansatte), 5512000 Drift av hotell, pensjonater og motell u/restaurant, 553011 Restauranter (mer enn 2 ansatte). Årsaken til at vi satte nedre grenser for antall årsverk var at vi ønsket respons fra bedrifter der Internett er relevant kanal. For de aller minste bedriftene vil Internett som kanal være mindre relevant enn for større bedrifter. Undersøkelsen ble distribuert via tradisjonell post, og brevene ble adressert til Daglig leder i de enkelte bedriftene. Totalt ble undersøkelsen sendt til 1.600 reiselivsbedrifter i Norge. Vi mottok svar fra 183 bedrifter – en responsrate på 11 prosent. Responsen fordelte seg på 40 restauranter, 56 hoteller, 35 turoperatører, 27 reisebyråer, 2 flyselskap, og 22 andre typer reiselivsbedrifter.

*Validering av bedriftsutvalget*

Tabell 5.1 viser gjennomsnittlig antall årsverk i populasjonen av fire typer reiselivsbedrifter i Norge. Dette er sammenstilt med gjennomsnittlig antall årsverk i bedriftene i utvalget som ligger til grunn for undersøkelsen som rapporteres her.

**Tabell 5.1:** Antall årsverk i reiselivsbedriftene.

	Ant årsverk (Populasjon)*	Ant årsverk (Utvalg)**
Hoteller	13,0	22,0
Restauranter	3,2	9,4
Turoperatører	3,0	8,2
Reisebyråer	6,2	8,0

\*Tallene er fra Statistisk Sentralbyrå (SSB) – Strukturundersøkelsen (1999).

\*\*Bedrifter med flere enn 100 ansatte (kjeder og lignende) er fjernet fra analysen av bedriftsutvalget – totalt 11 bedrifter.

Resultatene viser at utvalget er overrepresentert av reiselivsbedrifter med antall årsverk høyere enn gjennomsnittet. For å komme i kontakt med bedrifter der Internett er en relevant satsningskanal, valgte vi å ikke kontakte de aller minste reiselivsbedriftene. Med utgangspunkt i dette, synes det naturlig med en slik overrepresentasjon.

Tabell 5.2 viser andelen av ulike typer reiselivsbedrifter i Norge som er lokalisert i de forskjellige fylkene. Tallene for bedriftenes populasjon er sammenstilt med andelen i det utvalget bedrifter som har besvart spørreundersøkelsen som rapporteres her.

**Tabell 5.2:** Reiselivsbedrifter fordelt på fylke\*.

	Hotell		Restaurant		Turoperatør		Reisebyrå	
	P (1535)	U (53)	P (6320)	U (34)	P (317)	U (33)	P (536)	U (24)
Hordaland	10%	18%	8%	8%	6%	6%	9%	8%
Rogaland	4%	11%	7%	5%	5%	6%	7%	4%
Vest Agder	3%	2%	4%	5%	3%	6%	3%	4%
Aust Agder	3%	2%	2%	3%	3%	0%	2%	0%
Telemark	4%	0%	4%	3%	5%	11%	4%	0%
Hedmark	4%	4%	4%	3%	3%	6%	2%	4%
Oppland	12%	4%	5%	5%	7%	14%	3%	0%
Møre & Romsdal	6%	9%	5%	3%	4%	0%	4%	0%
Buskerud	8%	4%	6%	5%	5%	6%	4%	16%
Akershus	4%	5%	7%	0%	11%	3%	7%	0%
Sogn & Fj.	7%	2%	2%	3%	2%	6%	2%	12%
Sør Trøndelag	6%	5%	5%	10%	3%	3%	5%	4%
Nord Trøndelag	3%	4%	3%	0%	2%	0%	2%	0%
Nordland	9%	13%	6%	5%	2%	0%	3%	8%
Troms	4%	4%	3%	15%	3%	6%	3%	0%
Finnmark	4%	5%	2%	3%	5%	0%	2%	0%
Østfold	2%	0%	6%	5%	4%	9%	4%	4%
Vestfold	2%	2%	4%	8%	2%	6%	4%	8%
Oslo	6%	8%	17%	13%	24%	20%	29%	25%

\* Tallene er fra SSB.

\* P = Populasjon / U = Utvalg

\* Svalbard er inkludert i tallene for Troms.

Resultatene fra tabell 5.2 viser at hotellene er noe overrepresentert i Hordaland og Rogaland, og noe underrepresentert i Oppland. Restauranter er overrepresentert i Troms og underrepresentert i Akershus. Når det gjelder turoperatørene, så er disse overrepresentert i Oppland og underrepresentert i Akershus. Reisebyråene er noe overrepresentert i Buskerud og i Sogn og Fjordane, men underrepresentert i Akershus.

Totalt sett indikerer tabell 5.1 og 5.2 at bedriftene som har deltatt i undersøkelsen er noe større enn gjennomsnittet av reiselivsbedriftene. Videre er det noen avvik når det gjelder lokalisering, men det samlede bildet er at fylkesvis fordeling av reiselivsbedriftene er rimelig representativ.

Med utgangspunkt i argumentet om at Internettsatsing er begrenset relevant blant de aller minste reiselivsbedriftene samt at fylkesvis fordeling av bedriftene er rimelig representativ, velger vi å kjøre analysene som presenteres i resultatkapitlet uten å foreta videre kontroll med utvalgsskjevheter.

*Flyelskapene*

To av de tre flyelskapene som ble kontaktet angående undersøkelsen besvarte spørreskjemaet. Et av disse returnerte imidlertid bare et delvis utfylt spørreskjema. Datamaterialet for flyelskapene er derfor svakt. Flyelskapene vil derfor ikke inngå i de kvantitative analysene vi presenterer i denne rapporten. Derimot vil vi foreta en mer generell vurdering av flyelskapene basert på den satsingen vi ser disse gjør på Internett i dag samt svarene de har gitt i forbindelse med denne undersøkelsen.

**5.1.2 Kundeundersøkelsen**

Utvalget av reiselivskunder ble også trukket av DM huset. Spørreskjema ble sendt til et tilfeldig utvalg på 1000 reiselivskunder mellom 18 og 75 år fordelt over hele landet. Totalt mottok vi 184 spørreskjemaer i retur. Dette utgjør en responsrate på drøyt 18 prosent. Tilfeldig trekning av et utvalg på 1000 personer i Norge mellom 18 og 75 år sikret at undersøkelsen ble sent til et tilfeldig utvalg. Tabellene nedenfor viser i hvilken grad de som besvarte undersøkelsen er et representativt utvalg av befolkningen.

*Validering av kundeundersøkelsen*

Siden undersøkelsen fokuserer på bruk av Internett ved søk etter informasjon om reiselivsprodukter eller kjøp av reiselivsprodukter fant vi det hensiktsmessig å studere utvalgets bruk av Internett. Dette er illustrert i tabell 5.3 og 5.4

**Tabell 5.3:** Utbredelse i bruk av Internett

	MMI	Denne undersøkelsen
Aktive brukere av Internett*	50 %	76 %

\* Aktive brukere er brukere som benytter Internett 1 gang pr. uke eller oftere. MMI spør om man benytter Internett minst en gang i uken generelt. Vi spurte om man hadde brukt Internett løpet av siste uken – bemerk nyansen i spørsmålsformuleringen. Tallet fra MMI er fra juli/august (2001).

Resultatene viser at kundene i utvalget er noe mer aktive brukere av Internett enn hva som er tilfellet i den norske befolkningen generelt.

Tabell 5.4 viser i hvilken utstrekning respondentene har handlet varer eller tjenester via Internett.

**Tabell 5.4:** Handel på Internett.

	MMI*	Denne undersøkelsen
Har handlet på Internett	40 %	57 %

\* Tallet fra MMI er fra juli/august (2001).

Resultatene viser at respondentene i undersøkelsen er noe mer modne brukere av Internett enn hva som er tilfellet i befolkningen i Norge generelt. Totalt sett ser vi av tabell 5.3 og tabell 5.4 at respondentene i undersøkelsen er mer modne Internettbrukere enn befolkningen i landet generelt.

Fordelingen mellom menn og kvinner sier også noe om representativiteten i utvalget.

**Tabell 5.5:** Kjønnfordeling\*.

	Populasjon	Denne undersøkelsen
Menn	50%	57%
Kvinner	50%	43%

\* SSB, 1. januar (2001).

Resultatene i tabell 5.5 viser at utvalget er rimelig representativt i forhold til kjønnfordelingen – dog med en liten overrepresentasjon av menn. Vi vet at menn fortsatt er noe overrepresentert når det gjelder bruk av Internett. Slik sett synes denne kjønnfordelingen å være skjev i riktig retning relatert til bruk av Internett ved informasjonsinnhenting eller reservasjon i forbindelse med reiseaktivitet. Vi undersøkte likevel om kjønn var av betydning for variablene rapportert i resultatkapitlet<sup>7</sup>. Resultatene viste at kvinner følte et større behov for tilbud av produkter, tjenester, og/eller informasjon utelukkende relevant for spesifikke bransjer i reiselivsnæringen enn hva som var tilfelle for menn ( $p = 0,03$ ). For øvrig hadde ikke kjønn betydning for disse vurderingene.

<sup>7</sup> Kundeundersøkelsen omfatter bare et begrenset antall variabler (se tabellene 6.12 og 6.13).

I tabell 5.6 er utvalgets aldersfordeling sammenlignet med tilsvarende aldersfordeling i populasjonen.

**Tabell 5.6:** Alder\*.

Alder	SSB	Denne undersøkelsen
18 – 39	40%	36%
40 – 59	35%	46%
60 og mer	25%	19%

\* Fordeling av alder blant personer fra 18 år og mer. SSB 1 januar (2001).

Resultatene viser at aldersgruppen 40 – 59 år er noe overrepresentert i utvalget med tilsvarende underrepresentativitet i de to øvrige aldersintervallene totalt sett. Skjevhetene i alder ble undersøkt for effekter på variablene presentert i resultatkapitlet. Resultatene viste at alder hadde effekt på evalueringen av 5 av de 10 punktene (se tabellene 6.12 og 6.13). Dette skyldtes at yngre kunder vurderte de fem funksjonene som mer viktige enn de eldre kundene. Med utgangspunkt at vårt utvalg var overrepresentert i den midterste av de tre alderskategoriene (se tabell 5.6) valgte vi å ikke foreta korrigeringer som følge av dette.

Når det gjelder utdanning, så er situasjonen for populasjonen og utvalget illustrert i tabell 5.7.

**Tabell 5.7:** Utdanning\*.

	SSB	Denne undersøkelsen
Ungdomsskole	22,8 %	35,8 %
Videregående	56,0 %	45,5 %
Universitet/Høyskole	21,4 %	18,8 %

\* SSB, 1 oktober (1999).

Resultatene viser at personer med ungdomsskoleutdanning er noe overrepresentert mens personer med videregående utdanning er noe underrepresentert. Utdanning ble også – som følge av en viss skjevfordeling - testet for mulige effekter på variablene som er presentert i resultatkapitlet. Testen viste at utdanning hadde effekt på 1 av de 10 variablene – de med høyest utdanning hadde minst behov for nettsted der kundene kan møtes for å få tilgang til

informasjon om- og diskutere reiselivsprodukter seg i mellom. Som følge av det begrensede effekten av utdanning ble det ikke gjort noe for å korrigere utvalgsskjevhetene i utdanning.

## **5.2 Operasjonalisering av begreper**

Mange av spørsmålene ba respondentene om å ta stilling til ulike utsagn langs en skala på 7 punkter. På disse skalaene viste tallet 1 til ”svært liten grad” mens tallet 7 viste til ”svært stor grad”. Når vi i resultatkapitlet viser til at nivået på ulike tjenester er lavt, indikerer dette at gjennomsnittsverdiene på en slik 7 punktsskala er lavt – ikke høyere enn 3.

Begrepene som er målt i undersøkelsen er basert på enkeltindikatorer. Begrepene som presenteres i rapporten er derfor målt slik de presenteres, og består ikke av et sett av underliggende indikatorer som er satt sammen til begrepet. Begrepsvaliditeten i undersøkelsen kan derfor ikke betegnes som veldig sterk.

Spørreskjemaet som ble sendt til reiselivsbedriftene ble først pre-testet blant kolleger på SNF og NHH. Dette medførte at enkelte endringer ble foretatt. Deretter ble spørreskjemaet pre-testet på to reiselivsbedrifter (reisebyrå og restaurant). Dette medførte at enkelte spørsmål ble fjernet, samt at formulering av en del spørsmål ble forenklet.

## **5.3 Data-analyse**

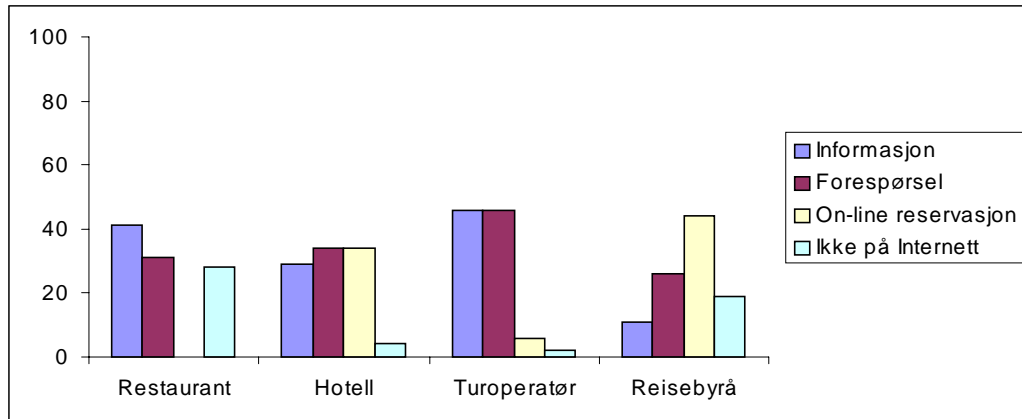
Spørreskjemaene som ble returnert ble punchet manuelt inn i statistikk programmet Statistical Packet for Social Sciences (SPSS). Analysene som presenteres i resultatdelen er primært frekvensfordelinger samt sammenligninger mellom grupper bedrifter. Sammenligninger av gjennomsnittsverdier knyttes til F-verdi og p-verdi. P-verdier lavere enn 0,05 tilsier at vi med 95 prosent sikkerhet eller mer kan konkludere med at det er forskjeller mellom gruppene som sammenlignes.

## **5.4 Anvendelse av Internett**

I dette delkapitlet gir vi en beskrivelse av utbredelsen i bruk av Internett blant bedriftene som har besvart undersøkelsen og blant reiselivskundene som har besvart spørreundersøkelsen.

### 5.4.1 Anvendelse av Internett blant reiselivsbedriftene

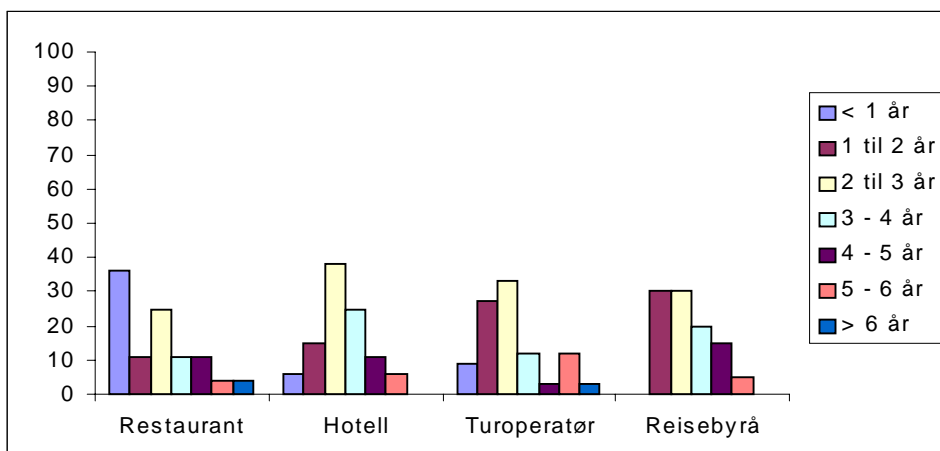
Figur 5.1 viser i hvilken grad de ulike bedriftskategoriene utnytter muligheter for distribusjon og kommunikasjon via Internett



**Figur 5.1:** Bedriftenes Internettpresentasjon (andel bedrifter fordelt etter type nettsted).

Figuren viser at nettsteder med informasjon – elektroniske brosjyrer – samt nettsteder som gir mulighet til å komme med forespørsler via pre-spesifiserte skjemaer, er utbredt blant restauranter, hoteller og turoperatører. On-line reservasjonssystemer er tilgjengelig primært på nettsteder til hoteller og reisebyråer.

Figur 5.2 viser hvor mange år bedriftene har vært tilgjengelige på Internett via egen hjemmeside.

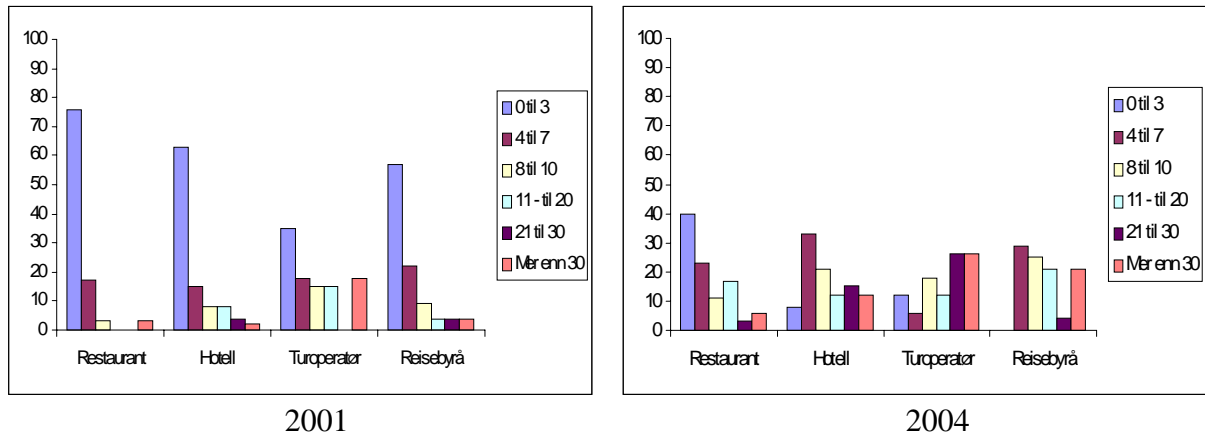


**Figur 5.2:** Antall år tilgjengelig på Internett (andel bedrifter).



Resultatene viser at de fleste bedriftene er blitt tilgjengelige på Internett i løpet av de siste tre årene.

Figur 5.3 viser andelen av samlet omsetning som de ulike bedriftskategoriene anslår at genereres via Internett i dag (2001) samt deres anslag for forventet omsetning via Internett om 3 år (2004).

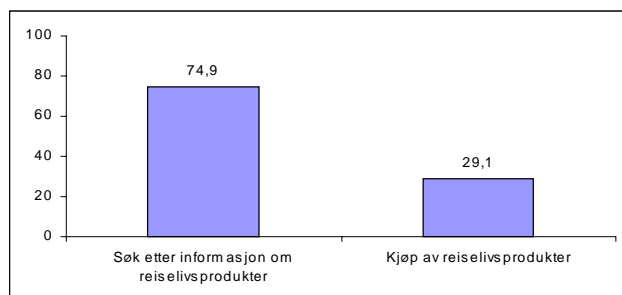


**Figur 5.3:** Omsetning på Internett 2001 og 2004 (andel bedrifter innen hver bedriftskategori).

Resultatene viser at de fleste bedriftene i dag anslår Internettbasert omsetning til å ligge mellom 0 – 3 prosent. I alle bedriftskategoriene forventes det en økning i den Internett baserte omsetningen fra 2001 til 2004.

#### 5.4.2 Anvendelse av Internett blant reiselivskundene

Resultatene i figur 5.4 viser i hvilken utstrekning kundene som har besvart denne undersøkelsen har søkt etter informasjon om reiselivsprodukter via Internett og i hvilken grad de har foretatt kjøp av reiselivsprodukter via Internett.



**Figur 5.4:** Andel som har søkt informasjon om reiselivsprodukter på Internett og andelen som har kjøpt reiselivsprodukter på Internett.

Resultatene viser at kundene i stor utstrekning har benyttet Internett til å innhente informasjon om reiselivsrelaterte produkter. Vi ser også at nærmere 30 prosent av respondentene faktisk har foretatt kjøp av reiselivsprodukter via Internett.

## 5.5 Forventninger til Internett som kanal

En forutsetning for endringer i reiselivsbedriftenes roller og verdikjeder som følge av fremveksten av Internett er at Internett blir en betydelig kanal for distribusjon og kommunikasjon i næringen. Vi diskuterte i kapittel 3 mulighetene for økt bruk av Internett både oppstrøms (innkjøp) og nedstrøms (distribusjon/kommunikasjon) i verdikjeden.

### 5.5.1 Bruk av Internett nedstrøms mot kunden

Resultatene i tabell 5.8 viser bedriftenes egne antakelser om viktigheten av Internett som kanal i fremtiden nedstrøms mot kundene.

**Tabell 5.8:** Bedriftenes antakelser om bruk av Internett som kanal i fremtiden nedstrøms mot kundene.

	Restaurant n=40	Hotell n=56	Turoper. n=35	Reisebyrå n=27	Andre* n=22	F	p
Flere av våre kunder vil benytte Internett til innhenting av info	5,1	6,3	6,1	4,9	5,7	5,9	0,00
Flere av våre kunder vil benytte Internett til bestilling/reservasjon	4,4	5,9	4,6	4,8	5,1	5,4	0,00
Vår bedrift vil i økende grad basere seg på distribusjon via Internett	3,7	4,6	4,7	4,6	4,9	2,3	0,06

\*Andre bedrifter omfatter buss, cruice, ferge, kongressarrangører, og lignende.

Resultatene viser at hotellene og turoperatørene har størst tro på at kundene kommer til å benytte Internett som kanal for å innhente informasjon om deres produkter og tjenester i fremtiden. Restaurantene og reisebyråene vurderer kundene til å ha en noe lavere tilbøyelighet

til å ta i bruk Internett til å innhente informasjon om deres reiselivsprodukter og tjenester ( $p = 0,00$ ).

Når det gjelder kundenes bruk av Internett til å foreta reservasjoner og bestillinger i fremtiden, så er det hotellene som har størst tro på at kundene kommer til å benytte Internett til denne funksjonene i økende grad i fremtiden ( $p = 0,00$ ).

Resultatene viser at det også er forskjeller ( $p = 0,06$ ) mellom bedriftene når det gjelder deres satsing på distribusjon av produkter og tjenester via Internett i fremtiden. Her skiller restaurantene seg ut som den bedriftskategori med lavest intensjon om å distribuere sine tjenester via Internett i fremtiden.

I tabell 5.9 har vi illustrert forskjellene mellom forventninger til Internett som kommunikasjonskanal og som distribusjonskanal innen de ulike bedriftskategoriene.

**Tabell 5.9:** Forventninger til Internett som kommunikasjonskanal og distribusjonskanal.

	<b>Restaurant</b>	<b>Hotell</b>	<b>Turoper.</b>	<b>Reisebyrå</b>	<b>Andre</b>	<b>Totalt</b>
	n=40	n=54	n=35	n=27	n=22	n=179
Flere av våre kunder vil benytte Internett til innhenting av info	5,1	6,3	6,1	4,9	5,7	5,7
Flere av våre kunder vil benytte Internett til bestilling/reservasjon	4,4	5,9	4,6	4,8	5,1	5,0
t	3,8	2,5	5,0	0,9	2,2	6,5
p	0,00	0,02	0,00	0,38	0,04	0,00

Av resultatene i ”Totalt” kolonnen fremgår det at bedriftene tror kundene vil benytte Internett som kanal for å få tilgang til informasjon i større grad enn som kanal for bestilling/reservasjon. Som det fremgår av tabell 5.9, så er reisebyråene et unntak her ( $p = 0,38$ ). Reisebyråene har tro på at Internett vil være en like viktig kanal til reservasjon/bestilling som til innhenting av informasjon blant reiselivskundene. Det er her verdt å bemerke at reisebyråene er blant de bedriftskategoriene som i minst grad har tro på at kundene vil benytte Internett til innhenting av informasjon om reiselivsprodukter i fremtiden (ref. tabell 5.8).

Det er vesentlig at det er samsvar mellom reiselivsbedriftenes egen satsing på Internett som distribusjonskanal og bedriftenes forventninger til sine kunders bruk av Internett til reservasjon og bestilling via Internett.

**Tabell 5.10:** Forventninger til Internett som distribusjonskanal og egen satsing på Internett som distribusjonskanal.

	<b>Restaurant</b> n=40	<b>Hotell</b> n=54	<b>Turoper.</b> n=35	<b>Reisebyrå</b> n=27	<b>Andre</b> n=22	<b>Totalt</b> n=178
Flere av våre kunder vil benytte Internett til bestilling/reservasjon	4,3	5,9	4,4	4,8	5,0	5,0
Vår bedrift vil i økende grad basere seg på distribusjon via Internett	3,7	4,6	4,5	4,6	4,9	4,5
t	2,7	4,9	0,4	1,2	0,8	4,4
p	0,01	0,00	0,70	0,25	0,44	0,00

Totalt sett ser vi at egen satsing på Internett som distribusjonskanal er noe mindre enn den forventede veksten i bruk av Internett som kanal for reservasjon og bestilling blant kundene ( $p = 0,00$ ). Blant turoperatørene og reisebyråene er det rimelig samsvar mellom deres antakelser om kundenes fremtidige bruk av Internett til bestilling og reservasjon og deres satsing på Internett som kanal for distribusjon. Når det gjelder hotellene, så reflekterer resultatene at hotellenes satsing på Internett som kanal for distribusjon i fremtiden er lavere enn hva de tror kundene ønsker den skal være ( $p = 0,00$ ). En mulig årsak til dette er at hotellene forventer at distribusjon vil skje gjennom tilknytning hos GDS og Switch aktører heller enn gjennom satsing på egenutviklede reservasjonstilbud. Blant restaurantene synes også viljen til å satse på Internett som distribusjonskanal å være lavere enn hva som antas å være forventet etterspørsel etter denne reservasjonstjenesten ( $p = 0,01$ ). En mulig årsak til dette er at en slik satsing kan være relativt kostbar i forhold til de mulighetene restauranter har til å foreta slike investeringer.

### 5.5.2 Bruk av Internett oppstrøms mot leverandøren

Resultatene i tabell 5.11 viser bedriftenes egne antakelser om viktigheten av Internett som kanal i fremtiden når det gjelder innkjøp.

**Tabell 5.11:** Bedriftenes antakelser om bruk av Internett til innkjøp i fremtiden.

	<b>Restaurant</b> n=40	<b>Hotell</b> n=56	<b>Turoper.</b> n=35	<b>Reisebyrå</b> n=27	<b>Andre</b> n=21	<b>F</b>	<b>p</b>
Vår bedrift vil i økende grad benytte Internett til innhenting av info om leverandører i fremtiden	4,7	5,4	5,4	5,4	5,6	2,3	0,06
Vår bedrift vil i økende grad basere seg på innkjøp via Internett i fremtiden	4,2	4,8	3,8	4,1	3,9	2,2	0,07
Flere av våre leverandører vil basere seg på e-handel i fremtiden	4,4	5,2	4,6	4,9	5,1	1,8	0,14

Når det gjelder bedriftenes antakelser om eget bruk av Internett til innhenting av informasjon om sine leverandører i innkjøpsprosessen, så skiller restaurantene seg ut ( $p=0,06$ ) ved at de antar at Internett bare vil være en middels viktig kanal til innhenting av informasjon om leverandører i fremtiden.

Når det gjelder egen satsing på innkjøp via Internett i fremtiden, så skiller turoperatørene seg her ut ( $p=0,07$ ) som den bedriftskategori med lavest ambisjoner om å foreta innkjøp via Internett i fremtiden.

Når det gjelder forventninger til leverandørenes bruk av Internett i fremtiden, så er det ingen signifikante forskjeller ( $p=0,14$ ) mellom bedriftskategoriene.

Resultatene i tabell 5.12 viser hvorvidt det er innhenting av informasjon om leverandørene eller handel med leverandørene som forventes å bli den viktigste aktiviteten via Internett når det gjelder reiselivsbedriftenes forhold til sine leverandører.

**Tabell 5.12:** Internett oppstrøms mot leverandørene – kommunikasjon versus handel.

	<b>Restaurant</b> n=40	<b>Hotell</b> n=56	<b>Turoper.</b> n=35	<b>Reisebyrå</b> n=27	<b>Andre</b> n=21	<b>Totalt</b> n=177
Vår bedrift vil i økende grad benytte Internett til innhenting av info om leverandører i fremtiden	4,7	5,4	5,4	5,4	5,6	5,2
Vår bedrift vil i økende grad basere seg på innkjøp via Internett i fremtiden	4,2	4,8	3,8	4,1	3,9	4,3
t	2,4	2,7	4,7	3,8	6,2	8,0
p	0,02	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00

Resultatene viser totalt sett at innhenting av informasjon om leverandører blir ansett som mer relevant enn å gjennomføre innkjøp fra leverandørene via Internett i fremtiden ( $p = 0,00$ ). Ser vi på de enkelte bedriftskategoriene, så viser resultatene at dette bildet er konsistent på tvers av alle bedriftskategoriene.

Tabell 5.13 viser samsvaret mellom bedriftenes antakelser om sine leverandørers satsing på Internett i fremtiden og egen satsing på Internett som kanal mot leverandørene i fremtiden.

**Tabell 5.13:** Forventninger til Internett som innkjøpskanal og egen satsing på Internett som innkjøpskanal.

	<b>Restaurant</b> n=40	<b>Hotell</b> n=56	<b>Turoper.</b> n=35	<b>Reisebyrå</b> n=27	<b>Andre</b> n=21	<b>Totalt</b> n=177
Flere av våre leverandører vil basere seg på e-handel i fremtiden	4,4	5,2	4,6	4,9	5,1	4,8
Vår bedrift vil i økende grad basere seg på innkjøp via Internett i fremtiden	4,2	4,8	3,8	4,1	3,9	4,3
t	1,7	1,9	2,6	3,8	3,0	5,4
p	0,09	0,07	0,01	0,00	0,01	0,00

Totalt sett viser resultatene at bedriftenes egen satsing på innkjøp på den elektroniske markedsplassen i fremtiden er lavere enn bedriftenes antakelser om sine leverandørers satsing på e-handel i fremtiden ( $p = 0,00$ ). Dette avspeiler seg også blant de ulike bedriftskategoriene. Resultatene viser svakt signifikante forskjeller mellom restaurantenes og hotellenes antakelser

om sine leverandørers satsing på e-handel og egen satsing på e-handel i fremtiden ( $p = 0,09$  /  $p = 0,07$ ). Blant turoperatørene, reisebyråene og andre reiselivsbedrifter er planene om egen satsing klart lavere enn hva de venter vil være satsingen hos sine leverandører.

### 5.5.3 Prioritering av Internett som kanal oppstrøms og nedstrøms.

Resultatene i tabell 5.14 viser bedriftenes vurdering av Internett som kanal mot leverandørene og mot kundene når det gjelder informasjonsformidling i fremtiden. Resultatene gir et bilde av om bedriftene vurderer Internett som en kanal primært nedstrøms mot sine kunder eller primært oppstrøms mot sine leverandører.

**Tabell 5.14:** Forventninger til informasjonsinnhenting oppstrøms versus nedstrøms.

	Restaurant n=40	Hotell n=56	Turoper. n=35	Reisebyrå n=27	Andre n=21	Totalt n=179
Flere av våre kunder vil benytte Internett til innhenting av info	5,1	6,3	6,1	4,9	5,7	5,7
Vår bedrift vil i økende grad benytte Internett til innhenting av info om leverandører i fremtiden	4,7	5,4	5,5	5,4	5,6	5,3
t	1,4	4,7	2,3	1,3	0,3	3,4
p	0,16	0,00	0,03	0,20	0,73	0,00

Resultatene viser at reiselivsbedriftene vurderer det som mer sannsynlig at deres kunder vil benytte Internett til innhenting av informasjon om deres produkter og tjenester enn at bedriftene selv skal benytte Internett til innhenting av informasjon om sine leverandørers produkter og tjenester ( $p = 0,00$ ). For de enkelte bedriftskategoriene ser vi at resultatet for næringen totalt sett avspeiler seg hos hotellene ( $p = 0,00$ ) og turoperatørene ( $p = 0,03$ ). Blant de øvrige aktørene er det ikke signifikante forskjeller i bedriftenes vurdering av viktigheten av å benytte Internett til innhenting av informasjon om leverandørers produkter og tjenester og formidling av informasjon om egne produkter og tjenester til egne kunder.

Tabell 5.15 illustrerer om bedriftene tror Internett blir viktigst som en kanal for handel med sine leverandører eller om den blir viktigst som kanal for salg av egne produkter til sine kunder.

**Tabell 5.15:** Forventninger til handel oppstrøms versus nedstrøms.

	<b>Restaurant</b>	<b>Hotell</b>	<b>Turoper.</b>	<b>Reisebyrå</b>	<b>Andre</b>	<b>Totalt</b>
	n=40	n=54	n=35	n=27	n=22	n=178
Flere av våre kunder vil benytte Internett til bestilling/reservasjon	4,4	5,9	4,6	4,8	5,1	5,0
Flere av våre leverandører vil basere seg på e-handel i fremtiden	4,4	5,2	4,6	4,9	5,1	4,8
t	0,2	2,6	0,0	0,3	0,2	1,2
p	0,88	0,01	1,00	0,76	0,84	0,24

Totalt sett ser vi at det ikke er forskjeller mellom bedriftenes forventninger til handel oppstrøms mot leverandørene og nedstrøms mot kundene. Resultatene viser at hotellene er et unntak her ved at de i større grad ser på Internett som en kanal for distribusjon og salg av egne produkter og tjenester heller enn som en kanal for handel med sine leverandører ( $p = 0,01$ ). De øvrige bedriftskategoriene anser at Internett vil bli like viktig til handel med leverandører som til salg og distribusjon av egne produkter og tjenester.

Tabell 5.16 viser bedriftenes forventede satsing på Internett som kanal for distribusjon til egen kunder via Internett og forventninger til satsing på Internett som kanal for handel med leverandører i fremtiden.

**Tabell 5.16:** Egen satsing på handel oppstrøms og nedstrøms.

	<b>Restaurant</b>	<b>Hotell</b>	<b>Turoper.</b>	<b>Reisebyrå</b>	<b>Andre</b>	<b>Totalt</b>
	n=40	n=55	n=35	n=27	n=22	n=179
Vår bedrift vil i økende grad basere seg på distribusjon via Internett	3,7	4,6	4,7	4,6	4,9	4,5
Vår bedrift vil i økende grad basere seg på innkjøp via Internett i fremtiden	4,2	4,8	3,8	4,1	3,9	4,3
t	1,2	1,1	2,3	1,6	3,4	1,4
p	0,24	0,29	0,03	0,1	0,00	0,16

Resultatene viser at det for næringen totalt sett ikke er forskjeller mellom antatt satsing på handel via Internett oppstrøms mot leverandørene og nedstrøms mot kundene. Vi ser



imidlertid at turoperatørene tror de vil satse mer på Internett som kanal mot sine kunder enn som kanal mot sine leverandører ( $p = 0,03$ ). Det samme er tilfellet i kategorien andre reiselivsbedrifter ( $p = 0,00$ ). Blant de øvrige bedriftskategoriene er det ikke forskjeller i forventet satsing på Internett som kanal mot kunder og mot leverandører.

## 5.6 Oppsummering

Presentasjonen i kapitlet viser at store foretak er noe overrepresentert i utvalget til undersøkelsen. Dette er det lagt opp til med utgangspunkt i økt relevans for problemstillingene i undersøkelsen hos større bedrifter. Bedriftsutvalget er rimelig representativt fordelt fylkesvis. I kundeundersøkelsen er det noe utvalgsskjevheter når det gjelder utdanning, kjønn og alder. Kundeutvalget synes dessuten å være noe mer erfarne (modne) brukere av Internett enn populasjonen av Internettbrukere. Disse skjevhetene har imidlertid begrenset effekt på variablene som studeres i undersøkelsen.

Bedriftene har i gjennomsnitt vært tilgjengelige på Internett i cirka 3 år. Flertallet av bedriftene har en omsetning via Internett på mellom 0 og 3 prosent. Omsetningen forventes å øke i løpet av de kommende tre årene.

Resultatene viser at alle reiselivsbedriftene har relativt høye forventninger både til kommunikasjon og handel med sine kunder via Internett i fremtiden. Dog er forventningene til Internett som kommunikasjonskanal høyere enn forventningene til Internett som kanal for distribusjon. Det er spesielt hotellene som oppgir høye forventninger til kommunikasjon og distribusjon med sine kunder via Internett. Det synes å være rimelig samsvar mellom reiselivsbedriftenes forventninger til kundenes bruk av Internett til informasjonsinnhenting og reservasjon i fremtiden og kundenes egne forventninger til bruk av Internett til informasjonsinnhenting og reservasjon i fremtiden. Dog ser vi en overvurdering av forventninger til Internett blant hotellene (både når det gjelder innhenting av informasjon og reservasjon) og blant restaurantene (innhenting av informasjon).

For kommunikasjon og handel oppstrøms mot leverandørene, så forventes det også her rimelig omfattende bruk av Internett i fremtiden. Lavest er forventningene til bruk blant restaurantene. I motsetning til relasjonen mellom bedriftene og kundene, så forventes det en

likeverdig bruk av Internett som kanal for kommunikasjon og innkjøp i relasjonen mellom reiselivsbedriftene og deres leverandører.

Generelt sett fremstår forventningene til Internett som kanal som like store når det gjelder oppstrømsrelasjoner og nedstrømsrelasjoner. Dog er det verdt å bemerke at hotellene har noe mer tro på Internett som en kanal for nedstrømsrelasjoner heller enn oppstrømsrelasjoner både når det gjelder kommunikasjon og distribusjon.

## **KAPITTEL 6: Resultater fra undersøkelsene**

I dette kapitlet presenteres resultater som er relevante for å studere de problemstillingene som ble skissert innledningsvis i rapporten. Resultatene presenteres i relasjon til begrepene integrering, mediering og samhandling slik disse er drøftet i kapittel 3.

### **6.1 Integrering mot kundene**

Mange funksjoner er tradisjonelt ivaretatt av mellomledd som reisebyråer og turoperatører i reiselivsnæringen. Mange av disse funksjonene diskuterte vi i kapittel 3. Internett åpner imidlertid opp for at andre aktører kan utføre tradisjonelle mellomleddsoppgaver. En mulig utvikling i elektroniske markeder er at etablerte reiselivsbedrifter på Internett (reintermediering) integrerer slike funksjoner inn i sin virksomhet. Resultatene videre i kapitlet viser i hvilken grad bedriftskategoriene som er studert i denne undersøkelsen har integrert – eller planlegger å integrere - ulike funksjoner inn i sin virksomhet på den elektroniske markedsplassen.

#### **6.1.1 Horisontal aggregering**

En funksjon som tradisjonelt typisk er ivaretatt av reisebyråer og turoperatører er sammensetning av en rekke ulike delprodukter innenfor reiselivsnæringen for å tilby kundene et helhetlig reiselivsprodukt. Internett muliggjør en utvikling i retning av at også andre kategorier reiselivsbedrifter kan tilby bredere produktspektere via sine nettstedet. Dette innebærer tilbud av produkter som tradisjonelt sett ikke har vært tilbudt av bedrifter i reiselivsnæringen. Tabell 6.1 viser i hvilken grad de ulike bedriftskategoriene tilbyr aggregering av produkter som tradisjonelt ikke assosieres med reiselivsnæringen på Internett.

**Tabell 6.1:** Horisontal aggregering.

	Restaurant	Hotell	Turoperatør	Reisebyrå	Andre	F	p
Min bedrift tilbyr kundene produkter, tjenester og/eller informasjon fra forskjellige næringer							
2001	1,4	2,1	1,4	2,1	2,1	2,2	0,07
2004	2,2	3,2	1,9	2,8	3,4	2,9	0,02
t	2,3	6,1	3,2	2,7	3,7		
p	0,04	0,00	0,01	0,02	0,01		

Resultatene viser at bedriftene generelt sett i begrenset grad tilbyr produkter som tradisjonelt sett ikke assosieres med reiselivsnæringen via Internett. Reisebyråene, hotellene og ”andre” aktører er de som i størst grad tilbyr tilgang til slike produkter. For reisebyråer kan dette være formidling av finansielle tjenester – for eksempel lån til en reise – mens det for hoteller kan være tilgang til aktiviteter og kulturelle aktiviteter i hotellets nærmiljø. Ser vi på utviklingen fremover, så rapporterer alle bedriftskategoriene at de i økende grad vil tilby produkter via Internett som ikke tradisjonelt er assosiert med reiselivsnæringen. Økt grad av horisontal aggregering synes å være en strategi blant alle bedriftskategoriene i de kommende tre årene.

### 6.1.2 Horisontal integrering

Spørsmålet ovenfor fokuserte på utvidelse av produkt- og tjenestespekter ut over hva som assosieres med reiselivsnæringen. Spørsmålet som fokuseres i tabell 6.2 er rettet mot utvidelser av produktspekter innenfor produkt- og tjenestekategorier som assosieres med reiselivsnæringen.

**Tabell 6.2:** Horisontal integrering

	Restaurant	Hotell	Turoperatør	Reisebyrå	Andre	F	p
Min bedrift tilbyr kundene produkter, tjenester og/eller informasjon fra reiselivs-næringen							
2001	2,9	5,3	5,4	5,4	5,3	6,6	0,00
2004	3,5	5,9	5,6	5,8	5,7	5,7	0,00
t	2,8	4,1	1,8	2,6	1,8		
p	0,01	0,00	0,08	0,02	0,08		

Resultatene viser ikke overraskende at turoperatører og reisebyråer tilbyr et bredt spekter av produkter og tjenester fra reiselivsnæringen. Mer overraskende er det at hotellene også oppgir at de gjør dette via Internett – noe som trolig skyldes linker til andre reiselivsbedrifter. Restauranter oppgir at de i begrenset grad tilbyr et bredt spekter av produkter og tjenester fra reiselivsnæringen via sine nettsteder. Alle aktørene regner imidlertid med at de vil tilby et bredere spekter av reiselivsrelaterte produkter og tjenester om tre år (svakt signifikant for turoperatører og andre bedrifter). Økt horisontal integrering synes dermed å være en fremtidig strategi for alle bedriftskategoriene som inngår i denne undersøkelsen.

### 6.1.3 Horisontal fokusert integrering

Mens de to tabellene ovenfor fokuserer på utvidelse av produktspekteret ut over reiselivsnæringen og innen reiselivsnæringen, er utvidelsen det fokuseres på i tabell 6.3 knyttet til utvidelser innenfor den bransjen de ulike aktørene driver sin virksomhet.

**Tabell 6.3:** Horisontal fokusert integrering

	Restaurant	Hotell	Turoperatør	Reisebyrå	Andre	F	p
Min bedrift tilbyr kundene produkter, tjenester og/eller informasjon fra min bransje							
2001	4,0	4,9	4,9	5,0	4,7	1,0	0,42
2004	4,8	5,8	5,1	5,4	5,4	1,3	0,28
t	3,4	5,0	2,0	2,7	1,9		
p	0,01	0,00	0,06	0,02	0,08		

Resultatene viser at det ikke er forskjeller mellom de ulike bedriftskategoriene når det gjelder tilbud av bransjespesifikke produkter og tjenester via Internett. Vi ser imidlertid at bedriftene – også når det gjelder bransjespesifikke produkter og tjenester – har intensjon om å utvide tilbudsspekteret på Internett i løpet av de neste tre årene.

#### 6.1.4 Møteplass

Blant de viktigste informasjonskildene i forbindelse med planlegging og kjøp av reiselivsprodukter er informasjon fra venner og bekjente (Fodness og Murray, 1997; Steen Jakobsen, 1993). Tilrettelegging av slik informasjonsutveksling mellom kunder skulle derfor være en attraktiv tjeneste å tilby kundene.

**Tabell 6.4:** Møteplass.

	Restaurant	Hotell	Turoperatør	Reisebyrå	Andre	F	p
Min bedrift tilbyr kundene en møteplass der kundene kan treffe andre kunder for å diskutere bransjens produkter og tjenester							
2001	1,3	1,6	1,2	1,8	1,4	1,0	0,40
2004	2,3	2,6	1,9	2,7	2,4	0,8	0,54
t	3,6	4,2	2,7	3,2	2,6		
p	0,00	0,00	0,01	0,00	0,02		

Resultatene viser at det ikke er forskjeller mellom bedriftskategoriene når det gjelder tilbud av en slik funksjon eller forventet tilbud av en slik funksjon i fremtiden. Vi ser imidlertid at alle bedriftskategoriene planlegger en økning i tilbudet av en slik funksjon innen 2004. Nivået på resultatene som er rapportert i tabell 6.4 er imidlertid svært lavt og indikerer at slike tjenester bare i begrenset grad vil bli tilbudt også i 2004 selv om det forventes en vekst i tilbudet av slik funksjoner.

### 6.1.5 Tilrettelegging for informasjonssøking

Kunder som oppsøker en reiselivsbedrifts nettsted kan ha behov for å innhente supplerende informasjon som er tilgjengelig andre steder på Internett. Behovet for tilgang til søkeverktøy for Internett kan derfor være til stede.

**Tabell 6.5:** Tilrettelegging for informasjonssøking.

	Restaurant	Hotell	Turoperatør	Reisebyrå	Andre	F	p
Min bedrift tilbyr kundene mulighet til å søke etter produkter/ tjenester og/eller informasjon hos bedrifter på Internett							
2001	1,9	2,4	1,5	3,2	2,4	3,0	0,02
2004	2,7	3,8	1,8	3,7	3,5	4,7	0,00
t	2,8	7,2	2,2	1,6	2,7		
p	0,01	0,00	0,04	0,12	0,02		

Resultatene viser at det er forskjeller på tvers av bedriftskategoriene når det gjelder tilbud av søkeverktøy for Internett. Det er spesielt turoperatørene som synes å ha forbedringspotensiale når det gjelder tilrettelegging for informasjonssøking. Videre ser vi av tabellen at alle bedriftskategoriene – med unntak av reisebyråene – planlegger en forbedring i tilbudet av informasjonssøketjenester innen 2004. Med utgangspunkt i at reisebyråene i dag er den bedriftskategori som i størst grad tilbyr kundene søkeverktøy, synes det også rimelig at planlagte forbedringer i tilbudet av slike funksjoner er lavest blant reisebyråene.

### 6.1.6 Personalisering

På Internett forsvinner den tradisjonelle ansikt til ansikt kommunikasjonen som man finner på den fysiske markedsplassen. Det er derfor en fare for at kundene kan miste den positive følelsen av å bli gjenkjent og få spesialtilpassede tjenester av betjeningen i reiselivsbedriftene. Viktigheten av å iverksette tiltak også på den elektroniske markedsplassen for å tilby tjenester tilpasset den individuelle kunden synes derfor å være viktig.

**Tabell 6.6: Personalisering.**

	Restaurant	Hotell	Turoperatør	Reisebyrå	Andre	F	p
Min bedrift tilbyr kundene produkter tjenester og/eller informasjon som er personalisert							
2001	2,7	2,8	5,3	4,3	5,8	12,7	0,00
2004	3,3	4,7	6,0	5,3	6,5	9,8	0,00
t	2,7	7,6	2,8	3,8	2,5		
p	0,02	0,00	0,01	0,00	0,03		

Resultatene viser at det er forskjeller mellom bedriftskategoriernes tilbud av personaliserte tjenester. Dette gjelder både i dag og slik det forventes å være i 2004. Det er restaurantene og hotellene som i minst grad fokuserer på å tilby sine kunder personaliserte tjenester. Alle bedriftskategoriene har imidlertid intensjon om å bedre seg på dette området frem til 2004. Kundene synes altså å kunne glede seg over økt grad av personaliserte tjenester i reiselivsnæringen de kommende tre årene.

### 6.1.7 Prisfastsetting

Det er ofte blitt hevdet at overgangen fra fysisk markedsplass til elektronisk markedsplass vil gi kundene økt makt i sin relasjon med bedriftene og at dette vil føre til lavere priser for kundene. Resultatene i tabellene 6.7, 6.8 og 6.9 viser i hvilken grad bedriftene tilbyr kundene nye metoder for prisfastsetting.

#### *Auksjoner*

Tabell 6.7 viser i hvilken grad reiselivsbedriftene tilbyr muligheter til auksjonsbasert prising til sine kunder.



**Tabell 6.7:** Prisfastsetting – auksjoner.

	Restaurant	Hotell	Turoperatør	Reisebyrå	Andre	F	p
Min bedrift tilbyr følgende løsninger for prisfastsettelse							
Auksjoner							
2001	1,1	1,3	1,0	1,1	1,0	1,7	0,16
2004	1,1	2,2	1,0	1,3	1,1	6,8	0,00
t	1,0	3,6	1,0	1,5	1,0		
p	0,33	0,00	0,33	0,16	0,34		

Resultatene viser generelt at omfanget av auksjonsbasert prising er svært lavt blant reiselivsbedriftene. Hotellene forventer imidlertid å øke sitt tilbud av auksjonsbasert prising i løpet av de kommende årene ( $p = 0,00$ ).

#### *Tilbudsinvasjon*

Tabell 6.8 viser i hvilken utstrekning tilbudsinvasjon er utbredt blant reiselivsbedriftene på Internett<sup>8</sup>.

**Tabell 6.8:** Prisfastsetting – tilbudsinvasjon.

	Restaurant	Hotell	Turoperatør	Reisebyrå	Andre	F	p
Min bedrift tilbyr følgende løsninger for prisfastsettelse							
Tilbudsinvasjon							
2001	1,1	1,6	1,2	1,7	1,4	1,0	0,43
2004	1,7	2,5	1,4	1,9	2,1	2,1	0,09
t	1,8	4,0	1,4	1,6	1,7		
p	0,10	0,00	0,19	0,14	0,12		

Vi ser også her at utbredelsen av slik prising er svært begrenset. Hotellene er også her den bedriftskategorien som forventer å øke tilbudet av slik prising ( $p = 0,00$ ).

<sup>8</sup> Tilbudsinvasjon tilsvarer en reversert løsning der kunden tilbyr bedriften en pris for et produkt og bedriften må ta valget om å akseptere tilbudet eller ikke ([www.priceline.com](http://www.priceline.com)).

*Kvantumsrabatt*

Tabell 6.9 viser omfanget i tilbudet av prisfastsetting basert på kvantumsrabatter blant reiselivsbedriftene.

**Tabell 6.9:** Prisfastsetting – kvantumsrabatt.

	Restaurant	Hotell	Turoperatør	Reisebyrå	Andre	F	p
Min bedrift tilbyr følgende løsninger for prisfastsettelse							
Kvantumsrabatt							
2001	1,8	2,6	1,6	2,1	1,3	2,3	0,07
2004	2,2	3,6	1,7	2,6	1,8	4,8	0,00
t	2,1	4,7	1,7	2,1	1,9		
p	0,06	0,00	0,10	0,06	0,08		

Igjen ser vi at omfanget er svært begrenset. Videre ser vi at hotellene er den bedriftskategorien som i størst utstrekning tilbyr slik prising. Det er også hotellene som i størst grad planlegger å øke tilbudet av slike prisingsmuligheter i løpet av de kommende tre årene ( $p = 0,00$ ). Dog er det verdt å bemerke at også de andre bedriftskategoriene tenderer i retning av (nær signifikant) å ville øke kundenes mulighet til å få kvantumsrabatter de kommende årene.

### 6.1.8 Sikkerhet og tillit

En betingelse for at kunder skal foreta kjøp på Internett er at de er trygge på at handelen går i orden. Det er derfor vesentlig å tilby kundene gode betalingsløsninger og tillitsskapende tiltak som for eksempel N-Safe merket<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> N-Safe merket tilbys av Forbrukerrådet i samarbeid med E-Forum til bedrifter som oppfyller ulike krav til behandling av kundedata, og lignende.

**Tabell 6.10:** Sikkerhet og tillit.

	Restaurant	Hotell	Turoperatør	Reisebyrå	Andre	F	p
Min bedrift tilbyr kundene tjenester som øker sikkerheten og tilliten på Internett mellom vår bedrift og våre kunder							
2001	1,4	1,7	1,9	2,6	1,1	2,7	0,04
2004	1,8	3,4	2,7	3,8	2,3	3,7	0,01
t	1,8	5,7	2,8	3,2	3,0		
p	0,09	0,00	0,01	0,01	0,01		

Resultatene viser at det er reisebyråene som tar sikkerhet og tillitsskapende tiltak mest på alvor. Vi ser imidlertid at alle bedriftskategoriene har intensjon om å bedre disse funksjonene i løpet av de kommende årene.

### 6.1.9 Oppsummering

Hovedtrekkene av resultatene drøftet i kapittel 6.1 er oppsummert i tabell 6.11.

**Tabell 6.11:** Oppsummering – Integrering mot kundene.

	Nivå	Bransjeforskjeller	Forventet endring
Horisontal aggregering	Generelt lavt	Høyest blant hoteller og reisebyråer	Forventet økning i alle bransjer
Horisontal integrering	Generelt høyt	Betydelig lavere blant restauranter	Forventet økning i alle bransjer
Horisontal fokusert integrering	Middels til høyt	Ingen bransjeforskjeller	Forventet økning i alle bransjer
Møteplass	Generelt lavt	Ingen bransjeforskjeller	Forventet økning i alle bransjer
Informasjonssøking	Generelt lavt	Høyest blant reisebyråer	Forventet økning i alle bransjer unntatt reisebyrå
Personalisering	Variabelt	Lavt blant restauranter og hoteller. Høyt blant turoperatører og "andre aktører"	Forventet økning i alle bransjer
Prisfastsetting	Generelt lavt	Begrenset med bransjeforskjeller	Forventet økning blant hotellene
Sikkerhet og tillit	Generelt lavt	Høyest blant reisebyråer	Forventet økning i alle bransjer

Totalt sett viser resultatene i delkapittel 6.1 at de mellomleddsfunksjonene som er drøftet her bare i begrenset grad tilbys via Internett. Unntaket er horisontal integrering og horisontal fokusert integrering der nivået på tilbudet er rimelig høyt.

Det er enkelte forskjeller på tvers av bedriftskategorier når det gjelder tilbud av de ulike funksjonene. Restaurantene er den bedriftskategori som i minst grad tilbyr horisontal integrering og personalisering. Reisebyråene er den bedriftskategori som i størst grad tilbyr tilrettelegging for informasjonssøking og sikkerhets- og tillitsskapende tiltak. Hotellene er den bedriftskategori som i størst grad driver horisontal aggregering og alternative former for prisfastsetting (selv om nivået er rimelig lavt hva angår alternative former for prisfastsetting).

Det er en klar trend på tvers av alle bedriftskategoriene at det de kommende tre årene vil bli satset mer på å integrere de funksjonene som er drøftet her inn i egen virksomhet. Dette innebærer at en del funksjoner som tidligere primært var tilgjengelige hos turoperatører og reisebyråer i fremtiden også vil være tilgjengelige hos aktører som hoteller og andre reiselivsbedrifter.

Som et supplement til undersøkelsen som er presentert så langt, valgte vi å inkludere konsumentenes synspunkter på en del av de forholdene bedriftene har vurdert. Årsaken til dette er at tilbudssiden er avhengig av en markedsorientering for å overleve på den elektroniske markedsplassen i fremtiden. Trender og vurderinger på etterspørselssiden må derfor nødvendigvis være av betydning for hvilken utvikling vi vil se blant tilbyderne i reiselivsnæringen de kommende årene.

Nedenfor viser vi aggregerte tall for i hvilken grad slike funksjoner tilbys av reiselivsbedriftene og i hvilken grad kundene generelt sett føler behov for disse tjenestene når de skal orientere seg om reiselivsprodukter via Internett.

**Tabell 6.12:** Nivået på tilbud av- og etterspørsel etter ulike funksjoner knyttet til reiselivsprodukter.

	<b>Reiselivsbedrifter 2001</b>	<b>Kundene 2001</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Bredt tilbud av produkter, tjenester og/eller informasjon fra mange ulike næringer	1,78	3,96	134,4	0,00
Tilbud av produkter, tjenester og/eller informasjon fra reiselivsnæringen som gir kunden et samlet reiselivstilbud	4,92	4,93	0,0	0,95
Tilbud av produkter, tjenester og/eller informasjon utelukkende relevant for spesifikke bransjer i reiselivsnæringen	4,72	4,73	0,0	0,94
Møteplass der kundene kan få tilgang til informasjon om- og diskutere reiselivsprodukter seg imellom	1,44	3,11	100,2	0,00
Tilrettelegging for søk etter informasjon, produkter og tjenester innen reiselivsnæringen	2,28	5,30	215,5	0,00
Tilbud av skreddersydd og personalisert informasjon, produkter og tjenester	3,99	4,86	14,8	0,00
Ulike løsninger for prisfastsetting				
Auksjoner	1,11	4,04	242,5	0,00
Tilbudsinvtasjon	1,40	3,97	166,0	0,00
Kvantumsrabatt	1,98	4,24	350,9	0,00
Fokus på økt sikkerhet og tillit mellom kunde og bedrift	1,73	4,62	197,7	0,00

Resultatene viser at det er samsvar mellom bedriftenes tilbud av og kundenes behov for 1) Tilbud av produkter, tjenester og/eller informasjon fra reiselivsnæringen som gir kunden et samlet reiselivstilbud og 2) Tilbud av produkter, tjenester og/eller informasjon utelukkende relevant for spesifikke bransjer i reiselivsnæringen. For øvrig viser resultatene entydig at kundenes behov er større enn bedriftenes tilbud når det gjelder de øvrige funksjonene.

Resultatene i tabell 6.12 indikerer at kundene ikke er tilfredse med dagens tilbud av ulike funksjoner relatert til reiselivsproduktet som presenteres på Internett. Det er derfor et behov for at bedriftene i økende grad tilbyr slike funksjoner i fremtiden. Resultatene i tabell 6.13 viser i hvilken grad bedriftene har intensjon om å tilby slike funksjoner i fremtiden sammenlignet med det behovet kundene føler i dag for slike funksjoner.

**Tabell 6.13:** Nivået på tilbud av- (2004) og etterspørsel etter (2001) ulike funksjoner knyttet til reiselivsprodukter.

	Reiselivsbedrifter 2004	Kundene 2001	F	p
Bredt tilbud av produkter, tjenester og/eller informasjon fra mange ulike næringer	2,70	3,96	33,4	0,00
Tilbud av produkter, tjenester og/eller informasjon fra reiselivsnæringen som gir kunden et samlet reiselivstilbud	5,43	4,93	5,1	0,03
Tilbud av produkter, tjenester og/eller informasjon utelukkende relevant for spesifikke bransjer i reiselivsnæringen	5,37	4,73	8,7	0,00
Møteplass der kundene kan få tilgang til informasjon om- og diskutere reiselivsprodukter seg imellom	2,37	3,11	14,5	0,00
Tilrettelegging for søk etter informasjon, produkter og tjenester innen reiselivsnæringen	3,09	5,30	96,4	0,00
Tilbud av skreddersydd og personalisert informasjon, produkter og tjenester	5,10	4,86	1,2	0,28
Ulike løsninger for prisfastsetting				
Auksjoner	1,46	4,04	153,7	0,00
Tilbudsinvitasjon	1,96	3,97	81,2	0,00
Kvantumsrabatt	2,56	4,24	49,8	0,00
Fokus på økt sikkerhet og tillit mellom kunde og bedrift	2,88	4,62	56,6	0,00

Resultatene viser her at de to funksjonene 1) Tilbud av produkter, tjenester og/eller informasjon fra reiselivsnæringen som gir kunden et samlet reiselivstilbud og 2) Tilbud av produkter, tjenester og/eller informasjon utelukkende relevant for spesifikke bransjer i reiselivsnæringen vil bli tilbudt i økende grad i fremtiden. Dette er de to funksjonene som kundene allerede opplever at har et tilstrekkelig nivå, og synes derfor å være en unødvendig prioritering fra bedriftenes side. Videre ser vi at tilbudet av personaliserte tjenester vil øke slik at det vil bli et samsvar mellom tilbudet av personaliserte tjenester og det behovet kundene i dag oppgir å ha for slike tjenester. For de øvrige funksjonene vil det behovet kundene i dag gir uttrykk for angående slike funksjoner faktisk ikke være dekket innen tre år. Resultatene indikerer at bedriftenes potensiale for å tilfredstille kundene på en bedre måte er stort.

I kapittel 4 presenterte vi følgende proposisjon (P1): *Vi vil se en økt grad av funksjonsintegrering nedstrøms mot kundene blant alle kategoriene reiselivsbedrifter på den elektroniske markedsplassen.*

Resultatene presentert i tabellene 6.1 til 6.10 viser at bedriftene har ambisjoner om å øke graden av funksjonsintegrering langs de aller fleste funksjonene vi har studert. Resultater fra tabellene 6.12 og 6.13 viser dessuten at kundene har et sterkt ønske om tilbud av flere funksjoner på reiselivsbedriftenes nettsteder – noe som trolig også vil bidra til å fremskynde integreringen av funksjoner på reiselivsbedriftenes nettsteder. Vi konkluderer derfor med generell støtte for proposisjon 1.

### 6.1.10 Integreringsdimensjoner

I kapittel 3 drøftet vi ulike typer integreringsdimensjoner. Disse var integreringsoriginator (hvem som vil ta initiativet til integrering), integreringsretning (horisontal eller vertikal integrering – oppstrøms eller nedstrøms gitt vertikal retning), integreringsstrategi (fokusert versus udifferensiert) og integreringsmodell (grad av formalisering knyttet til integreringen).

#### *Integreringsoriginator*

Vi så fra resultatene oppsummert i tabell 6.11 at bedriftene har som strategi å øke integreringen av mange ulike funksjoner inn i egen virksomhet de kommende årene. Vi spurte derfor bedriftene om hvem det er de opplever at ivaretar funksjoner som er relevant for deres bedrift på den elektroniske markedsplassen i dag?

**Tabell 6.14:** Integreringsoriginator 2001.

	Restaurant n=18	Hotell n=35	Turoperatør n=25	Reisebyrå n=19	Andre n=11	F	p
* Bedrifter i din bransje	2,7	3,9	3,8	4,4	3,6	2,6	0,04
* Konsumenter eller konsumentorganisasjoner	2,9	3,3	2,4	2,8	2,5	1,3	0,29
* Andre uavh. aktører	2,9	3,4	2,8	3,2	3,3	0,6	0,70
F	0,1	1,7	3,3	7,1	1,8		
p	0,92	0,18	0,04	0,00	0,18		

Både turoperatørene og reisebyråene oppgir at det er bedrifter fra egen bransje som i størst grad ivaretar funksjoner som er relevante for bedriftene. For de andre kategoriene bedrifter ser vi at det ikke er forskjeller mellom de tre alternativene 1)bedrifter i egen bransje, 2)konsumenter- eller konsumentorganisasjon, og 3)andre uavhengige aktører når det gjelder

ivaretagelse av funksjoner som er relevante for bedriftene på den elektroniske markedsplassen. Kort oppsummert ser vi at det er en blanding av aktører som har tatt initiativet til å ivareta bedriftenes funksjoner på Internett – integreringsoriginator – men at disse domineres av bedrifter fra egen bransje blant turoperatørene og reisebyråene.

Handel vi Internett er et område i stor forandring. Det er derfor rimelig å forvente endringer i dagens strukturelle situasjon de kommende årene. Vi spurte derfor også bedriftene om hvem de trodde ville ivareta funksjoner som er relevant for deres bedrift på den elektroniske markedsplassen om tre år – i 2004?

**Tabell 6.15:** Integreringsoriginator 2004.

	Restaurant	Hotell	Turoperatør	Reisebyrå	Andre	F	p
* Bedrifter i din bransje	4,1	5,3	4,2	5,4	4,8	2,8	0,03
* Konsumenter eller konsumentorganisasjoner	4,4	4,6	2,9	3,6	3,7	3,8	0,01
* Andre uavh. aktører	4,1	5,0	3,2	4,3	4,1	3,9	0,01
F	0,1	1,6	3,0	6,4	1,4		
p	0,90	0,20	0,06	0,00	0,26		

Igjen ser vi at både turoperatørene og reisebyråene oppgir at det forventes at bedrifter fra egen bransje vil ivareta funksjoner som er relevante for bedriftene. For de andre kategoriene bedrifter ser vi at det ikke er forskjeller mellom de tre alternativene 1)bedrifter i egen bransje, 2)konsumenter- eller konsumentorganisasjon, og 3)andre uavhengige aktører når det gjelder ivaretagelse av funksjoner som er relevante for bedriftene på den elektroniske markedsplassen.

Vi presentert i kapittel 4 proposisjonen (P1.1): *Etablerte aktører i reiselivsnæringen vil primært være integreringsoriginator (sekundært andre aktører)*. Resultatene presentert i tabell 6.14 og 6.15 viser delvis støtte for denne proposisjonen. Resultatene indikerer at både restaurantene og hotellene antar at aktører utenfor reiselivsnæringen vil ta initiativ til funksjonsintegrering på lik linje med reiselivsbedriftene selv.



*Integreringsretning*

I kapittel 3 diskuterte vi integreringsretning både vertikalt og horisontalt. Vertikal integrering kunne være både oppstrøms mot leverandørene og nedstrøms mot kundene. Vi spurte bedriftene i hvilken grad de hadde foretatt ulike former for integrering i forbindelse med etablering på Internett?

**Tabell 6.16:** Integreringsretning 2001.

	Restaurant	Hotell	Turoperatør	Reisebyrå	Andre	F	p
* Nye oppgaver oppstrøms	2,6	3,3	3,0	3,2	3,6	0,7	0,60
* Nye oppgaver nedstrøms	2,8	4,2	3,6	3,9	4,0	1,8	0,14
* Utvidet produkt- og tjenestespekteret	2,9	3,5	3,3	3,7	3,4	0,4	0,78
F	0,1	2,9	0,6	0,7	0,5		
p	0,89	0,06	0,57	0,52	0,62		

Utbredelsen av integrering i de ulike retningene reflekteres i størrelsen på tallene. Disse varierer fra 2,6 til 4,2 og indikerer lav til middels utbredelse i integreringsretningene. Det er lite forskjeller mellom bedriftskategoriene. Vi ser imidlertid at innen hotellene, så er vertikal nedstrøms integrering mot kundene den signifikant mest utbredte integreringsretningen (p = 0,06).

Vi foretok en tilsvarende analyse for forventet utbredelse av de ulike integreringsretningene om tre år – i 2004.

**Tabell 6.17:** Integreringsretning 2004.

	Restaurant	Hotell	Turoperatør	Reisebyrå	Andre	F	p
* Nye oppgaver oppstrøms	3,6	4,8	3,8	4,5	4,8	2,2	0,07
* Nye oppgaver nedstrøms	3,9	5,4	4,2	5,0	5,2	2,9	0,02
* Utvidet produkt- og tjenestespekteret	4,3	5,1	4,0	5,2	4,7	1,6	0,18
F	0,5	1,3	0,3	0,6	0,3		
P	0,62	0,29	0,77	0,55	0,71		

Vi ser her at tallene varierer fra 3,6 til 5,4. Dette innebærer en økning fra tabellen ovenfor, og indikerer dermed en økning i integreringen i alle retninger. Vi ser videre at restaurantene er den bedriftskategorien som i minst utstrekning vil foreta vertikal integrering oppstrøms og nedstrøms.

Vi postulerte i kapittel 4 følgende proposisjon (P1.2): *Reiselivsbedriftene på den elektroniske markedsplassen vil integrere både vertikalt og horisontalt*. Resultatene presentert i tabellene 6.16 og 6.17 viser at det ikke er forskjeller i bedriftenes satsing på vertikal integrering (oppstrøms og nedstrøms) og horisontal integrering (utvidet produkt- og tjenestespekter). Vi kan derfor konkludere med støtte for proposisjon 1.2. Reiselivsbedriftenes integrering synes å være av både horisontal og vertikal karakter.

### *Integreringsstrategi*

Vi skilte i kapittel 3 mellom fokuserte og udifferensierte integreringsstrategier på Internett – altså i hvilken grad integrering som finner sted er nisjepreget eller bred.

**Tabell 6.18:** Integreringsstrategi 2001.

	Restaurant	Hotell	Turoperatør	Reisebyrå	Andre	F	p
Fokusert	4,4	4,9	5,4	4,6	5,0	1,0	0,44
Udifferensiert	3,6	4,2	3,6	4,2	3,1	1,1	0,35
t	1,1	1,6	2,5	0,5	1,6		
p	0,28	0,12	0,02	0,65	0,13		

Resultatene viser at det ikke er forskjeller mellom bedriftskategoriene når det gjelder satsing på verken fokusert eller udifferensiert integreringsstrategier. Turoperatørene er den eneste bedriftskategorien som har en signifikant sterkere satsing på fokusert integreringsstrategi enn på udifferensiert integreringsstrategi.

Vi sammenlignet også bedriftenes forventede integreringsstrategi i år 2004. Dette er vist i tabell 6.19.

**Tabell 6.19:** Integreringsstrategi 2004.

	Restaurant	Hotell	Turoperatør	Reisebyrå	Andre	F	p
Fokusert	5,3	5,6	5,6	5,4	5,4	0,1	0,98
Udifferensiert	4,5	5,1	3,9	4,4	3,8	2,2	0,08
t	1,3	1,1	2,5	1,8	1,5		
p	0,23	0,27	0,02	0,09	0,16		

Vi ser også her at det ikke er forskjeller mellom bedriftskategoriens satsing verken på fokusert eller udifferensiert integreringsstrategi. Turoperatørene er – som i 2001 – den bedriftskategorien som har en signifikant sterkere satsing på fokusert integrering enn på udifferensiert integrering.

Proposisjonen angående integreringsstrategi (P1.3) som ble presentert i kapittel 4 var som følger: *Blant reiselivsbedriftene på den elektroniske markedsplassen vil vi se en kombinasjon av fokuserte og udifferensierte integreringsstrategier.* Resultatene viser i hovedtrekk at det ikke er forskjeller i bedriftenes satsing på fokuserte og differensierte integreringsstrategier. Unntaket i 2001 er turoperatørene som har en sterkere satsing på fokusert integrering enn på udifferensiert integrering. I 2004 ser vi at også reisebyråene ( $p=0,09$ ) – i tillegg til turoperatørene – synes å ha sterkest vektlegging på fokusert integreringsstrategi. Dette kan indikere en utvikling i retning av økende grad av fokuserte integreringsstrategier i reiselivsnæringen i fremtiden. Vi konkluderer med delvis støtte for proposisjon P1.3.

#### *Integreringsmodell*

Integrering kan skje ved at bedrifter kjøper opp andre foretak eller gjennom ulike former for samarbeid. Slike samarbeid kan variere i grad av formalisering. Nedenfor presenterer vi resultater som viser grad av formalisering i integrering som er basert på samarbeid.

**Tabell 6.20:** Integreringsmodell 2001.

	Restaurant	Hotell	Turoperatør	Reisebyrå	Andre	F	p
Formaliseringsgrad	2,1	3,3	2,7	3,8	2,8	2,3	0,06
Regulert i skriftlige avtaler	2,2	3,1	2,5	3,8	2,7	1,8	0,14
t	0,4	1,5	0,7	0,0	0,3		
p	0,68	0,15	0,47	1,0	0,75		

Nivået på gjennomsnittsverdiene som presenteres i tabellen ligger mellom 2,1 og 3,8 – altså et relativt lavt nivå. Dette indikerer rimelig uformelt samarbeid mellom aktørene. Resultatene indikerer at det er restaurantene som har minst formalisert samarbeid ( $p = 0,06$ ).

Vi spurte også bedriftene om forventninger til integreringsmodell om 3 år – i 2004.

**Tabell 6.21:** Integreringsmodell 2004.

	Restaurant	Hotell	Turoperatør	Reisebyrå	Andre	F	p
Formaliseringsgrad	3,7	5,0	3,7	5,2	4,1	3,5	0,01
Regulert i skriftlige avtaler	4,1	4,9	3,7	5,0	4,0	2,4	0,06
t	1,5	0,5	0,1	0,9	0,2		
p	0,15	0,65	0,89	0,36	0,81		

Resultatene viser her at gjennomsnittsverdiene ligger mellom 3,7 og 5,2. Dette er en økning sammenlignet med integreringsmodell for 2001, og indikerer at bedriftene forventer en økt grad av formalisering av samarbeidsrelasjoner i årene som kommer. Hotellene og reisebyråene er de bedriftskategoriene som i sterkeste grad forventer å formalisere samarbeidet med andre aktører.

Den siste proposisjonen som ble presentert angående integreringsdimensjoner var som følger (P1.4): *Reiselivsbedriftene vil i stor utstrekning basere seg på relativt løse samarbeidsmodeller uten sterk grad av formalisering.* Resultatene viser at det ikke er forskjeller mellom bransjene når det gjelder integreringsmodeller. Nivået for resultatene fra 2001 er rimelig lavt og viser at samhandlingsrelasjonene som benyttes i dag er relativt lite formaliserte. Tallene for 2004 er signifikant høyere. Dette innebærer at formaliseringen av

samhandlingsrelasjonene i reiselivsnæringen vil øke de kommende årene på den elektroniske markedsplassen. Vi kan derfor konkludere med støtte for proposisjon P1.4 på kort sikt men ikke på lang sikt.

## 6.2 Integrering mot leverandørene

Mellomledd kan ta posisjon også mellom bedriftene og deres leverandører. Her kan de utføre funksjoner som forenkler bedriftenes innkjøp på ulike måter. I dette delkapitlet presenterer vi resultater som viser ulike mulige mellomleddsfunksjoner mellom reiselivsbedriftene og deres leverandører, og i hvilken grad de ulike bedriftskategoriene forventer å benytte disse funksjonene de kommende årene.

### 6.2.1 Horisontal aggregering

Aggregering av produkter, tjenester og informasjon om leverandører fra en rekke ulike næringer kan være en mulig mellomleddsfunksjon. Ved å benytte en aktør som utfører en slik funksjon, får reiselivsbedriftene tilgang til produkter, tjenester og informasjon fra en rekke leverandører hos en og samme aktør – både leverandører som tradisjonelt er leverandører til reiselivsnæringen og leverandører som primært er leverandører til andre næringer.

**Tabell 6.22:** Horisontal aggregering.

	Restaurant	Hotell	Turoperatør	Reisebyrå	Andre	F	p
Min bedrift bruker handelsplasser som tilbyr produkter, tjenester og/eller informasjon for forskjellige næringer i forbindelse med innkjøp							
2001	3,0	4,3	3,4	3,3	3,8	1,6	0,17
2004	4,2	5,1	4,2	4,6	5,2	1,2	0,32
t	3,2	3,7	5,6	4,5	4,2		
p	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00		

Resultatene viser at slike funksjoner benyttes til en viss grad blant bedriftene i reiselivsnæringen. Det er ingen forskjeller på tvers av bedriftskategori i bruken av slike

funksjoner. Vi ser imidlertid at alle bedriftskategoriene regner med å gjøre bruk av slike funksjoner i stadig større grad frem til 2004.

### 6.2.2 Horisontal integrering

Horisontal integrering innebærer tilgang til en rekke leverandører til reiselivsnæringen gjennom ett mellomledd. På samme måten som for horisontal aggregering kan dette forenkle reiselivsbedriftenes søk etter leverandører.

**Tabell 6.23:** Horisontal integrering

	Restaurant	Hotell	Turoperatør	Reisebyrå	Andre	F	p
Min bedrift bruker handelsplasser som tilbyr produkter, tjenester og/eller informasjon for reiselivsnæringen i forbindelse med innkjøp							
2001	2,9	3,9	3,7	3,9	3,7	0,7	0,57
2004	4,3	5,0	4,7	5,0	5,3	0,5	0,72
t	3,5	5,4	6,0	4,3	4,0		
p	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00		

På samme måte som for horisontal aggregering ser vi at slike tjenester anvendes til en viss grad. Det er ingen forskjeller i bruken av slike funksjoner på tvers av bedriftskategoriene. Alle bedriftskategoriene tror de vil benytte slike funksjoner i større grad i fremtiden.

### 6.2.3 Horisontal fokusert integrering

Horisontal fokusert integrering er en bransjespesifikk integrering. Dette innebærer at reiselivsbedriftene får tilgang til potensielle leverandører innen sin bransje hos aktører som utfører en slik funksjon.

**Tabell 6.24:** Horisontal fokusert integrering

	Restaurant	Hotell	Turoperatør	Reisebyrå	Andre	F	p
Min bedrift bruker handelsplasser som tilbyr produkter, tjenester og/eller informasjon for vår bransje i forbindelse med innkjøp							
2001	3,5	4,0	3,4	3,7	3,3	0,6	0,67
2004	4,8	5,0	4,3	4,7	4,8	0,6	0,68
t	2,4	5,5	4,5	3,9	4,5		
p	0,04	0,00	0,06	0,00	0,00		

Igjen ser vi at slike funksjoner benyttes til en viss grad. Heller ikke her er det forskjeller mellom bedriftskategoriene anvendelse av slike funksjoner. Innen alle bedriftskategoriene synes det å bli en vekst i bruken av slike funksjoner frem til 2004 – dog bare svakt signifikant hos turoperatørene ( $p=0,06$ ).

#### 6.2.4 Møteplass

På samme måten som at reiselivsbedriftenes kunder kan ha behov for å diskutere reiselivsbedrifter seg imellom, kan bedriftene ha behov for å utveksle erfaringer med leverandører til reiselivsnæringen. Resultatene i tabell 6.25 viser i hvilken utstrekning slike funksjoner benyttes i dag, og i hvilken grad bedriftene regner med å benytte seg av slike funksjoner om tre år.

**Tabell 6.25:** Møteplass.

	Restaurant	Hotell	Turoperatør	Reisebyrå	Andre	F	p
Min bedrift bruker nettsteder som tilbyr en møteplass der vi kan utveksle erfaringer om produkter og leverandører med andre bedrifter							
2001	1,8	1,9	1,2	2,2	1,4	2,8	0,03
2004	3,9	3,7	2,1	3,5	3,1	4,5	0,00
t	3,8	6,7	3,9	4,4	3,4		
p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		

Resultatene viser at slike funksjoner benyttes i svært begrenset grad. Turoperatørene fremstår som den bedriftskategorien som i minst grad benytter slike funksjoner. Alle bedriftskategoriene regner med at de vil øke sin bruk av slike funksjoner de kommende tre årene.

### 6.2.5 Tilrettelegging for informasjonssøking

For å forenkle søk etter produkter, tjenester og informasjon blant leverandørene er det rimelig å forvente at funksjoner som forenkler slik søking vil være mye benyttet.

**Tabell 6.26:** Tilrettelegging for informasjonssøking.

	Restaurant	Hotell	Turoperatør	Reisebyrå	Andre	F	p
Min bedrift bruker nettsteder som hjelper oss å søke etter produkter, tjenester og/eller informasjon hos leverandører							
2001	3,5	4,1	4,1	4,5	4,0	0,6	0,67
2004	4,8	5,3	4,8	5,4	5,2	0,6	0,68
t	3,3	6,0	3,4	3,2	3,6		
p	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00		

Resultatene viser at bruk av slike funksjoner er utbredt til en viss grad i dag. Dette gjelder blant alle bedriftskategoriene. Videre ser vi at alle bedriftskategoriene regner med at de vil øke bruken av slike funksjoner de kommende tre årene.

### 6.2.6 Personalisering

Bedrifter som handler med sine leverandører vil også ha behov for å få skreddersydde løsninger til sine spesifikke behov. Slik tilpasning til den enkelte bedrift vil forenkle handelen, og gjøre den mer effektiv.



**Tabell 6.27:** Personalisering.

	Restaurant	Hotell	Turoperatør	Reisebyrå	Andre	F	p
Min bedrift bruker nettsteder som skreddersyr produkter, tjenester og/eller informasjon til vårt spesielle behov							
2001	2,1	3,1	2,8	2,5	2,0	1,2	0,32
2004	3,8	4,6	3,2	3,9	3,3	2,3	0,06
t	4,6	7,5	2,4	4,5	4,7		
p	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00		

Resultatene viser at slik personalisering til den enkelt bedrift fra leverandørens side i begrenset grad er utbredt i dag. Dette gjelder alle bedriftskategoriene. Alle bedriftskategoriene forventer dog at de vil benytte personaliserte nettsteder i større grad om tre år. Spesielt gjelder dette hotellene.

### 6.2.7 Prisfastsetting

Vi så i kapittel 6.1.7 at de tre formene for prisfastsetting – auksjoner, tilbudsinvitasjon og kvantumsrabatter – ble brukt i begrenset grad mellom reiselivsbedriftene og deres kunder.

#### *Auksjoner*

Tabell 6.28 viser omfanget i bruk av prisfastsetting basert på auksjoner blant reiselivsbedriftene ved innkjøp av varer og tjenester.

**Tabell 6.28:** Prisfastsetting – auksjoner.

	Restaurant	Hotell	Turoperatør	Reisebyrå	Andre	F	p
Min bedrift bruker i forbindelse med innkjøp nettsteder som tilbyr auksjon							
2001	1,0	1,6	1,0	1,3	1,2	2,1	0,09
2004	1,6	2,9	1,4	1,8	1,9	3,5	0,01
t	1,5	4,3	2,0	1,6	2,0		
p	0,18	0,00	0,06	0,13	0,07		

Resultatene viser at auksjonsformen benyttes i svært liten grad i forbindelse med reiselivsbedriftenes innkjøp. Blant hotellene benyttes denne form for prisfastsetting i en viss utstrekning. Blant hotellene, turoperatørene og ”andre” forventes det også en vekst i bruken av slik prisfastsetting de kommende tre årene.

### *Tilbudsinvitasjon*

Tabell 6.29 viser omfanget i bruk av prisfastsetting basert på tilbudsinvitasjon blant reiselivsbedriftene ved innkjøp av varer og tjenester.

**Tabell 6.29:** Prisfastsetting – tilbudsinvitasjon.

	Restaurant	Hotell	Turoperatør	Reisebyrå	Andre	F	p
Min bedrift bruker i forbindelse med innkjøp nettsteder som tilbyr tilbudsinvitasjon							
2001	1,4	1,9	1,5	1,4	1,2	0,8	0,53
2004	2,1	3,3	2,0	1,9	2,1	2,8	0,03
t	1,8	4,4	2,3	1,7	2,6		
p	0,11	0,00	0,03	0,11	0,03		

Resultatene viser at tilbudsinvitasjon generelt sett benyttes i svært begrenset utstrekning. Det forventes imidlertid en vekst i bruken av tilbudsinviteret prising innen 2004 blant hotellene, turoperatørene og ”andre” reiselivsbedrifter.

### *Kvantumsrabatt*

Tabell 6.30 viser omfanget i bruk av prisfastsetting basert på kvantumsrabatter blant reiselivsbedriftene ved innkjøp av varer og tjenester.

**Tabell 6.30:** Prisfastsetting – kvantumsrabatt.

	Restaurant	Hotell	Turoperatør	Reisebyrå	Andre	F	p
Min bedrift bruker i forbindelse med innkjøp nettsteder som tilbyr kvantumsrabatt							
2001	1,9	2,2	2,1	1,4	1,3	1,3	0,26
2004	2,6	3,8	2,5	1,9	2,7	3,1	0,02
t	2,7	5,7	2,4	2,0	3,7		
p	0,02	0,00	0,03	0,07	0,00		

Heller ikke kvantumsrabatter er særlig utbredt i forbindelse med reiselivsbedriftenes innkjøp på den elektroniske markedsplassen. Dette forventes imidlertid å øke innen 2004 blant alle kategoriene reiselivsbedrifter (svakt signifikant blant reisebyråene –  $p=0,07$ ). Hotellene fremstår som de som i størst grad vil benytte seg av kvantumsrabattert innkjøp via Internett i 2004.

### 6.2.8 Sikkerhet og tillit

På samme måten som ved forbrukernes handel med reiselivsbedriftene er det rimelig å anta at bedriftene er opptatt av tillit til sine leverandører og sikkerhet ved innkjøp.

**Tabell 6.31:** Sikkerhet og tillit.

	Restaurant	Hotell	Turoperatør	Reisebyrå	Andre	F	p
Min bedrift bruker i forbindelse med innkjøp leverandører som tilbyr sikkerhets- og tillitsbyggende tiltak (eks. TTP)							
2001	1,8	3,0	1,8	2,5	1,3	4,0	0,01
2004	2,7	4,5	2,2	3,5	2,5	7,3	0,00
t	2,1	6,3	2,1	2,8	3,8		
p	0,07	0,00	0,05	0,02	0,00		

Resultatene viser at bedriftene i begrenset grad er opptatt av å benytte nettsteder som fokuserer på sikkerhets- og tillitsskapende tiltak. Hotellene fremstår imidlertid som mer opptatt av dette enn de øvrige reiselivsbedriftene. Alle bedriftskategoriene (restauranter svakt

signifikant –  $p=0,07$ ) regner med å øke vektleggingen av dette i fremtiden. Gitt en vekst i handelen mellom reiselivsbedriftene og deres leverandører via Internett de kommende årene, så synes det også rimelig at reiselivsbedriftene vil bli mer fokuserte på sikker handel med leverandører de har tillit til.

### 6.2.9 Oppsummering

Tabell 6.32 gir en oppsummering av hovedresultatene presentert i kapittel 6.2.

**Tabell 6.32:** Oppsummering – Integrering mot leverandørene.

	<b>Nivå</b>	<b>Bransjeforskjeller</b>	<b>Forventet endring</b>
Horisontal aggregering	Middels nivå	Ingen bransjeforskjeller	Forventet økning i alle bransjer
Horisontal integrering	Middels nivå	Ingen bransjeforskjeller	Forventet økning i alle bransjer
Horisontal fokusert integrering	Middels nivå	Ingen bransjeforskjeller	Forventet økning i alle bransjer
Møteplass	Generelt lavt	Høyest blant reisebyråer	Forventet økning i alle bransjer
Informasjonssøking	Middels nivå	Ingen bransjeforskjeller	Forventet økning i alle bransjer
Personalisering	Generelt lavt	Ingen bransjeforskjeller	Forventet økning i alle bransjer
Prisfastsetting	Generelt lavt	Begrenset med bransjeforskjeller	Forventet økning blant hotell og turoperatører
Sikkerhet og tillit	Generelt lavt	Høyest blant hotell og reisebyråer	Forventet økning i alle bransjer

Resultatene viser middels anvendelse av aggregerings- og integreringsfunksjoner på Internett. Det samme er tilfellet for funksjoner relatert til tilrettelegging for informasjonssøking. For alle de øvrige funksjonene, så er nivået på bruken lavt.

Det er forskjeller på tvers av bedriftskategoriene når det gjelder tilbudet av noen av funksjonene. Møteplassfunksjonen anvendes i størst grad av reisebyråer og hoteller. Bruk av alternative metoder for prisfastsetting benyttes i størst grad av hotellene – svake indikasjoner. Hotellene synes også å være den bedriftskategori som i størst grad vektlegger betydningen av at handel med leverandørene via Internett skal være basert på tillit og sikkerhet.

Det forventes en økning i bruken av alle funksjonene de kommende tre årene. Dette gjelder alle bedriftskategoriene. Bare når det gjelder prisfastsetting er det enkelte forskjeller mellom bedriftskategoriene i forventet bruk av slike funksjoner i fremtiden.

Proposisjon 2 (P2) som ble presentert i kapittel 4 var som følger: *Vi vil i begrenset grad se en funksjonsintegrering oppstrøms mot leverandørene til reiselivsbedriftene.* Integreringsgraden oppstrøm er for flere av funksjonene relativt begrenset i dag. Ser vi fremover i tid, gir imidlertid resultatene et entydig signal i retning av intensjon om vertikal funksjonsintegrering oppstrøms mot leverandørene. Vi må derfor konkludere med begrenset støtte til proposisjon 2.

### 6.3 Mediering

Blant de mest diskuterte problemstillingene ved overgang fra tradisjonell markeds plass til elektronisk markeds plass, er hva som vil skje med mellomleddene. Som vi diskuterte innledningsvis i rapporten er tre hovedteorier presentert angående denne utviklingen – disintermediering, reintermediering og cybermediering. Disintermediering innebærer en reduksjon i antallet mellomledd mens reintermediering og cybermediering innebærer at etablerte aktører og nye aktører tar mellomleddsroller også på den elektroniske markeds plassen.

Tabell 6.33 viser forventningene de ulike bedriftskategoriene har angående antallet mellomledd mellom dem og deres kunder.

**Tabell 6.33:** Forventet endring i mellomledd nedstrøms.

	<b>Restaurant</b> n=40	<b>Hotell</b> n=54	<b>Turoper.</b> n=34	<b>Reisebyrå</b> n=27	<b>Andre</b> n=22	<b>F</b>	<b>p</b>
Antall mellomledd mellom vår bedrift og våre kunder vil øke	3,3	3,1	2,9	2,7	2,8	0,5	0,71
Antall mellomledd mellom vår bedrift og våre kunder vil reduseres	3,4	4,6	4,2	4,2	4,4	2,0	0,10
t	0,2	3,1	1,8	2,9	1,5		
p	0,83	0,00	0,08	0,01	0,14		

Resultatene viser i hvilken grad det forventes en økning av mellomledd og i hvilken grad det forventes en reduksjon i antall mellomledd mellom bedriftene og deres kunder. Det er ingen forskjeller mellom bedriftskategoriene når det gjelder forventninger til endringer i antall mellomledd ved overgang fra den fysiske markedsplassen til den elektroniske markedsplassen. Resultatene viser imidlertid at både hotellene, reisebyråene og delvis turoperatørene ( $p=0,08$ ) har større tro på en reduksjon i antall mellomledd enn en vekst i antall mellomledd. Dette innebærer at hotellene forventer økt direkte distribusjon til sine kunder mens reisebyråene og turoperatørene forventer redusert behov for aktører i de bedriftskategoriene de selv er en del av.

Forventninger til endringer i antall mellomledd mellom bedriftene og deres leverandører ble også studert i undersøkelsen.

**Tabell 6.34:** Forventet endring i mellomledd oppstrøms.

	Restaurant n=39	Hotell n=54	Turoper. n=34	Reisebyrå n=27	Andre n=21	F	p
Antall mellomledd mellom vår bedrift og våre leverandører vil øke	3,4	3,0	3,0	3,0	2,4	0,9	0,48
Antall mellomledd mellom vår bedrift og våre leverandører vil reduseres	3,3	4,5	3,7	4,0	5,2	4,5	0,00
t	0,4	3,4	1,2	2,3	4,0		
p	0,72	0,00	0,22	0,03	0,00		

Resultatene viser at det er forskjeller på tvers av bedriftskategoriene når det gjelder forventninger til reduksjon i antall mellomledd mellom bedriftene og deres leverandører. "Andre" bedrifter har størst tro på en slik reduksjon mens restauranter har minst tro på en slik reduksjon. Ser vi på de enkelte bedriftskategoriene, så viser resultatene at hotellene, reisebyråene og "andre" reiselivsbedrifter antar en reduksjon i antall mellomledd som mer sannsynlig enn en økning i antall mellomledd. Dette innebærer forventninger om mer direkte handel mellom leverandørene og bedriftene i disse tre bedriftskategoriene.

Tabell 6.35 viser i hvilken grad det er ulike forventninger til reduksjon i antall mellomledd oppstrøms mot leverandørene og nedstrøms mot kundene.

**Tabell 6.35:** Forskjeller i forventninger til *reduksjon* i antallet mellomledd mellom din bedrift og dine kunder/leverandører på den elektroniske markedsplassen.

	<b>Restaurant</b>	<b>Hotell</b>	<b>Turoper.</b>	<b>Reisebyrå</b>	<b>Andre</b>	<b>Totalt</b>
	n=39	n=54	n=34	n=27	n=21	n=169
Antall mellomledd mellom vår bedrift og våre kunder vil reduseres	3,4	4,6	4,2	4,2	4,4	4,2
Antall mellomledd mellom vår bedrift og våre leverandører vil reduseres	3,3	4,5	3,7	4,0	5,2	4,1
t	0,7	0,1	1,6	0,7	1,0	1,0
p	0,49	0,92	0,13	0,51	0,33	0,32

Resultatene viser at det totalt sett ikke er forskjeller i forventninger til reduksjon i mellomledd nedstrøms mot kundene og oppstrøms mot leverandørene. Resultatet er gyldig innen alle bedriftskategoriene.

Tabell 6.36 viser i hvilken grad det er ulike forventninger til økning i antall mellomledd oppstrøms mot leverandørene og nedstrøms mot kundene.

**Tabell 6.36:** Forskjeller i forventninger til *økning* i antallet mellomledd mellom din bedrift og dine kunder/leverandører på den elektroniske markedsplassen.

	<b>Restaurant</b>	<b>Hotell</b>	<b>Turoper.</b>	<b>Reisebyrå</b>	<b>Andre</b>	<b>Totalt</b>
	n=39	n=54	n=34	n=27	n=21	n=173
Antall mellomledd mellom vår bedrift og våre kunder vil øke	3,3	3,1	2,9	2,7	2,8	3,0
Antall mellomledd mellom vår bedrift og våre leverandører vil øke	3,4	3,0	3,0	3,0	2,4	3,0
t	0,2	0,6	0,5	0,9	0,8	0,1
p	0,81	0,56	0,62	0,36	0,41	0,90

Resultatene avdekker totalt sett ingen signifikante forskjeller. Dette innebærer at forventninger til endringer i antall mellomledd på Internett er de samme både oppstrøms mot

leverandørene og nedstrøms mot kundene. Resultatene er gyldige innen alle bedriftskategoriene.

Vi presentert i kapittel 4 følgende proposisjoner (P3.1): *Antallet mellomledd på den elektroniske markedsplassen mellom reiselivsbedriftene og deres kunder vil reduseres* og proposisjon P3.2: *Antallet mellomledd på den elektroniske markedsplassen mellom reiselivsbedriftene og deres leverandører vil reduseres* Når det gjelder forventninger til utviklingen i antall mellomledd i reiselivsnæringen, så indikerer resultatene en sterkere tro på reduksjoner i antall mellomledd heller enn en økning. Dette gjelder både oppstrøms og nedstrøms. Ser vi på de enkelte bedriftskategoriene, så er det spesielt hotellene og reisebyråene som har størst tro på en reduksjon i antallet mellomledd. Forventningene til en slik reduksjon er like stor oppstrøms mot leverandørene som nedstrøms mot bedriftenes egne kunder. Vi kan derfor konkludere med rimelig støtte for de to proposisjonene.

## 6.4 Samhandling

Samhandling ble diskutert i kapittel 3 som et fenomen av stor viktighet for å overleve på den elektroniske markedsplassen. Hovedårsaken til dette ble fremholdt som tilgang til komplementære ressurser og tilgang til andre aktørers nettverk. Tabell 6.37 viser i hvilken grad bedriftene i de ulike reiselivsbransjene vurderer samhandling på den elektroniske markedsplassen som strategisk viktig.

**Tabell 6.37:** Strategisk viktighet av samhandling.

I hvilken grad oppfatter  
du samarbeid på Internett  
med andre bedrifter som  
strategisk viktig

<b>Restaurant</b>	<b>Hotell</b>	<b>Turoperatør</b>	<b>Reisebyrå</b>	<b>Andre</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
3,5	4,8	4,1	4,9	4,7	3.7	0,01

Resultatene viser at samhandling med andre bedrifter på den elektroniske markedsplassen vurderes som middels strategisk viktig. Minst viktig vurderes dette av restaurantbransjen.



Tabell 6.38 viser andelen bedrifter i de ulike bedriftskategoriene som faktisk har inngått samhandling med andre bedrifter på den elektroniske markedsplassen.

**Tabell 6.38:** Omfanget av samhandling på den elektroniske markedsplassen.

Har din bedrift inngått samarbeidsavtaler med andre bedrifter for å styrke produkt, tjeneste eller informasjon på eget nettsted

<b>Restaurant</b>	<b>Hotell</b>	<b>Turoperatør</b>	<b>Reisebyrå</b>	<b>Andre</b>
36%	60%	41%	57%	32%

Resultatene viser at samhandling på den elektroniske markedsplassen er spesielt utbredt blant hotellene og reisebyråene. Restauranter og kategorien "andre" har i minst grad inngått samhandlingsavtaler med andre bedrifter på den elektroniske markedsplassen.

Vi spurte videre blant de bedriftene som faktisk hadde inngått samarbeidsavtaler på den elektroniske markedsplassen om hvor mange samarbeidsbedrifter de hadde slike avtaler med.

**Tabell 6.39:** Antallet samarbeidsrelasjoner.

Hvor mange bedrifter har din bedrift inngått samarbeidsavtale med på den elektroniske markedsplassen

<b>Restaurant</b>	<b>Hotell</b>	<b>Turoperatør</b>	<b>Reisebyrå</b>	<b>Andre</b>
n=9	n=30	n=14	n=11	n=6
4	16	3	15	8

Resultatene viser at det er hotellene og reisebyråene som synes å ha størst omfang av samarbeidsrelasjoner med andre bedrifter på den elektroniske markedsplassen.

Vi diskuterte i kapittel 3 at samhandling på Internett ofte ville være med utgangspunkt i tilgang til komplementære og knappe ressurser. Tabell 6.40 viser i hvilken grad

reiselivsbedriftene som opererer på Internett inngår samhandling med andre aktører for å oppnå tilgang til ulike former for komplementære og knappe ressurser.

**Tabell 6.40:** Årsaker til samarbeid med andre bedrifter på Internett.

	Restaurant	Hotell	Turoperatør	Reisebyrå	Andre	F	p
*Tilgang til nye kundesegmenter	5,07	5,40	4,88	4,16	5,13	1,5	0,21
*Tilgang til utfyllende produkter og tjenester på vårt nettsted	4,14	4,79	4,20	4,42	4,94	0,64	0,63
*Tilgang til utfyllende informasjon på vårt nettsted	4,64	5,67	4,36	4,84	4,81	2,46	0,05
*Synliggjøring av vår bedrift og vårt merkenavn	5,64	5,64	5,00	4,79	5,56	1,33	0,26
*Styrking av kontakten med eksisterende kunder	4,64	4,62	3,92	4,21	4,56	0,66	0,62

Som vi ser fra tabellen, så er nivået relativt høyt på alle punktene. Det innebærer at tilgang til alle de formene for ressurser som er inkludert i punktene er relativt viktige drivere for å inngå samhandling. Om vi sammenligner viktigheten på tvers av bedriftskategorier, så viser resultatene at det er forskjeller mellom bedriftskategoriene når det gjelder samhandling for å få tilgang til utfyllende informasjon på eget nettstedet – dette er viktigst blant hotellene. For de andre punktene er det ikke forskjeller mellom bedriftskategoriene.

En sammenligning av den relative viktigheten av de ulike motivasjonene for samhandling som er listet i tabell 6.40 viser at tilgang til nye kundesegmenter er viktigere enn tilgang til utfyllende produkter og tjenester (sig. = 0,03) og styrking av kontakten med eksisterende kunder (sig. = 0,01), men noe mindre viktig enn synliggjøring av vår bedrift og vårt merkenavn (sig. = 0,00). Tilgang til utfyllende produkter og tjenester på nettstedet er mindre viktig enn tilgang til utfyllende informasjon (sig. = 0,00) og mindre viktig enn synliggjøring av vår bedrift og vårt merkenavn (sig. = 0,00). Tilgang til utfyllende informasjon på nettstedet fremstår som mindre viktig enn synliggjøring av vår bedrift og vårt merkenavn (sig. = 0,07), men viktigere enn styrking av kontakten med eksisterende kunder (sig. = 0,01). Synliggjøring av bedriften og merkenavnet oppleves som viktigere motivasjon for samarbeid enn styrking av kontakten med eksisterende kunder (sig. = 0,00). Totalt sett innebærer dette at synliggjøring av egen bedrift og eget merkenavn fremstår som den viktigste driveren blant

reiselivsbedrifter generelt for å inngå samhandling med andre aktører på den elektroniske markedsplassen.

Et kjennetegn ved samhandling i elektroniske markeder er samhandling mellom en rekke aktører – nettverksbaserte samhandlingsmodeller. Tabell 6.41 viser reiselivsbedriftenes vurderinger av ulike forhold relatert til nettverk på den elektroniske markedsplassen.

**Tabell 6.41:** Vurderinger av dagens samarbeid som nettverk.

	Restaurant	Hotell	Turoperatør	Reisebyrå	Andre	F	p
*I hvilken grad er samarbeidet din bedrift har med andre bedrifter på Internett et "nettverk"	2,72	3,88	2,83	3,40	3,93	2,57	0,04
*I hvilken grad tror du nettverkssamarbeid på leverandørsiden bidrar til merverdi for kundene	4,39	4,77	4,72	4,58	5,38	0,78	0,54
*I hvilken grad deles den merverdien som skapes av et leverandørnettverk mellom aktørene i nettverket	3,44	4,07	3,50	3,65	4,15	0,99	0,42
*I hvilken grad tror du tilrettelegging for samarbeid /nettverk mellom kunder har en positiv effekt for din bedrift	4,41	4,89	4,12	4,56	4,84	1,26	0,29

Nivået på nettverkssamarbeid generelt sett blant reiselivsbedriftene synes begrenset. Resultatene viser imidlertid at nettverkssamarbeid er minst blant restaurantene og størst blant hoteller og "andre reiselivsbedrifter". Videre viser resultatene at det er rimelig god tro på at nettverkssamarbeid blant leverandørene bidrar til merverdi for kundene. Det er ikke forskjeller mellom bedriftskategoriene når det gjelder dette punktet. Resultatene viser også at det i middels grad skjer en fordeling av merverdien som skapes i nettverk mellom aktørene i nettverket. Det er ikke forskjeller mellom bedriftskategoriene når det gjelder grad av fordeling mellom aktørene i nettverket av en slik merverdi. Bedriftene har også rimelig tro på at nettverkssamarbeid har positiv effekt for egen bedrift – heller ikke her er det forskjeller mellom bedriftskategoriene. Samlet sett kan vi konkludere med at bedriftene i dag i begrenset grad deltar i nettverk. Bedriftene har imidlertid rimelig tro på at samarbeid i nettverk bidrar til merverdi både til kundene og til egen bedrift. Dette gir grunnlag for å postulere antakelser om økt samhandling i nettverk blant reiselivsbedriftene de kommende årene.

Vi argumenterte i kapittel 4 for følgende proposisjon når det gjaldt samhandling blant reiselivsbedriftene på den elektroniske markedsplassen (P4): *Vi vil se stor grad av samhandling blant reiselivsbedrifter på den elektroniske markedsplassen.* Resultatene fra foreliggende undersøkelse viser at om lag halvparten av alle bedriftene har samarbeidsavtaler med andre aktører på den elektroniske markedsplassen. Hotellene og reisebyråene synes å være de to bransjene der slik samarbeid er mest utbredt. Vi argumenterer derfor med delvis støtte for proposisjon 4. Ser vi på resultatene fra tabell 6.39 og 6.40 ser vi dessuten at tilgang til komplementære ressurser – og da særlig synliggjøring av eget merkenavn – er en viktig motivasjon for initiering av de samhandlingsrelasjonene som er etablert.

## 6.5 Flyselskapene

Antallet flyselskaper som responderte på spørreundersøkelsen var for lite til at denne bedriftskategorien kunne inngå i de kvantitative analysene presentert i denne rapporten. Historisk sett har imidlertid flyselskapene vært innovatører til å ta i bruk informasjonsteknologi til distribusjon. Utviklingen av GDS systemene er det mest håndfaste beviset på dette. Flyselskapene var også blant de første til å ta i bruk Internett som kanal til distribusjon av sine produkter og tjenester. De største flyselskapene har i dag rimelig godt utviklede nettsteder der de tilbyr kundene informasjon og tilgang til reservasjonstjenester. I kapittel 3 viste vi til en undersøkelse der nettstedet [www.ilsmart.com](http://www.ilsmart.com) – en markedsplass for kjøp av flydeler - ble analysert. Totalt sett indikerer dette at flyselskapene fokuserer både på innkjøp og distribusjon via Internett.

I forhold til integrering mot kundene, så kan resultatene fra innholdsanalysen av Nysveen og Methlie (2000) presentert i kapittel 2 gi indikasjoner på grad av integrering. Flyselskapene synes ikke å fokusere veldig sterkt på horisontal aggregering. Dog ser vi tendenser til horisontal integrering. Møteplassfunksjonen er heller ikke spesielt fremtredende, men søkefunksjoner og personalisering er funksjoner som er integrert i stor grad hos flyselskapene. Når det gjelder alternative former for prisfastsetting, så har heller ikke flyselskapene foretatt omfattende satsinger på dette. Vi merker oss dog at Widerøe ([www.wideroe.no](http://www.wideroe.no)) har tatt i bruk billettauksjoner på sitt nettsted.

Når det gjelder integrering mot leverandørene, er det vanskeligere å hente ut informasjon om dette gjennom observasjoner på flyselskapenes nettsteder. Vi kan derfor ikke gi ytterligere kommentarer angående dette med utgangspunkt i det datamaterialet vi har.

Flyselskapene har vært pådrivere for utviklingen av GDS og en del flyselskaper er i dag medeiere i disse systemene. Systemene har de senere årene blitt tilrettelagt for bruk på Internett, og brukergrensesnittene er kraftig forbedret. Tradisjonelt salg av flybilletter gjennom reisebyråer innebærer at flyselskapene betaler en avgift til reisebyråene. Dette er en avgift som flyselskapene kan spare inn gjennom direkte distribusjon av sine flyreiser til sluttkundene. Flyselskapenes satsing på direkte distribusjon til sluttkundene via Internett synes derfor rimelig. Kundene har så langt tatt i bruk denne muligheten i begrenset grad, men den direkte distribusjonen øker for hvert år og ligger i dag på om lag 5 prosent av reisene. Det er derfor rimelig å anta at det vil skje en disintermediering for distribusjon av flyreiser – spesielt for enkle innenlandsreiser der behovet for rådgivning fra eksperter (ansatte på reisebyråer) er begrenset.

Flyselskapene har gjennomført funksjonsintegrering, og fremstår dermed som en integreringsoriginator for enkelte funksjoner - for eksempel søkeverktøy og personalisering. Basert på den informasjonen vi har tilgjengelig for flyselskapene, kan vi konkludere med at flyselskapene har fokus på en vertikal nedstrøms integrering gjennom sin økte fokus på å betjene sluttbrukermarkedet. Integreringsstrategien synes dessuten relativt fokusert i det det er flyreiser, og bare flyreiser, som flyselskapene så langt selger på sine nettsteder.

## **6.6 Oppsummering**

Resultatene presentert i kapittel 5 viser at reiselivsbedriftene mener Internett vil bli en viktig kanal for distribusjon av sine produkter og tjenester i årene som kommer. Dette gjelder både i forhold til innkjøp av produkter og tjenester fra underleverandører og som kanal til distribusjon av egne produkter og tjenester til sluttkundene i markedet.

I kapittel 6 har vi sett at integrering mot kundene synes å bli dominert av funksjoner som horisontal integrering, horisontal fokusert integrering og personalisering. Et generelt trekk er

imidlertid at det forventes en økning i funksjonsintegreringen for så godt som alle typer funksjoner vi har analysert blant alle bedriftskategoriene vi har analysert de kommende årene.

Når det gjelder integrering mot leverandørene, så indikerer resultatene at bedriftene i størst grad benytter funksjoner som horisontal aggregering, horisontal integrering, horisontal fokusert integrering og informasjonssøk. Nivået er imidlertid ikke veldig høyt for noen av funksjonene. Det forventes imidlertid en økning i bruken av alle funksjonene de kommende årene. Dette indikerer behov for integrering av slike funksjoner hos aktører som opererer mellom reiselivsbedriftene og deres leverandører, hos leverandørene eller hos reiselivsbedriftene.

Det forventes en reduksjon i antallet mellomledd mellom reiselivsbedrifter som hoteller og restauranter og sluttkundene. Det samme synes å bli forventet for mellomleddsaktører mellom reiselivsbedriftene og deres leverandører. Bedriftene vi har studert anser dermed totalt sett muligheten for disintermediering som en mer sannsynlig trend enn omfattende reintermediering og cybermediering. Dette utelukker selvsagt ikke innslag både av reintermediering og cybermediering.

En del av den integrering som i dag skjer blant reiselivsbedriftene på den elektroniske markedsplassen skjer gjennom samhandling med andre bedrifter. Resultatene fra undersøkelsen indikerer at tilgang til ulike former for komplementære og knappe ressurser er en viktig motivasjon for å inngå slik samhandling. Gjennom utveksling av ressurser kan dermed bedriftene få integrert ulike funksjoner som en del av den produkt og tjenesteportefølje de kan levere til sine kunder – selv om noen av delene i den totale pakken av produkter og tjenester som leveres kommer fra samarbeidspartnere.

Resultatene relatert til integreringsdimensjoner viser at reiselivsbedriftene selv vil være sentrale initiativtakere til integrering på den elektroniske markedsplassen – dog utelukker ikke dette at også andre aktører fremstår som integreringsoriginatorer. Integreringen synes å ville gå både oppstrøms mot leverandørene, nedstrøms mot kundene og horisontalt gjennom tilbud av et bredere spekter av reiselivsprodukter hos den enkelte aktør. Integreringsstrategien synes å bli en blanding av fokusert og udifferensiert integrering.

## **KAPITTEL 7: Konklusjoner og implikasjoner**

I dette kapitlet gir vi en oppsummering omkring de forskningsspørsmålene som ble presentert i denne rapportens kapittel 4, og drøfter – med utgangspunkt i resultatene fra kapittel 6 – i hvilken grad overgangen fra fysisk til elektronisk markedsplass vil påvirke strukturen i reiselivsnæringen. Dette innebærer mer spesifikt å se på implikasjoner av de presenterte resultatene for hvordan overgangen til den elektroniske markedsplassen vil endre deltakende aktører, deres verdikjeder og den mer overordnede strukturen i reiselivsnæringen når det gjelder integrering, mediering og samhandling. I kapittel 5 presenterte vi resultater angående reiselivsbedriftenes forventninger til Internett som kanal de kommende årene. Vi tar først en kort oppsummering av disse resultatene.

### **7.1 Forventninger til Internett i reiselivsnæringen**

Resultatene viser at bedriftene i relativt stor grad har tro på at Internett vil bli en viktig kanal til formidling av informasjon samt til distribusjon av produkter og tjenester til sine kunder de kommende årene. Av de enkelte bransjene, så er det restaurantene som i minst grad har tro på at Internett blir en viktig kanal i fremtiden. Resultatene indikerer at bedriftene selv tror at kundene anser Internett å være et viktigere kanal til informasjonsinnhenting enn til kjøp av tjenester (reservasjoner og betaling).

Bedriftene synes også å ha rimelig stor tro på Internett som kanal for innhenting av informasjon om leverandører og til innkjøp. Også her er det restaurantene som i minst grad ser potensialet for Internett. Videre ser vi et klart bilde av at bedriftene primært ser på Internett som en kanal til innhenting av informasjon om leverandører. Intensjonene om å handle med leverandørene via Internett er lavere enn intensjonene om å foreta informasjonssøk etter leverandører. Resultatene viser dessuten at bedriftene tror leverandørenes satsing på handel via Internett vil være høyere enn bedriftenes ønske om å handle med sine leverandører via Internett i fremtiden.

Sammenligninger mellom bedriftenes satsing på handel eller informasjonsinnhenting oppstrøms mot leverandørene versus nedstrøms mot kundene viser i begrenset grad signifikante forskjeller. Dette indikerer at Internett antas å bli en like viktig kanal oppstrøms

mot leverandørene som nedstrøms mot kundene. Unntakene her er turoperatørene og kategorien andre bedrifter som mener Internett primært vil være en kanal til handel nedstrøms mot kundene.

Disse resultatene – i tillegg til resultater fra undersøkelser presentert i kapittel 3 som viser stadig vekst i bruken av Internett som kanal for kommunikasjon og distribusjon av reiselivsprodukter – indikerer en gradvis overgang til den elektroniske markedsplassen for reiselivsnæringen. Dette er en forutsetning for at drøftinger knyttet til strukturelle endringer i reiselivsnæringen ved en overgang fra fysiske markeder til elektroniske markeder skal være relevant. Basert på resultatene mener vi denne forutsetningen er oppfylt.

## **7.2 Oppsummering av resultatene**

Resultatene i denne undersøkelsen er presentert relatert til proposisjonene som fokuserte på integrering, mediering og samhandling blant reiselivsbedriftene på den elektroniske markedsplassen. Proposisjonene og resultatene fra undersøkelsen blant reiselivsbedriftene som er rapportert i kapittel 6 er oppsummert i tabell 7.1.



**Tabell 7.1:** Oppsummering av resultatene.

<b>Proposisjonene</b>		<b>Resultatene</b>
<b><u>Integrering</u></b>		
P1	Vi vil se en økt grad av funksjonsintegrering nedstrøms mot kundene blant alle kategoriene reiselivsbedrifter på den elektroniske markedsplassen	Resultatene viser rimelig sterk støtte for denne proposisjonen
P1.1	Etablerte aktører i reiselivsnæringen vil i stor utstrekning være integreringsoriginator	Grad av støtte for proposisjonen varierer på tvers av bransje.
P1.2	Reiselivsbedrifter på den elektroniske markedsplassen vil integrere både vertikalt og horisontalt	Resultatene viser rimelig støtte for denne proposisjonen
P1.3	Blant reiselivsbedrifter på den elektroniske markedsplassen vil vi se en kombinasjon av fokuserte og udifferensierte integreringsstrategier	Grad av støtte for proposisjonen varierer på tvers av bransje
P1.4	Reiselivsbedrifter vil i stor utstrekning basere seg på relativt løse samarbeidsmodeller uten sterk grad av formalisering	Proposisjonen støttes på kort sikt. Formaliseringsgraden synes å ville øke over tid.
P2	Vi vil i begrenset grad se en funksjonsintegrering mot leverandørene til reiselivsbedriftene	Vi finner begrenset støtte for denne proposisjonen
<b><u>Mediering</u></b>		
P3.1	Antallet mellomledd på den elektroniske markedsplassen mellom reiselivsbedriftene og deres kunder vil reduseres	Rimelig støtte for denne proposisjonen
P3.2	Antallet mellomledd på den elektroniske markedsplassen mellom reiselivsbedriftene og deres leverandører vil reduseres	Rimelig støtte for denne proposisjonen
<b><u>Samhandling</u></b>		
P4	Vi vil se stor grad av samhandling blant reiselivsbedriftene på den elektroniske markedsplassen	Delvis støtte for denne proposisjonen

Resultatene viser delvis støtte for de fleste av proposisjonene som ble postulert i kapittel 4. Vi registrerer imidlertid at reiselivsbedriftene synes å ha ambisjoner om å funksjonsintegrere oppstrøms mot leverandørene så vel som nedstrøms mot kundene. Videre varierer støtten for proposisjonene noe på tvers av bransje.

### 7.2.1 Integrering

I denne undersøkelsen har vi fokusert spesielt på funksjonsintegrering blant reiselivsbedriftene. Åtte funksjoner ble drøftet som potensielle for integrering hos reiselivsbedriftene. Funksjonene ble studert både i forhold til bedriftenes relasjoner med sine kunder og bedriftenes relasjoner med sine leverandører.

I forhold til bedriftenes relasjoner med sine kunder fremkommer det at grad av funksjonsintegrering i dag er begrenset. Resultatene viser imidlertid rimelig entydig at det vil skje en økning i funksjonsintegreringen de kommende årene for alle funksjonene som drøftes. Basert på dette kan vi argumentere for at det vil skje en økt grad av vertikalt nedstrøms integrering hos alle reiselivsbedriftene der økt vekt på å betjene sluttkundene er prioritert. Noen av funksjonene fokuserte dessuten på horisontal aggregering og integrering. Grad av horisontal aggregering og integrering er allerede relativt høyt. Resultatene viser imidlertid at det vil bli en økt prioritering av horisontal aggregering og horisontal integrering de kommende årene. Det er ikke mange forskjeller mellom bedriftskategoriene når det gjelder forventninger til funksjonsintegrering. De forskjellene vi observerer i resultatene kan imidlertid indikere en noe sterkere grad av integrering blant reisebyråene enn blant de andre bedriftskategoriene. Dette vil i tilfelle bidra til å opprettholde reisebyråer som den bedriftskategorien med det beste tilbudet av funksjoner til sluttkundene.

Når det gjelder bedriftenes relasjoner med sine leverandører, så fokuserte vi på bedriftenes bruk av ulike funksjoner. Resultatene viste middels til lav bruk av funksjonene blant bedriftene i deres relasjoner med sine leverandører. Resultatene viste imidlertid entydig at bedriftene forventer å øke bruken av de ulike funksjonene også i relasjonene med sine leverandører. Vi spurte ikke direkte her i hvilken grad bedriftene selv hadde intensjoner om å tilby (integre) de ulike funksjonene i relasjon med sine leverandører. Bedriftene indikerer imidlertid økt bruk av funksjonene i fremtiden. Videre har bedriftene en sterkere tro på at antallet mellomledd mellom bedriftene og deres leverandører heller vil reduseres enn øke de kommende årene. Dette indikerer at det må skje en økt grad av integrering av de ulike funksjonene hos de etablerte aktørene – altså en økt grad av vertikal oppstrøms integrering av funksjoner. Det forventes dessuten økt bruk av funksjoner som horisontal aggregering og horisontal integrering i bedriftenes relasjoner til sine bedrifter. Det er svært begrenset med forskjeller i antatt bruk av de ulike funksjonene mellom de forskjellige bedriftskategoriene. Det er derfor rimelig å anta at integreringen ikke vil være større blant noe bedriftskategorier enn blant andre bedriftskategorier.

I denne undersøkelsen har vi i forbindelse med integrering fokusert spesifikt på ulike dimensjoner ved integrering. Disse dimensjonene er integreringsoriginator, integreringsretning, integreringsstrategi og integreringsmodell.

Resultatene fra undersøkelsen indikerer at reiselivsbedriftene har tro på at det er bedrifter fra egen bransje som i hovedsak vil ta initiativet til integrering av de ulike funksjonene (integreringsoriginator). Denne troen er spesielt fremtredende hos turoperatører og hos reisebyråer. Det forventes imidlertid totalt sett at både 1) bedrifter fra egen bransje, 2) konsumenter eller konsumentorganisasjoner, og 3) andre uavhengige aktører i økt grad vil ta initiativet til integrering de kommende årene. Integrering synes dermed å bli utbredt blant mange aktører de kommende årene.

Resultatene indikerer videre at alle integreringsretningene vil være relevante for bedrifter i reiselivsnæringen. Dette innebærer både horisontal integrering og vertikal integrering. Når det gjelder vertikal integrering, så viser resultatene at oppstrøms integrering er like sannsynlig som nedstrøms integrering. Unntaket er hotellene som mener at nedstrøms integrering vil være mer relevant for dem enn en oppstrøms integrering de kommende årene. Totalbildet viser imidlertid at det vil skje en økning de kommende tre årene både når det gjelder vertikal integrering nedstrøms mot kundene og vertikal integrering oppstrøms mot leverandørene. Også når det gjelder horisontal integrering, så vil det skje en gradvis økning de kommende årene.

Resultatene viser ingen klare trender når det gjelder integreringsstrategi. Dette innebærer at fokuserte integreringsstrategier synes like relevante som differensierte integreringsstrategier. Unntaket er turoperatørene som ser for seg at fokuserte integreringsstrategier er mest sannsynlige.

Integreringsmodell viser at samarbeidsformene som skjer i dag er relativt lite formaliserte. Sammenligner vi med antatt integreringsmodell i 2004 så indikerer resultatene at formaliseringen vil øke de kommende tre årene.

### **7.2.2 Mediering**

I kapittel 3 diskuterte vi ulike funksjoner som kunne danne utgangspunkt for integrering. Enkelte av funksjonene fremsto som integrerte i de tradisjonelle reiselivsbedriftenes nettsteder, mens andre funksjoner ikke var integrerte på nettstedene til reiselivsbedriftene. Analysene der tilbudet av slike funksjoner sammenlignes med preferansene og behovet for

slike funksjoner blant kundene gir signaler om hvor det kan være størst potensiale for etablering av mellomleddsfunksjoner. Med unntak av funksjonene ”horisontal integrering”, ”horisontal fokusert integrering” synes deknningen av de øvrige funksjonene å være utviklet i for liten grad på den elektroniske markedsplassen. Trolig ligger også potensialet for eventuelle nye mellomledd i disse funksjonene. I den grad det vil etableres nye mellomledd, er det derfor rimelig å anta at de vil ha utgangspunkt i ett eller flere av disse funksjonene. En rimelig antakelse er derfor at vi vil kunne se aktører som tar spesifikke roller ved å fokusere på enkeltfunksjoner og søke å bli ledende innen disse rollene i reiselivsnæringen.

En alternativ utvikling – særlig om man tar i betraktning at bedriftene selv tror Internett vil føre til færre mellomledd heller enn flere mellomledd – er at bedriftene selv integrerer disse funksjonene i sin virksomhet i større grad fremover, og på den måten overflødiggjør eksisterende mellomledd som utfører en eller flere av disse funksjonene. Ser vi imidlertid på sammenstillingen av bedriftenes satsing på disse funksjonene frem mot 2004 med kundenes preferanser for funksjonene i dag, synes avviket mellom tilbudet og ønsket tilbud av slike funksjoner å bestå de kommende årene. Den tilsynelatende langsomme utviklingen hos bedriftene når det gjelder integrering av disse funksjonene i egen virksomhet åpner opp for etablering av mellomledd som utøvere av slike funksjoner.

Mellomleddenes betydning oppstrøms mot leverandørene viser også at horisontal aggregering, horisontal integrering og horisontal fokusert integrering er de mest utbredte funksjonene. Det er ikke foretatt noen analyse som ser på leverandørenes behov og preferanser for disse funksjonene. Det synes imidlertid rimelig å anta at de funksjonene som i dag er minst dekket vil ha det største potensialet som utgangspunkt for etablering av eventuelle nye mellomledd – gitt at de har relevans. Alternativt vil disse funksjonene være relevant å integrere i reiselivsbedriftenes virksomhet (vertikal oppstrøms integrering).

Resultatene viser at bedriftene har større tro på at antallet mellomledd mellom bedriftene og deres kunder (nedstrøms mot kundene) vil reduseres på den elektroniske markedsplassen enn at det vil øke. Unntaket er restaurantene som i større grad har tro på at Internett ikke vil være av betydning for antallet mellomledd. Resultatene viser også at bedriftene har større tro på at det vil skje en reduksjon i antallet mellomledd mellom bedriftene og deres leverandører enn at dette antallet vil øke. Igjen er restaurantene et unntak - sammen med turoperatørene. Disse

aktørene har liten tro på at Internett vil være av betydning for antallet mellomledd mellom bedriftene og deres leverandører.

Restaurantene og hotellene oppgir en svakere egen satsing på Internett som kanal for kommunikasjon og distribusjon enn hva de forventer at utviklingen i bruken generelt vil bli blant kundene. Dette kan indikere muligheter for nye aktører til å ta roller som mellomledd mellom restaurantene og hotellene for å sikre samsvar mellom tilbudet av tjenester og kundenes forventninger til en slik satsing. Switch systemene kan her være en mulig aktør som mellomledd mellom hotellene og kundene. Aktører som for eksempel [www.restaurantguiden.no](http://www.restaurantguiden.no) kan være eksempel på mellomledd som etterstreber å sikre samsvar mellom kundenes forventede tilbud på Internett og restaurantene.

### **7.2.3 Samhandling**

Samhandling med andre bedrifter forventes å bli en viktig suksessfaktor på den elektroniske markedsplassen. Begrepet "coopetition" har blitt innført som en betegnelse på dette fenomenet – samarbeid for å styrke sin konkurransedyktighet (Werthner og Klein, 1999). Resultatene fra denne undersøkelsen indikerer at bedriftene som inngår samarbeid med andre bedrifter på Internett i stor utstrekning gjør dette for å få tilgang til komplementære og knappe ressurser. Gjennom slike samarbeid kan dermed bedriftene tilby sine kunder et bredere spekter av produkter og tjenester. Dette innebærer at bedriftene foretar funksjonsintegrasjoner gjennom samarbeid med andre bedrifter.

Et kjennetegn ved elektroniske markeder er nettverksbaserte samhandlingsmodeller. Resultatene fra denne undersøkelsen viser at nettverksbasert samhandling i dag er begrenset utbredt blant reiselivsbedriftene. Resultatene viser imidlertid at bedriftene har rimelig tro på nettverksbasert samhandling både når det gjelder å bidra til verdi for bedriftene selv og deres kunder. Dette kan innebære at vi vil se en økning i graden av nettverksbasert samhandling blant reiselivsbedriftene på den elektroniske markedsplassen i fremtiden.

### 7.3 Implikasjoner

Resultatene viser at reiselivsbedriftene har rimelig høye intensjoner om å funksjonsintegre både nedstrøms mot kundene og oppstrøms mot leverandørene. Dette innebærer at reiselivsbedriftene som er studert i denne undersøkelsen alle har intensjoner om å få sterkere kontroll både med kundene og med leverandørene. Når det gjelder integrering nedstrøms mot kundene så er implikasjonene av dette resultatet sammensatt. I den grad aktører som hoteller og flyselskaper lykkes med en slik integrering, så innebærer det implisitt at det vil skje en disintermediering til en viss grad gjennom at disse aktørene i større grad betjener sluttkundene direkte uten å benytte mellomledd som turoperatører og reisebyråer. Samtidig ser vi at reisebyråene og turoperatørene har samme strategi og også har intensjon om å funksjonsintegre i sterkere grad for bedre å kunne ivareta kundenes behov og styrke sin service. Det vi kan konkludere med er at det vil bli en tøffere konkurranse der alle aktørene vil intensivere arbeidet med å betjene kundene på en god måte. Kanskje kundene vil bli de endelige vinnerne i denne konkurransen.

Reiselivsbedriftene gir i stor grad uttrykk for at de tror bedrifter innenfor reiselivsnæringen vil være de mest aktive integreringsoriginatorene. Andre uavhengige aktører eller aktører fra e-handels bransjen (aktører med spesialisert kompetanse på e-handel heller enn reiseliv) antas i mindre grad å ta slike initiativ. Dette kan indikere at reiselivsbedriftene ikke helt er forberedt på at slike utfordrere er tilstede i markedet. En mer plausibel forklaring er at reiselivsbedriftene har en relativt offensiv strategi i forhold til integrering og derfor levner andre aktører begrensede muligheter som integreringsoriginatorer innen reiselivsnæringen. Det er imidlertid her verdt å bemerke at bedriftene forventer økte initiativ til integrering blant aktører utenfor reiselivsnæringen de kommende årene.

Reiselivsbedriftene gir relativt klare signaler i retning av at de vil integrere både horisontalt og vertikalt. Dette indikerer både integrering av funksjoner for å selv å betjene kundene mer direkte. Samtidig innebærer den horisontale integreringen intensjoner om å bli en bredere aktør som tilbyr kundene et bredt reiselivsprodukt. Ser vi dette i sammenheng med P1.3 der vi fokuserte på grad av fokusert integreringsstrategi, fant vi en blanding av intensjoner om fokuserte og udifferensierte integreringsstrategier. Bare turoperatørene syntes å ha en klarere strategi i retning av fokusert integreringsstrategi heller enn udifferensiert integreringsstrategi. Dette viser totalt sett at de fleste aktørene synes å søke både vertikal og horisontal integrering

og vel så mye udifferensiert integreringsstrategi som fokusert integreringsstrategi. Disse to resultatene underbygger hverandre. De innebærer i tilfelle at det vil bli mange generaliserte i markedet, og at nisjeaktørene med fokuserte integreringsstrategier vil bli i mindretall.

Resultatene relatert til mediering indikerer redusert antall mellomledd i reiselivsnæringen. Dette henger sammen med bedriftenes integreringsstrategier. Mange av bedriftene har intensjon om å funksjonsintegre og dermed i større grad forsøke å betjene sluttkundene på egenhånd. Dette synes å samsvare med at de vurderer sannsynligheten for reduksjon i antallet mellomledd i reiselivsnæringen som større enn sannsynligheten for at antallet mellomledd skal øke.

Resultatene fra undersøkelsen viser at det allerede er en del reiselivsbedrifter som samhandler på den elektroniske markedsplassen. En måte å funksjonsintegre på er nettopp gjennom samhandling med andre reiselivsbedrifter. Gjennom gjensidig utveksling av funksjoner, skapes økt kunde verdi på begge nettstedene når det skjer en slik utveksling av funksjoner mellom to nettsteder. Sett i et slik perspektiv vil det kanskje likevel være mulig at bedriftenes kjerneaktiviteter vil være fokuserte men at den funksjonsintegringen som bedriftene postulerer vil skje gjennom samhandling med andre aktører som har spesialkompetanse på andre funksjoner. Hvis dette blir den dominerende modellen i reiselivsnæringen, så innebærer dette at det vil oppstå nettverk av samhandlende bedrifter der de ulike aktørene i et nettverk utveksler komplementære ressurser slik at alle aktørene vil kunne betjene sluttkundene på fornuftig vis. Dette innebærer at det vil kunne oppstå noen få nettverk der det vil bli en konkurranse mellom nettverkene – heller enn mellom de enkelte bedriftene – om å vinne kundenes gunst. I et slik perspektiv vil bedriftenes valg at nettverkstilhørighet kunne bli den avgjørende faktorene for om deres satsing på den elektroniske markedsplassen lykkes eller ikke. Perspektiver i retning av dette er også en mulig forklaring på at bedriftene føler behov for å formalisere sin samhandling med andre aktører i større grad de kommende årene enn hva som er tilfellet i dag.

Ved siden av de praktiske implikasjonene for aktører i reiselivsnæringen, så indikerer resultatene at de teoriene vi har lagt til grunn har rimelig relevans i forhold til å predikere et fenomen som er veldig komplekst og sammensatt. Ved å kombinere ulike teoretiske perspektiver, synes det imidlertid mulig å argumentere frem rimelig plausible proposisjoner knyttet til utviklingen av strukturen i reiselivsnæringen ved en overgang fra den fysiske

markedsplassen til den elektroniske markedsplassen. Dog er det mange situasjonsspesifikke faktorer som er av betydning for teoriens gyldighet. Dette medfører også at prediksjonene vi har presentert i denne rapporten er begrenset gyldige i gitte situasjoner og over tid.

#### **7.4 Begrensninger og videre forskning**

Situasjonsspesifikke begrensninger er de viktigste forholdene som bør fokuseres i videre forskning på strukturelle endringer i reiselivsnæringen ved overgang til den elektroniske markedsplassen. Mens vi her har postulert generelle prediksjoner, så bør videre forskning gå videre med de teoriene som er benyttet i denne rapporten og anvende de mer spesifikt og grundig på mer avgrensede gyldighetsområder. Da vil prediksjonene kunne gjøres klarere. Vi har for eksempel drøftet betydningen av kompleksitet i produksjonsprosessen som en slik mulig modererende variabel. Andre potensielle modererende forhold vi har tatt begrenset hensyn til i denne rapporten er for eksempel markedsfragmentering og transaksjonsfrekvens.

I metodekapitlet påpekte vi svakheter ved målene som er benyttet i denne undersøkelsen. De forholdene som er studert – og de begrepene som er benyttet – er målt (operasjonalisert) gjennom enkeltspørsmål. Slik mono-operasjonalisering innebærer begrenset begrepsvaliditet. Undersøkelsen bør derfor følges opp med studier innenfor smalere deler av det brede temaet som er tatt for seg i denne undersøkelsen, da med vekt på bedre måling av begrepene som studeres. På denne måten vil resultatene bli mer valide.



## Litteratur

Bailey, J. P. (1998): *Intermediation and Electronic Markets: Aggregation and Pricing in Internet Commerce*, Ph. D., Technology, Management and Policy, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.

Bailey, J. P. og Bakos, J. Y. (1997): An Exploratory Study of the Emerging Role of Electronic Intermediaries, *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 1, no. 3.

Bakos, J. Y. (1998): The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet, *Communications of the ACM*, August.

Bakos, J. Y. og Brynjulfsson, E. (1997): Aggregating and disaggregating information goods. Implications for bundling, site licensing and subscriptions, i *Proceedings of Internet Publishing and Beyond: The Economics of Digital Information and Intellectual Property*, Kennedy School of Government, Harvard University, January.

Bakos, J. Y. og Brynjulfsson, E. (1997): Bundling Information Goods, *Management Science*, vol. 45, no. 11.

Benjamin, R. og Wigand, R. (1995): Electronic Markets and Virtual Value Chain on the Information Superhighway, *Sloan Management Review*, vinter.

Bessanko, D., Dranove, D., og Shanley, M. (2000): *Economics of Strategy*, 2<sup>nd</sup> ed., John Wiley & Sons, Inc. New York.

Buhalis, D. (1998): Strategic use of information technologies in the tourism industry, *Tourism Management*, vol. 19, no. 5.

Burton, A. F. og Mooney, J. G. (1998): The Evolution of Electronic Marketplaces: An Exploratory Study of Internet-Based Electronic Commerce within the American Independent Insurance Agency System, *Australian Journal of Information Systems*, November.

Child, J. og Faulkner, D. (1998): *Strategies of Co-operation*, Oxford.

Chircu, A. M. og Kaufman, R. J. (1999): *Analyzing Firm-Level Strategy for Internet-Focused Reintermediation*, Proceedings of the 32<sup>nd</sup> Hawaii International Conference on System Science, IEEE Computer Society Press: Los Alamitos, CA.

Choudhury, V., Hartzel, K. S. og Konzynski, B. R. (1998): Uses and Consequences of Electronic Markets: An Empirical Investigation in the Aircraft Parts Industry, *MIS Quarterly*, December.

Christensen, G. E., Grønland, S. E. og Methlie, L. B. (1999): *Informasjonsteknologi. Strategi, organisasjon, styring*, Cappelen Akademiske Forlag.

Clark, T. H. og Lee, H. G. (1999): *Electronic Intermediaries: Trust Building and Market Differentiation*, Proceedings of the 32<sup>nd</sup> Hawaii International Conference on System Science, IEEE Computer Society Press: Los Alamitos, CA.

Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D. og Wanhill, S. (1993): *Tourism. Principles and Practice*, Pitman Publishing, London.

Giaglis, G. M., Klein, T. M. og O'Keefe, R. M. (1999): *Disintermediation, Reintermediation, or Cybermediation, The Future of Intermediaries in Electronic Marketplaces*, Technical Report, Brunel University.

Govers, R., Jansen-Verbeke, M. og Go, F. M. (2000): Virtual Tourist Destinations: Assessing Their Communication Effectiveness With And Through Foreign Intermediaries, *Proceedings fra ENTER konferansen*, Barcelona, Springer-Verlag, Wien New York.

Grossmann, S. og Hart, O. (1986): The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration, *Journal of Political Economy*, vol. 94.

Hagel, J. og Armstrong, A. G. (1997): *Net Gain: Expanding Markets through Virtual Communities*, Boston: Harvard Business School Press.

Horwath Consulting (2000): *Norsk hotellnæring 1999*, Horwath Consulting as, Oslo.

Horwath Consulting as og Heyerdahl-Jensen & Partnere as (1999): *Internett i norsk reiseliv – statusanalyse 1999*, Oslo.

Kannan, P. K., Chang, A., og Whinston, A. B. (2000): *The Internet Information Market: The Emerging Role of Intermediaries*, i Shaw, M., Blanning, R., Strader, T., og Whinston, A. (red): *Hanbook on Electronic Commerce*, Berlin: Springer Verlag.

Latham, S. (1999): *Independent Trading Exchanges – The Next Wave of B2B E-Commerce*, Research Report, Boston: AMR Research Inc.

Lexhagen, M. (2000): *Internet på svenska hotel*, Utredningsserien, U 2000:3, European Tourism Research Institute (ETOUR), Östersund.,

Licata, M. C., Buhalis, D. og Richer, P. (2001): *The Future Role of the Travel E-Mediaries (CRSs, GDSs, Switch Companies, Videotext)*, *Proceedings fra ENTER konferansen*, Montreal, Springer-Verlag, Wien New York.

Malone, T., Yates, J. og Benjamin, R. (1987): *Electronic Markets and Electronic Hierarchies: Effects of Information Technology on Markets Structure and Corporate Strategies*, *Communication of the ACM*, vol. 30, no. 6.

Marcussen, C. H. (2001): *Trends in European Internet Distribution of Travel and Tourism Products*, <http://222.rcb.dk/uk/staff/chm/trends.htm>

Methlie, L. B. (2000): *A Business Model for Electronic Commerce*, *Teletonikk*, vol. 96, no 2.

Minghetti, V., Moretti, A. og Micelli, S. (2000): *”Intelligent” Museum As Value Creator On The Tourism Market: Towards A New Business Model*, *Proceedings fra ENTER konferansen*, Barcelona, Springer-Verlag, Wien New York.

Nysveen, H. og Lexhagen, M. (2001): *Swedish and Norwegian tourism websites: The importance of reservation services and value-added services*, *Scandinavian Journal og Tourism and Hospitality*, vol. 1, no. 1.

Nysveen, H. og Methlie, L. B. (2000): *Norske reiselivsbedrifter på Internett: Tilbud av distribusjons- og verdiøkende tjenester*, SNF- Rapport 75/00, Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning, Bergen.

O'Connor, P. O. (1999): *Electronic Information Distribution in Tourism and Hospitality*, CABI Publishing, London.

O'Connor, P. O. og Frew, A. J. (2000): Evaluating Electronic Channels of Distribution in the Hotel Sector, *Proceedings fra ENTER konferansen*, Barcelona, Springer-Verlag, Wien New York.

Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, NY: The Free Press.

Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage*, New York, Free Press.

Porter, M. E. og Miller, V. E. (1985): How Information Gives You Competitive Advantage, *Harvard Business Review*, July-August.

Pedersen, P. E. og Methlie, L. B. (2000): *Tjenesteintegrering i elektroniske handel*, SNF-Rapport 21/00, Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning, Bergen.

Rachman, Z. M. og Richins, H. (1997): The Status of New Zealand Tour Operator Web Sites, *The Journal of Tourism Studies*, vol. 8, no. 2, December.

Ramanathan, K., Seth, A., og Thomas, H. (1997): Explaining Joint Ventures: Alternative Theoretical Perspectives, i Beamish, P. W. og Killing, J. P. (red): *Cooperative Strategies: vol. 1, North American Perspectives*: San Francisco, CA: New Lexington Press.

Richer, P. og O'Neill-Dunne, T. J. (1998): *Distribution Technology in the Travel Industry*, Financial Times Retail & Consumer, London.

Sarkar, M., Butler, B., og Steinfield, C. (1998): Cybermediaries in Electronic Marketplace: Toward Theory Building, *Journal of Business Research*, vol. 41.

Sarkar, M., Butler, B. og Steinfield, C. (1995): Intermediaries and Cybermediaries: The Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace, *Journal of Computer-mediated Communications*, vol. 1, no. 3.

Sawhney, M. og Kaplan, S. (1999): *B2B E-Commerce Hubs: Towards a Taxonomy of Business Models*, Working Paper, Northwestern University/University of Chicago.

Shapiro, C., og Varian, H. (1999): *Information Rules*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Sheldon, P. J. (1997): *Tourism Information Technology*, CABI Publishing, London.

Strader, T. J. og Shaw, M. J. (1997): Characteristics of Electronic Markets, *Decision Support Systems*, vol. 21.

Timmers, P. (1998): Business Models for Electronic Commerce, *Electronic Markets*, vol. 8, no. 2.

Van Rekom, J., Teunissen, W. og Go, F. (1999): Improving the Position of Business Travel Agencies: Coping with the Information Challenge, *Information Technology & Tourism*, vol. 2, no. 1.

Werbach, K. (2000): Syndication: The Emerging Model for Business in the Internet Era, *Harvard Business Review*, May-June.

Werthner, H. og Klein, S. (1999): *Information Technology and Tourism – A Challenging Relationship*, Springer-Verlag, Wien New York.

Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of International Organizations*, NY: The Free Press.

Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, NY: The Free Press.

WTO (1999): *Marketing Tourism Destinations Online*, World Tourism Organization Business Council (WTOBC), september.

Yungg-Ybarra, C. og Wiersema, M. (1999): Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory, *Organization Science*, vol. 10, no. 4.

Zaheer, A., og Venkatraman, N. (1995): Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange, *Strategic Management Journal*, vol. 16, no. 143..