



# Hvorfor velger teknologigiganter å kjøpe opp lavdigitaliserte selskaper? - *Et trendskifte?*

En flercasestudie av Amazon sitt oppkjøp av Whole Foods og  
Airbnb sitt oppkjøp av Luxury Retreats

**Anna Søndena Neteland & Helene Lundgaard**

**Veileder: Lasse B. Lien**

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i økonomi og administrasjon  
Hovedprofil: Strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Sammendrag

Hensikten med denne utredningen har vært å analysere hvorfor to høydigitaliserte selskaper som Amazon og Airbnb, har kjøpt opp to lavdigitaliserte selskaper, henholdsvis Whole Foods og Luxury Retreats. Den digitale økonomien har i lengre tid vært preget av en fremtredende trend der høydigitaliserte selskaper kjøper opp andre teknologiselskaper for å styrke sin teknologibase. Amazon og Airbnb har med sine oppkjøp brutt denne trenden, og synliggjør dermed konturene av et nytt fenomen. Vi har ønsket å avdekke hva som ligger til grunn for disse oppkjøpene, og hvorvidt vi vil se mer av slike oppkjøp i fremtiden.

Med utgangspunkt i teori om ekspansjon og konsernstrategi, ressurser og trender, har vi analysert hvilke faktorer som ligger til grunn for oppkjøpene, og hvilke gevinster som oppstår. Funn ved analysen viser at vekst og tilstedeværelse har vært en viktig faktor for både Amazon og Airbnb. Den teknologiske utviklingen krever rask omstilling og kontinuerlig innovasjon fra virksomhetens side. Vekst gjennom egenetablering ville dermed vært for tid-og ressurskrevende for Amazon og Airbnb. Videre viser analysen at selskapene vil oppnå verdifulle gevinster ved å kombinere sine ressurser med ressursene i de oppkjøpte selskapene, og gjennom å benytte sin teknologibase til å effektivisere de lavdigitaliserte selskapene.

Studien konkluderer med at fenomenet med stor sannsynlighet vil øke i omfang. Da høydigitaliserte selskaper i en lang periode har tilegnet seg banebrytende teknologi for å styrke sin teknologibase, vil oppkjøp av lavdigitaliserte selskaper by på muligheten til å kapitalisere på denne teknologien. For å lykkes med å utnytte teknologi i nye markeder og segmenter, er det avgjørende å kapre data om disse. Høydigitaliserte selskaper kan bruke dette datagrunnlaget for å tilegne seg detaljert informasjon om kunder i nye segmenter, og således skaffe seg forsprang til konkurrenter. Videre kan høydigitaliserte selskaper ved kjøp av lavdigitaliserte selskaper, bruke sin teknologi til å effektivisere og øke inntjeningen i de oppkjøpte selskapene, og dermed oppnå store gevinster. Det er derfor betydelige insentiver til å fortsette denne trenden.

## Forord

Denne avhandlingen er den avsluttende delen av mastergradsstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole i Bergen. Utredningen skrives som avsluttende arbeid innenfor vår hovedprofil, Strategi og ledelse. Det har til tider vært utfordrende å jobbe med utredningen, men samtidig utrolig spennende og lærerikt.

Vår motivasjon for å skrive denne oppgaven kommer av en felles interesse for strategifaget og for fremveksten av den digitale økonomien. Vi ville begge skrive om et relevant og spennende tema, som ikke var gjort mye forskning på. Derfor passet det godt at vi ble kjent med det aktuelle fenomenet. En kan til daglig lese om nye, interessante aspekter ved den digitale økonomien, og om hvordan nyskapende teknologi driver samfunnet fremover. Vi skal nå ut i arbeidslivet, og vil i årene som kommer selv få oppleve hvordan den digitale økonomien påvirker bedrifter og industrier. Arbeidet med utredningen har styrket vår interesse og innsikt i strategifaget og den digitale økonomien ytterligere.

Vi vil gjerne takke vår veileder, Lasse B. Lien for god veiledning med masteroppgaven, gjennom inspirerende diskusjoner, faglige innspill og konstruktive tilbakemeldinger fra start til slutt. Vi vil også takke hverandre for godt samarbeid og gode diskusjoner, både faglige og utenomfaglige. Arbeidet med denne utredningen har vært lærerikt, motiverende og særdeles spennende.

Bergen, 15. desember 2017

-----  
Anna Søndena Neteland

-----  
Helene Lundgaard

---

# Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG .....	2
FORORD.....	3
INNHALDSFORTEGNELSE .....	4
1. INNLEDNING .....	6
1.1 INTRODUKSJON .....	6
1.2 PRESENTASJON AV FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	7
1.3 AVGRENSNINGER .....	8
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR.....	8
2. TEORI .....	9
2.1 GENERELL TEORI .....	9
2.1.1 Konsernstrategi.....	9
2.1.2 Ekspansjonsteori.....	10
2.1.3 Ressursbasert teori .....	18
2.2 SPESIELL TEORI .....	22
2.2.1 Delingsøkonomien .....	22
2.2.2 Forretningsmodeller og forretningsmodellinnovasjon.....	24
2.2.3 Big data.....	24
2.2.4 Internet of Things.....	26
2.2.5 Nettverkseffekter i en digital økonomi .....	27
3. METODE .....	28
3.1 INTRODUKSJON .....	28
3.1.1 Forskningsdesign .....	28
3.1.2 Forskningstilnærming .....	29
3.1.3 Forskningsmetode.....	29
3.1.4 Forskningsstrategi .....	30
3.2 INNSAMLING AV DATA .....	31
3.2.1 Fordeler og ulemper ved bruk av sekundærdata .....	33
3.3 DATAANALYSE .....	33
3.3.1 Koding og kategorisering.....	34
3.4 KREDIBILITET .....	34

---

3.4.1 Reliabilitet.....	34
3.4.2 Validitet (intern og ekstern).....	35
<b>3.5 BEGRENSNINGER OG UTFORDRINGER VED UTREDNINGEN .....</b>	<b>36</b>
<b>4. BEDRIFTSCASE .....</b>	<b>38</b>
<b>4.1 BEDRIFTSCASE 1 - AMAZON SITT OPPKJØP AV WHOLE FOODS .....</b>	<b>38</b>
4.1.1 Presentasjon av Amazon.....	38
4.1.2 Presentasjon av Whole Foods Market .....	40
4.1.3 Presentasjon av oppkjøpet .....	41
<b>4.2 BEDRIFTSCASE 2 - AIRBNB SITT OPPKJØP AV LUXURY RETREATS.....</b>	<b>42</b>
4.2.1 Presentasjon av Airbnb .....	42
4.2.2 Presentasjon av Luxury Retreats.....	43
4.2.3 Presentasjon av oppkjøpet .....	45
<b>5. ANALYSE .....</b>	<b>46</b>
<b>5.1 INTRODUKSJON .....</b>	<b>46</b>
<b>5.2 ANALYSE AV WHOLE FOODS-OPPKJØPET.....</b>	<b>46</b>
5.2.1 Bakgrunn for oppkjøpet.....	47
5.2.2 Ressursgevinster som overføres fra Amazon til Whole Foods .....	48
5.2.3 SVIMA- analyse av Amazon sine nøkkelressurser .....	51
5.2.4 Ressursgevinster som overføres fra Whole Foods til Amazon .....	54
5.2.5 SVIMA-analyse av Whole Foods sine nøkkelressurser .....	60
5.2.6 Hvem vil appropriere verdien av oppkjøpet?.....	63
<b>5.3 ANALYSE AV LUXURY RETREATS-OPPKJØPET .....</b>	<b>63</b>
5.3.1 Bakgrunn for oppkjøpet.....	63
5.3.2 Ressursgevinster som overføres fra Airbnb til Luxury Retreats .....	64
5.3.3 SVIMA-analyse av Airbnb sine nøkkelressurser .....	68
5.3.4 Ressursgevinster som overføres fra Luxury Retreats til Airbnb .....	70
5.3.5 SVIMA-analyse av Luxury Retreats sine nøkkelressurser .....	73
5.3.6 Hvem vil appropriere verdien av oppkjøpet?.....	76
<b>5.4 SAMMENLIGNING AV OPPKJØPENE.....</b>	<b>76</b>
<b>6. KONKLUSJON .....</b>	<b>79</b>
<b>6.1 SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅL.....</b>	<b>79</b>
6.1.2 Vil vi se mer av dette fenomenet fremover?.....	81
<b>6.2 HVA MED FREMTIDEN?.....</b>	<b>82</b>
<b>7. LITTERATURLISTE .....</b>	<b>84</b>

# 1. Innledning

## 1.1 Introduksjon

2002: Hewlett-Packard kjøper Compaq for 19 milliarder dollar, og oppnår verdifulle synergier ved å kombinere software og hardware. 2012: Facebook kjøper Instagram og WhatsApp for henholdsvis 1 milliard dollar og 19 milliarder dollar. Slik får de tilgang på et enormt brukernettsverk, og kaprer på denne måten verdifull data om kunden, som videre kan brukes til å optimalisere markedsføring. 2014: Facebook kjøper Oculus Rift for 2 milliarder dollar, og sikrer seg dermed verdifull programvare som videre kan brukes til å analysere kunders ansiktsuttrykk i virtuell virkelighet. 2016: Microsoft kjøper LinkedIn for 26,2 milliarder dollar, og tar dermed kontroll over en av verdens mest innflytelsesrike profesjonelle nettsverk.

I 2017 blir denne trenden brutt, og konturer av et nytt og interessant fenomen blir synlig. Store digitale ledere som Amazon og Airbnb kjøper opp to lavdigitaliserte selskaper, henholdsvis Whole Foods og Luxury Retreats. Kort tid etter følger kinesiske Alibaba med et tilsvarende oppkjøp av det lavdigitaliserte selskapet Sun Art Retail. Oppkjøpene representerer en spennende utvikling i en økonomi som har vært preget av et teknologisk kappløp, noe som indikerer et skifte fra kampen om å oppnå teknologisk lederskap, til kampen om å kapitalisere på det teknologiske lederskapet.

---

## 1.2 Presentasjon av forskningsspørsmål

Når en ser konturene av et nytt fenomen i den digitale økonomien, er det interessant å analysere hva som ligger til grunn for dette. Fenomenet er av særlig interesse, da det både innebærer at en markant trend blir brutt, og at de aktuelle selskapene er dominerende aktører. På bakgrunn av dette ønsker vi å besvare følgende forskningsspørsmål:

*“Hvorfor har høydigitaliserte selskaper som Amazon og Airbnb kjøpt opp lavdigitaliserte selskaper som Whole Foods og Luxury Retreats? Hvilke gevinster kan oppstå som følge av slike oppkjøp, og vil vi se mer av dette i fremtiden?”*

For å forstå forskningsspørsmålet, er det nødvendig å definere begrepene “høydigitalisert” og “lavdigitalisert”. Vi har sett på ulike definisjoner av begrepet “digitalisert”, og hva som illegges det å være et “høydigitalisert” selskap. Å være digitalisert defineres som “å ta i bruk datatekniske metoder og verktøy for å erstatte eller effektivisere manuelle eller fysiske oppgaver” (Store Norske Leksikon, 2017). Videre defineres det å være høydigitalisert som bruk av den nyeste og mest avanserte teknologien på markedet i forbindelse med dataprosessering, lagring og analyse (Cambridge Dictionary, 2015). I begrepet legger vi å ta i bruk unike datatekniske metoder i stor skala, på nyskapende måter. Da teknologiske løsninger og systemer stadig endres, vil naturligvis definisjonen “høydigitalisert”, og hvilke bedrifter som faller inn under denne definisjonen, variere over tid. Etter hvert som nye teknologiske endringer forekommer og setter nye føringer for innholdet i definisjonen, vil selve definisjonen kunne utvikles til å romme nye, uante dimensjoner og selskaper. Slik vi ser den teknologiske situasjonen i forbindelse med våre spesifikke case-eksempler, vil vi karakterisere selskaper som høydigitaliserte, dersom de i stor grad benytter seg av nyskapende og banebrytende teknologi. I dette legger vi blant annet Big data, droner, og teknologi som tillater at produkter og tjenester er koblet sammen gjennom Internet of Things.

Vi vil definere ordet “lavdigitalisert” som bruk av avanserte datatekniske metoder og verktøy i *mindre* grad. Dette gjelder både for typiske tradisjonelle bransjer med lav grad av digitalisering, og for selskaper som tilbyr produkter og tjenester via nett og plattformer, men som bruker nyskapende teknologi og metoder i mindre grad enn høydigitaliserte selskaper

(Cambridge Dictionary, 2015). Basert på vår definisjon av høydigitaliserte selskaper, anser vi selskaper som ikke benytter seg av banebrytende og nyskapende teknologi slik som Big data, droner og teknologi som tillater at produkter og tjenester er koblet sammen gjennom Internet of Things, som lavdigitaliserte selskaper.

### 1.3 Avgrensninger

Utredningen er avgrenset til å studere to aktuelle case-eksempler for å belyse problemstillingen. Vi finner det hensiktsmessig å bruke disse caseeksemplene da de illustrerer det aktuelle fenomenet godt, og fra ulike vinkler. Da det aktuelle fenomenet er relativt nytt, eksisterte det få andre relevante case-eksempler som kunne identifiseres og analyseres ved hjelp av sekundærdata da vi startet arbeidet med utredningen. Utredningen fikk dermed en naturlig avgrensning. Det er flere aspekter ved denne type oppkjøp som kunne vært interessant å analysere. Vi har gjennom vår utredning analysert hvilke gevinster som vil oppstå mellom oppkjøper og målselskap, som bakgrunn for deres ekspansjonsbeslutning. Det kunne også vært hensiktsmessig å gjennomføre en tilsvarende studie for høydigitaliserte bedrifter som har gjennomført ekspansjoner til *urelaterte* bransjer, for å se om de kunne oppnådd kombinasjonsgevinster også her.

### 1.4 Oppgavens struktur

Utredningen er delt inn i seks kapitler. I det første kapitlet presenterer vi forskningsspørsmål og avgrensninger for utredningen. I kapittel to tar vi for oss generell og spesiell teori og litteratur, som danner grunnlaget for analysen. I kapittel tre begrunner vi valg av forskningsdesign og tilnærming. I kapittel fire redegjør vi for våre to case-eksempler, hvor oppkjøpet av Whole Foods blir presentert først, etterfulgt av Luxury Retreats-oppkjøpet. I kapittel fem gjennomfører vi analyse av forskningsspørsmålet vårt, basert på teori fra kapittel to og sekundærdata. I kapittel seks fremlegger vi en todelt konklusjon. Del én vil svare på selve forskningsspørsmålet, og del to vil diskutere hvorvidt digitale ledende aktører står i fare for å bli *for* mektige i fremtiden.



## 2. Teori

I denne delen av utredningen vil vi presentere teorien som danner grunnlaget for vår analyse og besvarelse av forskningsspørsmålet. Vi vil i dette kapitlet ta for oss både generell- og spesiell teori. Under generell teori vil vi utdype teori om konsernstrategi, ekspansjon og ressursbasert teori. Videre vil vi under spesiell teori redegjøre for trender i den digitale økonomien, herunder delingsøkonomien, forretningsmodeller og forretningsmodellinnovasjon, Big data, Internet of Things og nettverkseffekter.

### 2.1 Generell Teori

#### 2.1.1 Konsernstrategi

Et konsern er en virksomhet som opererer i mer enn ett produktmarked gjennom mer enn én forretningsenhet (Lien & Jakobsen, 2015). Disse enhetene kan enten være selvstendige selskaper, eller enheter innenfor en felles juridisk enhet. Vi vil referere til strategiske, ikke juridiske egenskaper når vi snakker om selskaper og konsern i denne utredningen. Konsernet opererer ikke selv i markedet, men styrer og organiserer sine forretningsområder på best mulig måte, for å maksimere lønnsomhet. Forretningsenhetene opererer i produktmarkedet, og sørger for inntjening til konsernet. På grunn av denne distinksjonen, skiller man mellom forretningsstrategi og konsernstrategi. Forretningsstrategi handler om hvordan en forretningsenhet bør konkurrere i det produktmarkedet den allerede opererer i, mens konsernstrategi handler om å komponere, styre og organisere forretningsområder slik at den totale lønnsomheten i virksomhetene maksimeres. Konsernstrategiske spørsmål angripes videre gjennom konserndesign og forretningsutvikling. Forretningsutvikling dreier seg om å vurdere ekspansjon og kontraksjon til- og fra nye markeder, mens konserndesign dreier seg om å sette sammen forretningsenheter som passer inn i konsernet, både i forhold til strategiske og finansielle hensyn, slik at en kan oppnå synergier. I denne utredningen vil både forretningsutvikling og konserndesign være relevant, da de aktuelle bedriftene både må vurdere ekspansjon til nye segmenter, i tillegg til å vurdere om segmentene passer strategisk sammen med de nåværende, og om dette kan føre til synergier.

## 2.1.2 Ekspansjonsteori

### 2.1.2.1 Hva er ekspansjon?

Å ekspandere betyr å øke antall produktmarkeder en bedrift konkurrerer i (Lien & Jakobsen, 2015). Ekspansjonsteori kan brukes som beslutningsgrunnlag både for ekspansjon til nye markeder, og for ekspansjon til nye segmenter, da analysene av disse vil bestå av like komponenter. Vi vil i denne utredningen fokusere på ekspansjon til nye segmenter.

Ekspansjon vil normalt skje når to kriterier er oppfylt. Det første kriteriet er at firmaet ønsker vekst, og det andre kriteriet er at vekstmulighetene i eksisterende markeder er begrensede eller lite attraktive. Ekspansjon kan utføres på tre ulike måter; gjennom geografisk ekspansjon, vertikal integrasjon og diversifisering. Det vil for denne utredningen være hensiktsmessig å fokusere på diversifisering, da dette er relevant for våre case-eksempler. Vi vil komme tilbake til teori om diversifisering etter at vi har diskutert ulike motiver for ekspansjon

### 2.1.2.2 Hvorfor ekspandere?

Det finnes utallige grunner til at selskaper velger å ekspandere, men en fellesnevner er at ekspansjonen vil gagne selskapets interessenter, som for eksempel ledere, aksjonærer kunder, ansatte, leverandører eller lokalsamfunnet (Lien & Jakobsen, 2015). Teorier om hva som motiverer ekspansjon er ofte knyttet til ledelsens og aksjonærenes motiver, da begge har sterke interesser knyttet til ekspansjon, og betydelig innflytelse på ekspansjonsbeslutningen. Det er viktig å understreke at en ekspansjonsbeslutning kan bli tatt på grunnlag av flere ulike motiver samtidig. Aksjonærene og ledelsen kan ha *verdiskapende* eller *verdioverførende* motiver. Verdioverføring handler om å overføre verdi fra kunder og leverandører til selskapet som ekspanderer. Denne typen ekspansjon gagnar aksjonærene, men ikke samfunnet. Verdiskaping handler om å bruke ekspansjon som en metode for å skape ny verdi. Dette er tilfellet når selskaper ekspanderer for å utnytte ledig kapasitet i ressurser som tilfredsstillende SVIMA-kriteriene. Dersom virksomheter har ledig kapasitet i ressurser som de ikke kan selge eller leie ut direkte i markedstransaksjoner, må de ekspandere for å kunne utnytte den ledige kapasiteten. Verdiskapende ekspansjon er i både samfunnets og aksjonærenes interesse. I denne utredningen vil vi ta utgangspunkt i både verdiskapende- og verdioverførende motiver som bakgrunn for ekspansjonsbeslutninger, da disse motivene er relevante for våre case-eksempler.

Det finnes flere måter ekspansjon kan føre til *verdioverføring* på. Hill (1985) hevder at diversifiserte firmaer vil blomstre i forhold til selskaper som ikke diversifiserer, ikke fordi de er mer effektive, men fordi de besitter “konglomeratmakt”. Utnyttelse av markedsrett for å overføre verdi til selskapet fra andre interessenter, er en av de mest omtalte metodene innenfor økonomisk litteratur. En vanlig oppfatning blant økonomer, er at diversifisering blir brukt som et mål for å oppnå markedsrett. Dette kan gjøres på ulike måter. Den relevante metoden for vår utredning kalles *konsentrert forhandlingsrett*. Når en virksomhet ekspanderer til nye industrier eller segmenter vil den kunne sentralisere innkjøp for å kutte kostnader, og dermed øke sin forhandlingsrett overfor leverandørene.

Ekspansjon gir også muligheter for å *skape* ny verdi når den legger til rette for å levere høyere verdi til kunden enn det etablerte aktører i markedet kan (Lien & Jakobsen, 2015). En del av den ekstra verdien som skapes vil beholdes i selskapet og gi verdi til aksjonærene, mens resterende verdi vil gagne samfunnet, herunder kundene, grunnet en mer effektiv ressursbruk. Det ressursbaserte perspektivet kan forklare hvordan ny verdi skapes gjennom ekspansjon. Dette perspektivet ser på en virksomhet som en samling av ressurser som er viktige for driften av virksomheten. Noen ressurser kan anskaffes i markedet, og noen må utvikles og akkumuleres over lengre tid, som for eksempel merkevare eller læring og innovasjon innad i virksomheten. Hvis ressursen tilfredsstillende SVIMA-kriteriene, som vi kommer tilbake til senere i teoridelen, vil ressursen kunne gi opphav til konkurransefortrinn. Dersom en slik ressurs ikke er utnyttet fullt ut i dagens marked, er det ledig kapasitet i ressursen. Ledig kapasitet brukes for å beskrive både materielle ressurser med gitt kapasitet som ikke er fullt utnyttet, og immaterielle ressurser som er ikke-rivaliserende, altså at bruk i andre markeder ikke er til fortrengsel for andre aktører (Sandler, 1992). Merkevareravn er et eksempel på en ressurs som har ledig kapasitet. Et merkevareavn har ingen kapasitetsbegrensninger da ressursen ikke kan bli brukt opp, til tross for bruk i flere markeder. Merkevareravn vil i tillegg akkumuleres ved bruk. Med dette menes at jo mer merkevareavnet brukes, desto mer styrket vil det bli. Derfor vil denne ressursen “alltid” ha ledig kapasitet.

Ledig kapasitet er likevel ikke en tilstrekkelig betingelse for en verdiskapende ekspansjon til et nytt marked eller segment. Dersom verdi skal skapes gjennom å utnytte ressurser ved ekspansjon, må det være en form for markedsrett knyttet til salg av de aktuelle ressursene

(Teece, 1980). Uten markedssvikt vil bedriften kunne selge eller leie ut den ledige kapasiteten til andre aktører i det aktuelle markedet, og ekspansjon ville vært unødvendig for å kapitalisere på den ledige kapasiteten. Det er ikke alltid en bedrift vil ha muligheten til å selge eller leie ut den ledige kapasiteten de har i viktige ressurser i et velfungerende marked. En viktig grunn for dette er transaksjonskostnadene som oppstår mellom to uavhengige aktører i forsøket på å utforme komplette og effektive kontrakter. Markedet bryter sammen når kostnaden ved å benytte prissystemet til å styre transaksjoner mellom aktører blir tilstrekkelig stor (Coase, 1937). Det eksisterer to forskjellige grener i litteraturen om transaksjonskostnader. Den ene forklarer markedssvikt ved hjelp av teori om asymmetrisk informasjon og måleproblemer (Akerlof, 1970; Alchian & Demsetz, 1972; Teece, 1980), og den andre ved hjelp av relasjonsspesifikke investeringer (Williamson, 1975, 1985; Klein mfl., 1978). Asymmetrisk informasjon og måleproblemer oppstår når det er stor usikkerhet rundt verdien av det som skal omsettes mellom partene, for eksempel en immateriell ressurs som ikke kan måles i nøyaktig verdi. Slike hendelser kan gjøre at transaksjoner som kunne skapt verdi for begge parter, ikke inngås. En relasjonsspesifikk investering refererer til en investering som har betydelig lavere verdi i alle andre formål enn transaksjoner med den opprinnelige partneren. Ved slike investeringer vil det alltid være en risiko for "hold-up"-problemer (Klein, Crawford, & Alchian, 1978). Dette forekommer når partneren utpresser samarbeidsselskapet etter at investeringen er gjennomført, for eksempel på pris eller for å oppnå andre fordeler. Når selskaper beskytter seg mot denne type risiko, kan kostnadene bli så store at transaksjonen som kunne vært lønnsom for begge parter, ikke gjennomføres i markedet.

### **2.1.2.3 Diversifisering**

Det er vanlig å skille mellom relatert og urelatert diversifisering. *Relatert* diversifisering er når et konsern holder porteføljer av lignende virksomheter (Rumelt, 1974). Slike bedrifter kan oppnå effektivitetsfordeler som er umulige for spesialiserte bedrifter å oppnå. *Urelatert* diversifisering oppstår når en bedrift ekspanderer til et nytt marked eller segment som ikke ligner deres nåværende forretninger (Williamson, 1975). For vår utredning er relatert diversifisering relevant, og vi vil derfor fokusere på dette.

---

Et eksempel på *relatert diversifisering* er Norwegian Air Shuttle (Norwegian) sin ekspansjon til bankindustrien. Dette kan ved første øyekast minne om en ekspansjon til en helt urelatert industri, men tre faktorer gjør at dette er regnet som en relatert diversifisering. Da Norwegian etablerte seg i bankindustrien var det lave etableringsbarrierer i form av etableringskostnader som stod i veien for en lønnsom etablering. Norwegian hadde allerede to viktige ressurser som ville vært tid- og ressurskrevende å bygge opp fra bunnen av, nemlig merkevare og kundebase. Disse ressursene har ledig kapasitet, og kunne derfor utnyttes også i det nye markedet. Videre, har bankvirksomhet endret seg betydelig de siste tiårene. Før måtte en investere tungt i avansert teknologisk infrastruktur for å drive bank. I dag kan bedrifter kjøpe alt av nødvendig teknologi og systemer direkte fra firma som utvikler dette. Norwegian behøvde derfor kun lansere en ny nettside med en ekstern anskaffet IT-løsning, og unngikk dermed høye investeringskostnader knyttet til teknologisk infrastruktur.

Gjennom relatert diversifisering kan bedriften oppnå effektivitetsfordeler gjennom samdrift og spillover-effekter, også kalt synergier. *Samdriftsfordeler* oppstår når en økning i variasjon av produkter gir lavere gjennomsnittskostnad for produksjon. For eksempel vil McDonalds kunne produsere hamburgere og pommefrites til en lavere gjennomsnittskostnad enn to separate bedrifter har mulighet til, da McDonalds har felles matlager og produksjonsfasiliteter. Disse ressursene er substitutter på tvers av industriene, det vil si at en kan bruke de ressursene en allerede innehar, i den relaterte industrien eller segmentet en velger å ekspandere til. Dersom McDonalds ekspanderer til et nytt marked eller segment i ferdigmatbransjen, har McDonalds den fordel at de kan bruke samme kunnskap og kapabiliteter som før, og samme produksjons- og distribusjonssystem. Samdrift gir altså flere kostnadsbesparende effekter. I tillegg vil en viktig delingsgevinst i dette eksempelet komme av selve merkevaren. McDonald's er en verdenskjent merkevare, og enhver kunde vet at en Big Mac vil smake det samme verden over. Merkevaren vil derfor tillegge produktene ekstra verdi for kunden, som fører til økt betalingsvilje. Slik kan bedrifter både kutte kostnader, og øke prisen på sine tjenester og produkter, som følge av å utnytte ressurser på tvers av industrier.

*Synergier* oppstår når ressurser komplementerer hverandre på tvers av industrier. Ressurser komplementerer hverandre når investeringer i én industri øker verdien av ressurser som er brukt i en annen industri, eller når beslutninger rundt ressurser brukt i én industri påvirker lignende beslutninger i en annen. Hvis to industrier eller segmenter har komplementære

ressurser, kan det oppstå positive synergier gjennom diversifisering. Dersom en ikke klarer å utnytte disse synergiene gjennom kontrakter, for eksempel ved å leie ut ledig kapasitet, kan det være fordelaktig å diversifisere for å realisere synergiene. En bedrift vil altså kunne diversifisere til et relatert marked eller segment dersom ressursene den allerede innehar, passer godt sammen med ressurser i målselskapet. Ressursene til en bedrift som produserer software for datamaskiner vil komplementere ressursene til en bedrift som produserer datamaskiner, da en investering i software vil øke verdien av datamaskiner. Det kan være hensiktsmessig for selskaper i en av disse bransjene å diversifisere for å kunne kapitalisere på synergiene som skapes.

#### **2.1.2.4 Ekspansjonsbeslutningen**

En beslutning om å ekspandere kan ha store oppsider for bedrifter, men nedsiden kan også bli stor dersom ekspansjonen mislykkes (Lien & Jakobsen, 2015). Derfor bør bedrifters beslutninger om å ekspandere være bygget på grundige strategiske analyser. Gjennom å analysere ulike forhold som kan påvirke ekspansjonen, får bedriften innsikt i både oppsidene og nedsidene ved å ekspandere, og kan veie disse opp mot hverandre. Det er mange faktorer å ta hensyn til når en bedrift står overfor en mulig ekspansjon til et nytt marked eller segment. Noen markeder har høyere gjennomsnittslønnsomhet enn andre. Det skyldes konkurranseforhold innad i markedet, og hvordan disse påvirker muligheten til å skape og kapre verdi. Noen markeder kan være lønnsomme å være etablert i, men ikke å etablere seg i, grunnet høye etableringsbarrierer som for eksempel ressursanskaffelseskostnader og aggressiv respons fra konkurrenter. Markeders lønnsomhet avhenger også av egenskapene bedriften selv besitter. Et marked kan være lønnsomt for én bedrift, samtidig som det kan være ulønnsomt for en annen. Dersom bedriften har ressurser som kan skape konkurransefortrinn i det nye markedet, vil den ha mulighet til å oppnå over gjennomsnittlig profitt gjennom ekspansjonen. Det er derfor svært viktig å foreta en grundig analyse av ressursene bedriften har og egenskapene ved disse, for å se om de kan bidra til å skape konkurransefortrinn i det nye markedet. Dette vil vi gjennomgå nærmere under ressursbasert teori.

#### **2.1.2.5 Ekspansjonsanalysen**

Når en virksomhet vurderer ekspansjon, bør den systematisk analysere etableringskostnader- og gevinster ved ekspansjonen (Lien & Jakobsen, 2015). Dette kan gjøres gjennom en analyse i seks steg. Steg 1 handler om å definere og avgrense markedene eller segmentene

---

som bedriften vurderer ekspansjon til. Dette er viktig for å lettere kunne sammenligne dem på en optimal måte. Markedsavgrensing dreier seg i stor grad om å definere grupper av kunder med relativt like preferanser, som kan betjenes på samme måte. Innad i gruppene bør individene være så homogene som mulig, men gruppene bør mellom seg være så heterogene som mulig. I steg 2 analyseres gjennomsnittslønnsomheten i markedet eller segmentet. Her forsøker en å regne ut lønnsomhetspotensialet i snitt, gjennom å se på hvordan verdiskapnings- og verdikapningspotensialet i det aktuelle markedet vil bli fremover. I steg 3 identifiseres bedriftens konkurransefortrinn for å vurdere om en kan oppnå høyere lønnsomhet i det nye markedet ved hjelp av ressurser som bedriften allerede besitter. Det gjennomføres en SVIMA-analyse for å se hvilke verdifulle ressurser som kan overføres til det nye markedet. I steg 4 analyseres kostnader ved ressursanskaffelse. En bedrift regnes ikke som fullt ut etablert i et marked før den har alle nødvendige ressurser for å kunne konkurrere på likefot som de etablerte aktørene. Derfor må en analysere hvilke ressurser en mangler, og hvordan det vil påvirke selskapet å konkurrere med svakere ressurser enn de etablerte aktørene, i den tiden det tar å akkumulere disse. I steg 5 analyseres kostnadene som etablerte bedrifter i markedet kan pålegge nye bedrifter, gjennom såkalt aggressiv respons. I steg 6 velges selve inngangsstrategien til det nye markedet.

#### **2.1.2.6 Valg av inngangsstrategi**

Det finnes tre ulike strategier for ekspansjon; *oppkjøp*, *egenetablering* og *allianser* (Lien & Jakobsen, 2015). Det er viktig å nevne at disse er idealtyper, da det i realiteten er svært vanlig å blande strategiene. Gjennom alle de tre strategiene er det viktig å ta hensyn til ressursanskaffelseskostnader, mulighet for aggressiv respons, markedets lønnsomhet og konkurransefortrinn når man vurderer inngangsstrategi til det nye markedet eller segmentet. I vår utredning tar vi utgangspunkt i et fenomen som utspiller seg gjennom to nylige oppkjøp. Vi vil derfor vektlegge oppkjøp som inngangsstrategi, og utdype fordeler ved denne strategien. Videre vil vi diskutere hvem som sitter igjen med verdien som skapes etter et oppkjøp; oppkjøper eller målselskapets aksjonærer.

En av hovedgrunnene til at virksomheter benytter seg av oppkjøp for å ekspandere til nye markeder eller segmenter, handler om ressursanskaffelseskostnader. Organisk vekst i et nytt marked eller i et nytt segment er både tid- og ressurskrevende. Oppkjøp er en rask måte å anskaffe viktige ressurser som en mangler, fremfor å bruke lang tid på å bygge opp disse fra bunnen av. I forhold til aggressiv respons, vil et oppkjøp verken øke antall konkurrenter i et

marked, eller utvide kapasiteten i markedet. Dermed kan den umiddelbare effekten på markedets gjennomsnittslønnsomhet antas å være begrenset. Dette vil igjen redusere etablerte aktørers insentiver til å iverksette tiltak. Det vil også være vanskelig å tvinge ut en inntrenger som har fått tilgang på en komplett ressursbase.

Det finnes to ulike måter en bedrift kan realisere gevinster på som kan gi konkurransefortrinn i et nytt marked; gevinster ved *deling* av ressurser, og gevinster ved *overføring* av ressurser. Deling av ressurser betyr å dele ressursene mellom det eksisterende og det nye markedet eller segmentet, slik at en oppnår bedre kapasitetsutnyttelse og lavere kostnader. Overføring av ressurser skjer når en tar verdifulle ressurser som er utviklet i et marked, og overfører dem til et annet marked. Ressurser som overføres vil som oftest være ikke-rivaliserende, altså vil ikke overføringen fortrenge bruken av ressursen i det opprinnelige markedet. Likevel er det viktig å påpeke at ressurser sjeldent har ubegrenset ledig kapasitet. Gjennom oppkjøp, vil to bedrifter med hver sine ressursbaser kombineres. Dette gir muligheter både til å dele og overføre verdifulle ressurser mellom bedriftene. Det er derfor grunn til å tro at det kan realiseres større gevinster ved deling og overføring av ressurser gjennom oppkjøp, enn ved egenetablering og allianser.

Likevel er det viktig å understreke at det ikke alltid vil være slik at disse gevinstene tilfaller kjøperen. En oppkjøpsstrategi vil som regel innebære at kjøper betaler en oppkjøpspremie, altså en pris utover selskapets markedsverdi. I enkelte tilfeller betyr dette at målselskapets aksjonærer sitter igjen med mesteparten av gevinstene som skapes. Motsatt, kan betydelige gevinster tilfalle oppkjøper, dersom den besitter komplementære ressurser med målselskapet, som skaper gevinster utover oppkjøpspremien.

Ved konkurranse om å kjøpe det aktuelle selskapet, vil verdien av oppkjøpet ofte tilfalle målselskapets aksjonærer. Aktørenes bud vil bevege seg opp mot den reelle verdien av selskapet, og selskapene innkalkulerer de forventede gevinstene i budene sine. Denne budøkningen vil normalt holde på til det bare er én kjøper igjen. Dette inntreffer når de forventede gevinstene reflekteres fullt ut i tilbudsprisen til selskapet som verdsetter målselskapet *nest* høyest. Selskapet med de høyeste forventede gevinstene, vil by marginalt over denne prisen, og dermed vinne auksjonen. Den forventede gevinsten til vinneren blir da lik differansen mellom egne delings- og overføringsgevinster og den med nest høyest



forventninger. Det vil altså bare være de unike gevinstene som tilfaller kjøperen, mens resten av gevinstene tilfaller selgeren, eller nærmere bestemt det selgende selskapets aksjonærer.

Motsatt, kan verdien tilfalle oppkjøper, dersom den besitter komplementære ressurser med målselskapet. Verdien av et børsnotert selskap er representert ved selskapets pris, kalt “as is”, dagen oppkjøpet finner sted. La oss tenke oss to potensielle kjøpere, selskap A og B, som vil by på målselskapet. Dersom oppkjøper byr marginalt over “as is”, vil oppkjøpspremien være 0. Oppkjøpspremien vil variere ut ifra hvilket selskap som kjøper målselskapet, og hvor mye de betaler utover prisen “as is”. Dersom oppkjøper B besitter mer komplementære ressurser med målselskapet enn oppkjøper A, vil B måtte betale bare marginalt mer enn A er villig til å by, og B vil realisere merverdier på grunn av sine komplementære ressurser, utover kjøpsprisen. I dette tilfellet vil aksjonærene til det selgende selskapet realisere oppkjøpspremien som er pris minus «as is», og B vil realisere merverdiene utover prisen.

### 2.1.2.7 Ekspansjonskriteriet

Ekspansjonskriteriet sier at ekspansjon bør gjennomføres dersom etableringsgevinstene overstiger etableringskostnadene (Lien & Jakobsen, 2015). Etableringsgevinster er definert som de neddiskonterte kontantstrømmene en kan oppnå i markedet. Én komponent av disse stammer fra den gjennomsnittlige avkastningen i markedet, og én skyldes verdien en oppnår gjennom selskapets konkurransefortrinn, altså over gjennomsnittlig avkastning. Etableringskostnadene inneholder også to komponenter. Den første er knyttet til etablering, og handler om de ressursanskaffelsene bedrifter ofte må foreta seg for å etablere seg i et nytt marked. Den andre komponenten handler om de etablerte aktørenes respons på ekspansjonen. Disse komponentene kan settes sammen til det fundamentale etableringskriteriet for bedrifter som vurderer å etablere seg i et nytt marked:

$$\text{Forventet gjennomsnittsavkastning} + \text{forventede konkurransefortrinn i markedet} > \\ \text{ressursanskaffelseskostnader} + \text{kostnader ved aggressiv respons}$$

Rammeverket for ekspansjonsbeslutninger kan benyttes for alle typer ekspansjon. Denne utredningen tar for seg to case-eksempler hvor begge selskapene ekspanderer til relaterte segmenter med både ny teknologi og annen forretningsmodell enn de etablerte aktørene bruker. Etter at bedriften har gjennomført ekspansjonsanalysen skal den ideelt sett vite om

det vil være lønnsomt å ekspandere til det nye markedet. Dessverre kan det være utfordrende å få tilgang på nok informasjon for å utvikle en komplett analyse. Dette skyldes to forhold som bedriften ikke kan kontrollere; mennesket er ikke rasjonelt, og er derfor ikke i stand til å samle inn og benytte all tilgjengelig informasjon i markedet. Det andre forholdet er at det er knyttet en betydelig usikkerhet til fremtiden, og at en ikke kan forutse hvordan markedet vil utvikle seg, selv med en grundig analyse. Bedrifter kan foreta ekspansjonsanalysen uavhengig av informasjonsgrunnlag, men analysen vil bli sikrere jo mer informasjon bedriften har tilgang på.

#### **2.1.2.8 Margin og volum-effekter ved ekspansjonsbeslutninger**

Videre vil vi redegjøre for hvilke effekter ekspansjonsbeslutninger kan få for margin og volum. Vi vil bruke denne teorien i analysen til å studere hvordan ulike gevinster som oppstår mellom oppkjøper og målselskap vil virke inn på selskapenes profitt gjennom volum, margin og faste kostnader.

Beslutninger om å ekspandere vil påvirke en bedrifts profitt. Profittlikningen utledes slik:

$$\text{Profitt} = (\text{margin} * \text{volum}) - \text{FK}$$

Inntekter og kostnader påvirker selskapets profitt. Margin er prisen selskapet tar betalt per enhet, trukket fra de variable enhetskostnadene. Volum er hvor mange enheter av produktet eller tjenesten selskapet selger. Kostnader som ikke påvirkes av produksjonsvolumet, for eksempel leie av lokaler, utgjør de faste kostnadene. Dersom en multipliserer margin og volum, sitter en igjen med dekningsbidraget til bedriften. Trekker en så fra de faste kostnadene, sitter en igjen med bedriftens profitt. Alle komponentene i profittlikningen vil justeres i takt med endringer i markedet, og vil derfor påvirke profitten. En endring i produktets- eller tjenestens pris eller variable kostnader, vil føre til endringer i marginen. Ved oppkjøp eller sammenslåing av selskaper, påvirkes alle disse variablene. En kan ved komplementære ressurser enten øke volumet, bedre marginen eller redusere de faste kostnadene.

#### **2.1.3 Ressursbasert teori**

Strategi handler blant annet om å forstå hvorfor noen bedrifter er mer lønnsomme enn andre, og hvordan en kan få denne lønnsomheten til å vedvare over tid. Ved å se på en

---

dekomponering av lønnsomhetsvariasjoner i bedrifter, viser empirisk forskning at mesteparten av forskjellene kan forklares av egenskaper hos den enkelte bedrift (McGahan & Porter, 2002). Klassiske rammeverk som kun fokuserer på eksterne forhold som for eksempel Porters ”fem krefter”, er dermed ikke tilstrekkelig for å forstå variasjonen i lønnsomhet mellom bedrifter. Vi vil derfor fokusere på interne egenskaper ved bedrifter, blant annet hvilke ressurser de besitter, når vi gjennom vår utredning skal vurdere hva som ligger til grunn for oppkjøpene.

Forskning viser at den største forklaringen på prestasjonsvariasjoner innad i bransjer avhenger av hvilke ressurser en bedrift besitter (Barney 1986; Barney 1991; Petaraf 1993). Ressursbasert teori sier at bedrifter er ulike i forhold til hvilke ressurser de kontrollerer og eier, og hvor imiterbare disse ressursene er. Disse to antakelsene utgjør til sammen kjernen i teori om konkurransefortrinn. Porter definerer konkurransefortrinn som “langsiktig avkastning over gjennomsnittet” (Porter, 1985). Ressursbasert teori forklarer videre at ressursene en bedrift besitter, påvirker dens evne til å utføre aktiviteter effektivt, som igjen påvirker hvilke posisjoner bedriften kan innta i markedet. Ressursene bestemmer også i hvilken grad en bedrift evner å erobre nye posisjoner i markedet og samtidig forsvare de eksisterende posisjonene (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

Videre defineres ressurser som *“beholdninger av innsatsfaktorer som påvirker bedriftens relative evne til å iverksette produktmarkedsstrategier”* (Lien & Jakobsen, 2015, s.90). Denne definisjonen viser en sammenheng mellom ressursene en bedrift besitter og strategien den iverksetter for å utnytte disse ressursene. Dette vil følgelig påvirke bedriftens prestasjoner og resultater. Linken mellom ressurser og konkurransefortrinn ligger i at noen ressurser er vanskeligere å kopiere eller imitere enn andre. Dette vil gjøre det vanskelig for bedrifter å angripe en attraktiv posisjon, og kan føre til at noen bedrifter dominerer en posisjon over lengre tid. Videre er det vanlig å gjøre en grov inndeling av ressurser i materielle og immaterielle ressurser (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016). Førstnevnte er fysiske ressurser som bygninger, fabrikker eller naturressurser. Sistnevnte er ”ikke-fysiske” ressurser, eksempelvis humankapital eller kunnskapskapital som kan være teknologi eller patenter.

### **2.1.3.1 SVIMA-rammeverket, kobling mellom ressurser og konkurransefortrinn**

Ifølge Jay Barney (1991, 2007) må en verdifull ressurs karakteriseres av fire egenskaper for at den kan være kilde til konkurransefortrinn, og kan forklares gjennom VRIO-

Rammeverket. Vi vil ta i bruk SVIMA-rammeverket, som er den norske versjonen etter Lien og Jakobsen (2015). SVIMA-rammeverket uttrykker at en ressurs må være sjelden, viktig, ikke-imiterbar, mobiliserbar og approprierbar for å kunne bidra til å skape varige konkurransefortrinn.

Innledningsvis, må en ressurs være *sjelden* for at den skal kunne bidra til å skape konkurransefortrinn (Lien & Jakobsen, 2015). Forklart nærmere, kan et selskap ha konkurransefortrinn, selv om flere konkurrenter besitter samme ressurs. De store aktørene Coca Cola og Pepsi besitter en del like ressurser. Likevel vil disse ressursene regnes som sjeldne, hvis den gjennomsnittlige konkurrenten ikke besitter disse ressursene. I forbindelse med ekspansjon må bedrifter vurdere om ressursene de besitter er sjeldne i det nye markedet.

Videre må en ressurs være *viktig* for verdiskapningen. Det vil si at for å bidra til å danne et konkurransefortrinn gjennom ekspansjon, må ressursen ha stor effekt på bedriftens kostnader, kundens betalingsvilje eller begge deler, i det nye markedet. Dette kan illustreres ved at nye kjøpere vil være der flest selgere tilbyr produktene sine, samtidig som nye selgere ønsker å være der hvor flest kjøpere er til stede. Dette karakteriseres som nettverkseffekter. Dersom disse effektene er sterke, vil et selskap kunne dominere markedet.

En ressurs som både er sjelden og viktig, kan likevel kun skape et *midlertidig* fortrinn. En ressurs bedriften ønsker å overføre må også være vanskelig for etablerte aktører å *imitere* eller substituere dersom den skal bidra til å skape et fortrinn. Substitusjon innebærer at konkurrenter besitter andre ressurser som er like gode eller bedre, og som dermed kan erstatte den verdifulle ressursen eller føre til at den mister sin verdi (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016). Ta for eksempel taxinæringen og Uber. På bakgrunn av sin verdifulle forretningsmodell, fungerer Uber som en substitutt for vanlig taxi. Uber anses av mange som et bedre, rimeligere og mer praktisk alternativ til ordinær taxitjeneste, og mange velger derfor Uber fremfor taxi. Videre kan imitasjon skje på to måter, enten ved å kjøpe en ressurs, eller ved å utvikle den selv (Lien & Jakobsen, 2015). Det finnes forskjellige imitasjonsbarrierer som gjør det vanskelig for konkurrenter å imitere en ressurs, blant annet fysisk og juridisk unikhhet, tidskomprimeringskostnader eller nettverkseffekter. Gjennom fysisk og juridisk unikhhet er virksomheter beskyttet mot imitasjon på bakgrunn av bindende kontrakter eller patenter på teknologi. Tidskomprimeringskostnader betyr at utvikling av en ressurs enten vil være svært kostbar eller umulig å komprimere i tid, som fører til at

---

konkurrenter kan ha problemer med å ta igjen aktører som besitter slike ressurser. Det vil altså være betydelig dyrere å utvikle en ressurs fort, enn å akkumulere den over tid. Eksempelvis vil ofte investeringer i forskning og utvikling gi bedre resultater om en investerer et gitt beløp over flere år, enn om en investerer det dobbelte beløpet det første året. Dette er fordi solide forskningsresultater krever god datainnsamling over en lengre tidsperiode. En konkurrent kan derfor ikke kjøpe eller skaffe seg denne ressursen raskt. Nettverkseffekter går ut på at det er lettere å utvikle mer av en ressurs, dersom en sitter på en stor mengde av ressursen fra før (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016). Vi vil komme tilbake til nettverkseffekter under delkapittelet om spesiell teori.

En ressurs må også være *mobiliserbar*. Et selskap kan ha verdifulle ressurser uten at dette bidrar til konkurransefortrinn, dersom selskapet ikke evner å overføre ressursen til det nye markedet eller segmentet (Lien & Jakobsen, 2015). Noen ressurser er lettere å overføre, blant annet patenter. En verdifull bedriftskultur vil derimot ikke kunne overføres like lett.

Til slutt må en ressurs være *appropriert* for å kunne bidra til å skape konkurransefortrinn (Lien & Jakobsen, 2015). Dette betyr at verdien som skapes av ressursen som overføres til det nye markedet, ikke kapres av andre aktører som ansatte eller leverandører, men tilfaller bedriften selv. Det finnes to grunner til at verdien av en ressurs kan tilfalle andre aktører; dersom ressursen er ”riktig” *priset* og eller er *relasjonsspesifikk*. Riktig pris avhenger av om oppkjøpsprisen reflekterer inntektene som ressursen kan generere i fremtiden. Det hjelper for eksempel ikke å ha det beste butikklokalet i byen, dersom det også er det dyreste lokalet. Her vil gevinstene tilfalle eieren av lokalet. Videre er ressursen relasjonsspesifikk dersom den bare har høy verdi overfor én bestemt forretningsmotpart. Dette gjelder eksempelvis dersom bedriften bare har én kunde. Da kan motparten kapre store deler av verdien som oppstår.

I litteraturen karakteriseres ressurser som innehar nevnte egenskaper for “SVIMA-ressurser”. Målet med en SVIMA-analyse er å kartlegge hva som driver en bedrifts prestasjoner, resultater og hvorvidt en bedrifts ressurser kan bidra til å skape konkurransefortrinn i markedet (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016). Dersom en ressurs innehar alle egenskapene i rammeverket, vil ressursen kunne bidra til å skape varige konkurransefortrinn.

### **2.1.3.2 Ressursanskaffelse**

Det finnes to ulike måter for bedrifter å anskaffe ressurser på, enten ved kjøp av ressurser i et

strategisk faktormarked eller ved å utvikle en ressurs over tid (akkumulering). Et strategisk faktormarked defineres som ”et marked hvor bedrifter kan skaffe seg ressurser de trenger for å iverksette en strategi” (Barney, 1986). Tidligere i teoridelen gjorde vi en grov inndeling av ressurser i materielle og immaterielle ressurser. Jo mer *materiell* en ressurs er, jo lettere er den å kjøpe i et faktormarked. Likevel er ingen markeder perfekte, og det vil alltid eksistere variasjoner i hvordan bedrifter verdsetter ressurser (Barney, 1986). Når bedrifter verdsetter den samme ressursen ulikt, kan det bli mulig å kjøpe ressursen til en pris som er lavere enn hva ressursen er verdt, og dermed kjøpe seg et konkurransefortrinn. Slike ”gode” kjøp kan være et resultat av tre faktorer; komplementære ressurser, informasjonsfortrinn og flaks, eller ulike forventninger til fremtiden (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016). Det tar generelt lang tid å akkumulere *immaterielle* ressurser, da de ikke kan kjøpes i et faktormarked. Dette fører til imitasjonsbarrierer. På bakgrunn av tidskomprimeringskostnader og det faktum at immaterielle ressurser ofte er komplekse, vil akkumulering av ressurser gjøre det vanskelig for konkurrenter å imitere et fortrinn (Dierickx & Cool, 1989). Sannsynligheten for at en ressurs bidrar til å skape konkurransefortrinn øker dersom det er vanskelig for konkurrenter å imitere eller substituere ressursen (Barney, 1986). Oppsummert er det større sannsynlighet for at immaterielle ressurser kan bidra til å skape et varig konkurransefortrinn, da det er vanskeligere for bedrifter å tilegne seg disse. Akkumulering av ressurser bidrar derfor til mer uforutsigbarhet enn kjøp av ressurser i et faktormarked (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016).

## **2.2 Spesiell teori**

### **2.2.1 Delingsøkonomien**

Delingsøkonomien defineres som “markeder som blir muliggjort av bedrifter som ikke selv eier det som selges og kjøpes, men som tilbyr en felles plattform for å koordinere – finne, betale og evaluere – utvekslingen av produkter og tjenester” (Andersen, 2016).

Delingsøkonomien med sine tilhørende plattformer har spredt seg hyppig over hele verden, og kan deles inn i tre kategorier: (1) Produktservice-systemer, hvor en leier ut produkter og tjenester en selv ikke bruker, mot betaling. Utleie av eiendom gjennom Airbnb er et eksempel på dette (Andreassen, 2014). (2) Gjenbruksmarkeder, hvor en selger brukte klær og eiendeler, gjennom for eksempel Tise. (3) Samarbeidsformer, hvor mennesker med

---

sammenfallende behov og interesser samles for å dele tjenester som tid, plass, kunnskaper og ferdigheter, gjennom såkalte tidsbanker (Sunde, 2016).

Selve produktet eller tjenesten som distribueres, er i seg selv ikke et nytt fenomen, men måten det gjøres tilgjengelig på via internettbaserte forretningsmodeller er revolusjonerende (Juel, 2016). En plattform defineres som en forretningsmodell "... som legger til rette for verdiskapende interaksjon mellom eksterne produsenter og konsumenter, eksempelvis gjennom transaksjoner. Plattformen er en åpen og inkluderende infrastruktur for slike interaksjoner, og setter visse retningslinjer for deltakerne." (Ameln & Songe-Møller, 2016). De fleste plattformer i dagens økonomi er digitale. De samler inn, overvåker og overfører data over internett. Videre karakteriseres delingsplattformene av reduserte transaksjonskostnader, da plattformen kun fungerer som et mellomledd mellom kjøper og selger som selv eier produktene og tjenestene som leies ut (Demary, 2014).

Et særdeles viktig moment i forbindelse med delingsplattformer er tillit. Delingsplattformer vil ikke kunne fungere optimalt dersom tillit ikke er tilstede mellom kjøper og selger (Dambrine, Jerome, & Ambrose, 2015). Brukere, både selger og kjøper, får gjennom plattformene muligheten til å dele brukeropplevelser og vurdere motparten i avtalen. Dette bidrar til å styrke legitimiteten til brukere og tjenestene som tilbys, samtidig som useriøse tilbydere vil bli luket vekk (Ufford, 2015). Videre karakteriseres ofte delingsplattformer av nettverkseffekter, da plattformer blir mer verdifulle jo flere som bruker dem (Parker & Alstynne, 2005). Jo flere brukere som engasjerer seg i plattformen, jo mer verdifulle vil også brukerne bli for hverandre (Evans & Gawer, 2016).

En fordel med delingsøkonomien og plattformer er mer effektiv ressursutnyttelse, som medfører lavere kostnader for bedrifter, og skaper et mer bærekraftig forbruksmønster. Ved hjelp av delingsøkonomien kan knappe ressurser gjenbrukes og dempe blant annet overkonsum i samfunnet (Damailly & Novel, 2014). Delingsøkonomien vil også stimulere til innovasjon, da etablerte aktører kontinuerlig må innovere seg for å konkurrere. I tillegg åpnes en dør for gründere som ønsker å starte nye virksomheter, da det er lettere å tilby nye tjenester i lys av delingsøkonomien (Sunde, 2016). Til tross for disse mulighetene har delingsøkonomien vært mye omdiskutert da den har åpnet et nytt marked som ikke faller inn under tradisjonelle lovverk på lik linje med eksisterende markeder. Det har blant annet vært mye diskusjon rundt uklare regler i forhold til skatt og moms (Thornes & Thuve, 2015).

### 2.2.2 Forretningsmodeller og forretningsmodellinnovasjon

Begrepet forretningsmodell har eksistert lenge, men ble ikke populært før på slutten av 1990-tallet i forbindelse med utviklingen av internett og e-handel (Osterwalder, 2005). Dette resulterte i muligheten til å kategorisere og definere nye typer forretningsmodeller, som ikke tidligere kunne bli klassifisert av tradisjonelle rammeverk fra strategilitteraturen (Saebi, 2016). Selve essensen i en forretningsmodell er å definere hvem kunden er, hva de vil ha og hvordan en bedrift kan organisere seg for å skape verdi for kunden, samt oppnå profitt (Teece, 2010). Selskapets strategi gjenspeiles i selskapets forretningsmodell, og dersom en skal endre én av disse elementene, må en endre begge samtidig (Saebi, 2016). I 2008 lanserte Alexander Osterwalder en mal for å identifisere og dokumentere forretningsmodeller, kalt "Business Model Canvas". Denne modellen består av ni byggeklosser som sammen skal forklare hvordan et selskap har som intensjon å skape, levere og kapre verdi. Byggesteinene tar for seg hovedessensen fra fire forretningsområder; kunder, tilbud, infrastruktur og finansiell stabilitet. De ni byggesteinene er som følger; kundesegment, verdiløfte, kanaler, kunderelasjoner, inntektsstrøm, nøkkelressurser, kjerneaktiviteter, nøkkelpartnere og kostnader (Osterwalder, 2010). På grunn av hyppige endringer i samfunnet har nye drivere for forretningsmodeller trådt frem, blant annet bærekraft og delingsøkonomien. Selskaper blir i større grad tvunget til å tenke nytt for å holde følge med konkurransen. En kan nå konkurrere på basis av sin forretningsmodell, og ikke kun på produkter, pris eller teknologi (Saebi, 2016). Vi bruker Saebi og Foss sin definisjon på forretningsmodellinnovasjon; *"En prosess der man omdefinierer et selskaps grunnleggende forretningslogikk, det vil si tenker nytt om hvordan selskapet skaper, leverer og fanger opp verdi"* (Saebi & Foss, 2014). Forretningsmodellinnovasjon åpner opp for muligheten til å endre på spillereglene i markedet, og trenger ikke nødvendigvis inkludere et innovativt produkt eller tjeneste. Disse kan være revolusjonerende i forhold til hvordan produktet leveres til kunden, eller hvordan bedriften tjener penger på produktet eller tjenesten. For eksempel er leie og utleie av eiendom ikke nytt på markedet, men måten det gjøres tilgjengelig på via plattformer og nye betalingsløsninger, er derimot innovativt (Saebi, 2016).

### 2.2.3 Big data

I forbindelse med databehandling defineres data som "enhver fysisk representasjon av opplysninger, viten og meninger, i motsetning til innholdet, som kalles informasjon. Representasjon kan bestå av tekst, lyd, lys eller elektriske signaler" (Store Norske Leksikon,



---

2014). Det er vanlig å dele data inn i strukturerte og ustrukturerte data. Strukturerte data er data med en definert lengde og format, for eksempel tall og datoer, og er som oftest lagret i en database. Ustrukturerte data er data uten et spesielt format, og inkluderer alt fra bilder, videoer, lydfiler, data fra sosiale medier og mobildata. Om lag 20 % av all data som finnes er strukturert, mens de resterende 80 % av data er ustrukturert. I dagens samfunn eksisterer det store, varierte og komplekse mengder data som bedrifter må samle inn, sortere, integrere, og analysere på en effektiv måte, og det er dette Big data handler om. Big data er en blanding av ny og gammel teknologi, både strukturerte og ustrukturerte data, som hjelper bedrifter til å få innsikt i hvordan de skal bedre prestasjonene sine (Hurwitz, Nugent, Halper, & Kaufman, 2013). I 2001 introduserte Dough Lanley, VP Research i Gartner, en definisjon av Big data. Her inkluderte han de 3 V-ene, Volume, Velocity og Variety, for å karakterisere hva Big data handler om (Simon, 2013). I 2012 spisset Gartner inn sin originale definisjon av Big data; *“Big data er informasjon som kjennetegnes ved høyt volum, høy hastighet og/eller høy grad av variasjon, og som krever nye metoder for prosessering og tilrettelegging for å kunne fungere som grunnlag for forbedrede beslutninger, økt innsikt og optimalisering av prosesser”* (Andersen & Bakkeli, 2015). I senere tid har IBM lagt til en fjerde V, Veracity (sannferdighet) (IBM Big Data & Analytics Hub, 2012).

Det er først i nyere tid at data har begynt å spille en viktig rolle i bruk og utvikling av teknologi og forretningsmodeller. Årsaken er at man tidligere hadde tekniske begrensninger i lagring, analysering og prosessering av store mengder data. Etterhvert som teknologien har utviklet seg, og e-handel gjorde sitt fremstøt, fikk verdien av data større betydning (Chaffey, 2009). Denne utviklingen førte til større investeringer i informasjonsteknologi, særlig verktøy som tillater innsamling, lagring og strukturering av store mengder data. Slike verktøy kan sammen med Big data bidra til å skape konkurransefortrinn for bedrifter (Hayashi, 2014). Maskinlæring er evnen dataprogrammer har til å analysere, strukturere og trekke ut relevant informasjon fra Big data. Verktøyet bidrar til å utvikle modeller og prognoser basert på data tett knyttet opp til selskapets mål, enten det er å øke salget eller effektiviteten (Bhatia, 2017). På denne måten kan maskinlæring bidra til at selskapet blir mer effektivt, og forbedrer prestasjonsevnen og resultater. Implementering og installering av maskinlæring fører derimot ikke til umiddelbar suksess. Effektiv maskinlæring er avhengig av god implementering, og tilgang og kvalitet på data, som for mange selskaper enda ikke er oppnåelig (Dans, 2017).

IBM Institute for Business Value referert i PWC (2015, s.7) viser til at de fleste selskaper besitter store, interne mengder data om kundene sine gjennom kjøpshistorikk og preferanser. Sammen med data fra eksterne kilder, gir dette opphav til et rikt analysegrunnlag som tillater selskaper å utvikle gjennomtenkte og skreddersydde løsninger til kundene sine. Bedrifter som Amazon, Google og Netflix er eksperter på Big data, og evner via dette å identifisere nye satsnings-og forbedringsområder gjennom økt innsikt fra innsamlede data. På denne måten kan selskaper opparbeide seg et digitalt konkurransefortrinn, og ta riktige beslutninger basert på riktig informasjon til riktig tid. I utgangspunktet er denne type data tilgjengelig for alle, men kun selskaper som mestrer omfattende dataanalyser vil ha mulighet til å utnytte dataene på en tilstrekkelig måte.

### **2.2.4 Internet of Things**

Produkter som kan knyttes til “Internet of Things” består av tre kjerneelementer; en fysisk komponent, en “smart” komponent, og mulighet for tilkobling til internett. Fysiske komponenter omhandler produktets mekaniske eller elektriske deler, eksempelvis batteriet i en bil eller bilhjulene. Smarte komponenter er sensorer eller software, eksempelvis automatiserte vindusviskere. Tilkobling til internett tillater at produktet kan kommunisere med andre produkter og tjenester (Porter og Heppelmann, 2014, s. 69). Forklart på en annen måte omhandler Internet of Things at gjenstander som et kjøleskap eller en bil blir “smarte”, og automatisk innhenter informasjon fra menneskets fysiske liv, uten at en må anstrenge seg for å legge merke til det. Det handler om at gjenstander blir knyttet sammen gjennom sensorer og tilkoblinger, og gjennom dette kan samle inn, tolke og dele informasjon om individer sine hverdagsrutiner (Johannessen, 2015). Biler samler informasjon om kjøremønster, butikker innhenter data om kunders kjøpshistorikk og preferanser, og apper bidrar til å generere data om nettvaner, geografisk lokasjon og personlige meninger (Andersen & Bakkeli, 2015). På denne måten kan virksomheter utvikle nye skreddersydde tjenester, basert på innsamlet informasjon, og dermed bedre sin effektivitet og ressursbruk (Johannessen, 2015). Internet of Things kan også gjøre husholdninger smartere, gjennom et smart hus, som vet når man er på vei hjem fordi bilen er tilknyttet sensorer i huset, eller som automatisk bestiller nye matvarer når det trengs. En smartere husholdning vil også kunne forhindre skader, for eksempel gjennom sensorer i avløpsrør som varsler om lekkasje før den inntreffer (Burrus, 2014).

---

Internet of Things endrer tradisjonelle modeller, og tillater virksomheter å skape nye tjenester og produkter. Teknologimagasinet Wired uttaler at det ikke vil finnes en eneste sektor i samfunnet som ikke vil bli berørt av Internet of Things; “... *it will disrupt every industry imaginable, including agriculture, energy, security, disaster management, and healthcare, just to name a few*” (Burrus, 2014).

### **2.2.5 Nettverkseffekter i en digital økonomi**

Avslutningsvis vil vi ta for oss nettverkseffekter og hvordan dette har fått en større betydning i den digitale økonomien. Mange produkter og tjenester kan ikke skape verdi alene, men er avhengig av andre produkter eller tjenester for å realisere sitt fulle potensiale. Nettverkseffekter oppstår når etterspørselen etter et produkt eller tjeneste er avhengig av et visst antall brukere (Katz & Shapiro, 1994). Telefonen er et godt eksempel på dette, da den øker i verdi jo flere individer som tar den i bruk. En telefon ville ikke skapt like mye verdi for kunden dersom den ikke kunne brukes til å kommunisere med andre. For at betydelige nettverkseffekter skal oppstå, må nettverket nå en “kritisk masse” av brukere. Først når dette nivået er nådd, vil nettverket kunne tilby nytteverdi til brukerne. Etter dette punktet vil tilskudd av nye brukere føre til en selvforsterkende effekt, og tiltrekke seg ytterligere flere brukere (Markus, 1987; Oliver, Marwell, & Teixeira, 1985).

Videre er måten et nettverk blir brukt på, like viktig som hvor mye et nettverk blir brukt. Et eksempel på dette er “Trip Advisor”, som har millioner av brukere som daglig leser og skriver anmeldelser av restauranter, hoteller og andre reiseopplevelser. Et viktig moment i dagens nettverk er at kunder engasjerer seg og bidrar i nettverkene. Kunder bruker mye tid på å vurdere tidligere brukeropplevelser og anbefalinger fra andre kunder, og bidrar med egne kommentarer til produkter og tjenester. Det er disse handlingene som bidrar til å skape verdi for selskapet, samt øker verdien av nettverket for brukerne. Jo mer verdi nettverket skaper, jo flere nye brukere vil nettverket tiltrekke seg. Brukerne blir også mer verdifulle for hverandre, jo mer de engasjerer seg i nettverket (Schrage, 2016). Ved at brukere deler anbefalinger og kommentarer om produkter og tjenester, genereres i tillegg verdifull data som selskapet kan bruke til forbedring og videreutvikling.

## 3. Metode

### 3.1 Introduksjon

I denne delen av utredningen vil vi presentere den metodiske tilnærmingen som vi legger til grunn for å kunne besvare vår problemstilling på best mulig måte, og begrunne valg av denne. Vår problemstilling prøver å svare på hvorfor høydigitaliserte bedrifter kjøper opp lavdigitaliserte bedrifter. Det er problemstillingen som legger grunnlaget for valg av metodisk tilnærming. “Valg av metode refererer til de konkrete fremgangsmåtene man velger for å utforme blant annet undersøkelsesopplegg, informasjonstyper, datainnsamling, dataanalyse og fortolkning” (Grønmo, 2016). Til slutt vil vi presentere fordeler og ulemper ved den metodiske tilnærmingen, samt utfordringer og begrensninger.

#### 3.1.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er en overordnet plan for hvordan problemstillingen skal besvares og hvordan data samles inn, tolkes og analyseres (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Det er viktig å ta i bruk et design som vil besvare problemstillingen på best mulig måte, da forskjellige problemstillinger krever ulike forskningsmetoder, og en ofte opplever begrensninger i form av lite tid, penger og kunnskap. Det er vanlig å skille mellom tre typer design; eksplorerende, deskriptivt og forklarende. Eksplorerende studier stiller åpne spørsmål for å få dyp innsikt i et emne. Deskriptive studier har som formål å gi en nøyaktig beskrivelse av en hendelse, personer eller situasjoner, gjerne gjennom å tallfeste størrelser. Forklarende studier skal etablere kausale sammenhenger mellom variabler, for å forklare forholdet mellom variablene.

I vår utredning vil vi besvare problemstillingen: *“Hvorfor har høydigitaliserte selskaper som Amazon og Airbnb kjøpt opp lavdigitaliserte selskaper som Whole Foods og Luxury Retreats? Hvilke gevinster kan oppstå som følge av slike oppkjøp, og vil vi se mer av dette i fremtiden?”*

Denne problemstillingen har et eksplorerende design, da hensikten er å videreutvikle problemstillingen, og få en dypere innsikt i temaet (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Vi prøver å forstå hvilke grunner høydigitaliserte selskaper har for å kjøpe opp lavdigitaliserte selskaper, og skaffe innsikt i hvilke gevinster som kan oppstå mellom selskapene. Til tross

for et eksplorerende design, er det viktig å understreke at analysen vår vil være styrt av utvalgt teori. Her vil designet tillate å kombinere eksisterende teori med nye data, og gjøre det mulig å komme frem til våre egne forklaringer på fenomenet.

Fordeler ved et eksplorerende forskningsdesign er at det er fleksibelt og kan tilpasses dersom utredningens retning endres underveis. Det vil være avgjørende for oss å ha fleksibilitet rundt prosessen, da oppgaven omhandler et nytt og komplekst fenomen, og det dermed er vanskelig å forutsi funn på forhånd. Når en bruker et eksplorerende forskningsdesign må en være åpen for å endre retningen på oppgaven etter hvert som det dukker opp nye data, og en får ny innsikt i fenomenet. Det er nettopp dette vi ønsker å gjøre i vår utredning. Samtidig stiller et utforskende design strengere krav til innsamling og analyse av data, nettopp fordi designet er så fleksibelt, og en på denne måten har mindre kontroll over datainnsamlingen. Dette kan true validitet og reliabilitet i oppgaven.

### **3.1.2 Forskningstilnærming**

Det er vanlig å skille mellom to ulike forskningstilnærminger til forskningsdesignet; deduktiv og induktiv tilnærming (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). En deduktiv tilnærming tester holdbarheten i eksisterende teori, mens en induktiv tilnærming har som hovedformål å utvikle en rikere teoretisk bakgrunn om et fenomen, enn det som allerede eksisterer i litteraturen. I realiteten benytter mye forskning seg av en abduktiv tilnærming, som er en blanding av de to foregående tilnærmingene. I vår utredning bruker vi en induktiv forskningstilnærming, da studiet baserer seg på et fenomen som er helt nytt, og vi ønsker å få dypere innsikt i et emne som det eksisterer svært begrenset litteratur om. Problemstillingen vår krever en god forståelse av bakenforliggende teori som kan forklare fenomenet vi studerer.

### **3.1.3 Forskningsmetode**

Når en skal samle inn og analysere data, må en velge mellom å bruke en kvalitativ eller kvantitativ metode. Kvantitativ metode tar for seg data som lar seg kvantifisere - tallfeste, og kvalitativ metode tar for seg data som ikke lar seg tallfeste, for eksempel ord og bilder. Det er imidlertid svært vanlig å blande disse to metodene i forskning, gjennom for eksempel å analysere kvalitativ data på en kvantitativ måte. En annen måte å forklare forskjellen mellom kvantitativ og kvalitativ metode på, er å se på hvilken tilnærming de har. Kvantitativ metode har en selektiv tilnærming, der en fokuserer på en bestemt del av virkeligheten og setter den

inn i et rammeverk av egen forståelse. Motsatt, har kvalitativ metode en holistisk tilnærming, der forskeren hele tiden er åpen for ny informasjon fra virkeligheten når en prøver å forstå et fenomen. Det ville vært tilnærmet umulig å gjennomføre en kvantitativ analyse for å besvare vårt forskningsspørsmål. En slik analyse ville krevd detaljinformasjon utilgjengelig for andre enn personer i selskapet.

I vår utredning vil vi ta i bruk en kvalitativ metode for innsamling og analyse av data, da vi ønsker å studere det gitte fenomenet gjennom å gi mening til artikler fra nettet. Vi benytter oss også av en holistisk tilnærming, da vi ønsker å forstå fenomenet i henhold til relevant litteratur, og er åpne for at oppgaven kan ta en ny retning ved funn av ny informasjon. Hvor holistisk selve analysen blir, avhenger av hvilken type data en bruker. Sekundærdata tillater ikke fullstendig holistikk da informasjonen vi samler inn allerede er bearbeidet. Samtidig er det viktig å påpeke at en utredning aldri kan oppnå fullstendig holistikk. Fordelen med å bruke en kvalitativ metode er at den er svært fleksibel, og åpner opp for endringer underveis i prosessen. Dette er svært hensiktsmessig i vår oppgave, da vi i hovedsak bruker avisartikler som kilder, og det stadig dukker opp ny informasjon som gir ny innsikt. På den andre siden kan det være lett å gå seg vill i komplekst, kvalitativt materiale, og det eksisterer derfor ofte usikkerhet i forbindelse med kvalitative funn.

### **3.1.4 Forskningsstrategi**

Forskningsstrategien er en handlingsplan for å nå et mål, altså en plan for hvordan forskeren vil gå frem for å besvare sin problemstilling (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Strategien bestemmer altså hvordan vi vil gå frem for å finne informasjon som kan hjelpe oss til å besvare vår problemstilling. Vi har valgt å ta i bruk casestudie som forskningsstrategi. En casestudie undersøker fenomenet slik det er i den reelle verden, og er ofte basert på kvalitative data (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Forskeren bruker casestudie som strategi når en ønsker utfyllende svar på spørsmål om hva, hvorfor og hvordan. En casestudie skal være dynamisk og fleksibel, slik at det kan tilpasse seg situasjonen og objektet man studerer, og endres underveis. Den kan basere seg på flere analyseenheter, og kalles da en *flercasestudie*. I vår utredning vil vi bruke flere case for å skape et rikere bilde av fenomenet, og trekke paralleller mellom oppkjøpene. Da fenomenet vi ønsker å studere er relativt nytt, eksisterer det enda få relevante case-eksempler. Av disse casene finnes det enda færre case med tilstrekkelig omtale i media og informasjon som kan brukes til å gjennomføre en fullverdig analyse. I tillegg ønsker vi å studere ledende digitale selskaper. På bakgrunn av

---

begrenset utvalg, behov for tilstrekkelig informasjon og relevante selskap, faller valget dermed på de to case-eksemplene; Amazon sitt oppkjøp av Whole Foods, og Airbnb sitt oppkjøp av Luxury Retreats. Oppkjøperne i begge eksemplene er markedsledere som driver innovativ teknologi fremover og får bred mediedekning, som dermed sørger for tilstrekkelig informasjon om oppkjøpene.

Formålet med analysen er å utvikle en helhetlig forståelse av de to tilfellene, og utarbeide en konklusjon på problemstillingen basert på bevis fra flere kilder. Styrker ved å bruke casestudie er at en får utarbeidet en grundig analyse med svar på spørsmål om hva, hvorfor og hvordan. Derfor brukes ofte casestudier i forbindelse med et eksplorativt design. Vi får altså muligheten til å analysere hva selve fenomenet er, hvorfor det har oppstått, og hvordan det vil utvikle seg i fremtiden, samt muligheten til å endre på utredningen underveis dersom vi skulle finne informasjon relevant for problemstillingen. Svakheten ved casestudier er at forskeren mangler kontroll, og det vil være vanskelig å kunne generalisere funn (Yin, 2014). Samtidig er formålet i oppgaven vår å generalisere funnene våre til teoretiske forslag, ikke til spesifikke populasjoner.

### **3.2 Innsamling av data**

Hovedkildene for innsamling av kvalitative data er intervju, observasjon, dokumenter, dagbøker og fotografier (Sandvik, 2017). Da selskapene vi ønsker å studere er store ledende aktører, og lokalisert i USA, vil det ikke være mulig for oss å få intervju med relevante ansatte. En slik prosess ville også være i overkant tidkrevende og kostbar i forhold til utredningens omfang, tids- og ressursbegrensning. Det er derfor mest hensiktsmessig for oss å samle inn data ved å ta i bruk undersøkelsesopplegget kvalitativ innholdsanalyse. “En kvalitativ innholdsanalyse bygger på systematisk gjennomgang av dokumenter med sikte på kategorisering av innholdet og registrering av data som er relevante for problemstillingen” (Grønmo, 2016). Videre defineres dokumenter som en type kilde en kan analysere for å trekke ut informasjon om fenomenet en ønsker å studere. Dokumenter kan enten være en form for visuell fremstilling slik som et bilde eller et lydopptak, eller utformet som tekst. Utforming av dokumenter i dag gjøres ofte digitalt og blir tilgjengelig på internett. Vi vil i all hovedsak ta utgangspunkt i dokumentdata som kan kategoriseres som sekundærdata, da fenomenet vi ønsker å analysere er relativt nytt, og innsamling av primærdata ikke vil la seg

gjennomføre. Sekundærdata er data som er innsamlet for andre formål enn vår spesifikke forskningsutredning (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

Grønmo (2016) påpeker hvor viktig kildekritiske vurderinger er i forbindelse med innsamling av data. Det er her fire kildekritiske vurderinger en må ta hensyn til; tilgjengelighet, relevans, autentisitet og troverdighet. En må vurdere hvorvidt relevant data vil være *tilgjengelig*, da begrenset informasjon kan føre til en snever oppgave som ikke belyser problemstillingen optimalt. Videre må en også vurdere hvorvidt tilgjengelige kilder faktisk er *relevante* for forskningsutredningen. Før en bruker en kilde, er det også viktig å vurdere hvor *autentisk* eller ekte den er. Til slutt må en vurdere hvorvidt en kan *stole* på informasjonen fra bestemte dokumenter, da dokumentene kan være farget av subjektive meninger eller inneholde feilinformasjon.

I forkant av datainnsamling er det viktig å fokusere på problemstillingen, da denne danner grunnlag for hvilke data som er relevante (Grønmo, 2016). Slik vil vi kunne besvare problemstillingen på best mulig måte. Vi vil her klargjøre på forhånd hvilken type dokumenter som kan inneha relevant informasjon i forhold til problemstillingen vår, og undersøke hvorvidt disse dokumentene vil være tilgjengelige for oss.

Vi fortsetter så arbeidet med å samle inn relevant informasjon om de utvalgte selskapene fra deres egne hjemmesider. Herfra innhenter vi generell informasjon om selskapene og deres forretningsmodeller, og bruker denne til å forklare hvorfor selskapene karakteriseres som høy- og lavdigitaliserte. Videre vil vi tråle internett etter faktabaserte nyhetsartikler som tar for seg de to konkrete oppkjøpene, i tillegg til å studere børsmeldingene for oppkjøpene. Det er viktig å forholde seg kritisk til hvor pålitelig informasjonen som publiseres i ulike artikler er, og vurdere hvilken informasjon som er relevant for problemstillingen vår. Vi vil i størst mulig grad forholde oss til anerkjente aviser og publiseringer fra relevante bedrifter. Videre vil vi se på oppkjøpene i lys av relevante trender i samfunnet, og vil derfor samle inn data om disse. Her velger vi ut diverse forskningsartikler, nyhetsartikler og publiseringer fra anerkjente bedrifter og utdanningsinstitusjoner. Vi vil kontinuerlig foreta en systematisk vurdering av hvor relevante de ulike tekstene er for vår utredning når vi samler inn data, sett i lys av problemstillingen vår (Grønmo, 2016).



Det kan oppstå flere utfordringer ved innsamling av data, spesielt tilknyttet rollen som forsker (Grønmo, 2016). For eksempel kan forskeren komme i fare for at dens subjektive meninger farger utvelgning og tolking av data. Det er også fare for at en forsker ikke opptrer kildekritisk nok, og baserer seg på informasjon og data som ikke er autentisk. Vi vil jobbe grundig med å opptre kildekritisk i forbindelse med innsamling av data. Vi vil konsekvent vurdere og tolke innholdet, hvem som har publisert ulike data, hvorvidt forfatter opptrer troverdig og objektiv, samt se dokumentene i lys av andre kilder og kunnskap. Videre foretar vi datainnsamling og dataanalyse parallelt, og kategoriserer innholdet av de ulike tekstene underveis i innsamlingen. På denne måten kan vi belyse problemstillingen vår bedre etter hvert som vi gir mening til flere dokumenter.

### **3.2.1 Fordeler og ulemper ved bruk av sekundærdata**

Fordelen ved å bruke sekundærdata er at det er mindre tid-og kostnadskrevende enn å samle inn data selv, og vi vil få mer tid til selve analysen (Ghauri & Grønhaug, 2010). Dette er viktig i en masterutredning, der en har svært begrenset med tid og ressurser. Data som er samlet inn på forhånd kan også være av høyere kvalitet enn data innsamlet på egenhånd, på grunn av bedre tid og tilgang på ressurser (Smith, 2006). Videre kan en ved å analysere sekundærdata på nytt, finne nye og uforutsette funn, og dermed trekke nye konklusjoner (Dale, Jones, & Martinussen, 1985). Ulempen ved bruk av sekundærdata er at denne type data ikke er innsamlet med det formål å besvare vårt spesifikke forskningsspørsmål (Denscombe, 2007). Det er dermed viktig at vi forholder oss svært kritisk til all data vi samler inn, og hvorvidt gitt data er relevant og aktuell nok for utredningen vår. Som forsker må en være kritisk til sekundærdata, fordi en ikke kan kontrollere kvaliteten på informasjonen eller hvor legitim den er (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

## **3.3 Dataanalyse**

Kvalitativ analyse er en prosess hvor en organiserer og analyserer tekst i henhold til temaer (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Som sagt vil vår dataanalyse foregå parallelt med datainnsamlingen. Når vi har samlet inn tilstrekkelige mengder data, vil vi flytte fokus over på selve analysen (Grønmo, 2016). Det finnes ingen standardiserte teknikker for å analysere kvalitative data slik det gjør for analyse av kvantitative data. Kvalitative data består som sagt av tekst, så analysen vil her være mer fleksibel. Fremgangsmåten for analysen vurderes ut fra

problemstilling, valgt undersøkelsesopplegg og konteksten for studien. Vi har valgt å ta i bruk generelle strategier som *koding* og *kategorisering*.

### **3.3.1 Koding og kategorisering**

Koding defineres som “*en viktig fremgangsmåte for å skape oversikt gjennom forenkling og sammenfatning av tekstenes innhold*” (Grønmo, 2016). Vi vil lage koder for ulike temaer i dokumentene, for å finne mening i tekstene våre relatert til problemstillingen. På denne måten kan vi enklere finne de viktigste innholdselementene og sammenligne de ulike temaene (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Deretter vil vi abstrahere innholdet i tekstene ved å fokusere på kodene som gir mening til studiet, og utvikle kategorier for de kodene som er like. Kategorisering bidrar til større oversikt over relevante tema, og det vil bli enklere å utelukke informasjon vi anser som mindre troverdig eller relevant (Grønmo, 2016). Dette gjør vi ved å opptre kildekritisk til informasjonen og vurderer den opp mot relevant teori. Videre vil problemstillingen sette føringer for hvilke kategorier som er relevante og hensiktsmessige. Vi utvikler blant annet kategorier for oppkjøpene, grunner til oppkjøpene, samt hvilke gevinster som oppstår mellom oppkjøper og målselskap.

## **3.4 Kredibilitet**

Det finnes to kriterier for å vurdere datakvaliteten i utredningen vår, herunder reliabilitet og validitet (Grønmo, 2016). *Reliabilitet* tar for seg hvor pålitelig datamaterialet er, mens *validitet* omhandler hvorvidt datamaterialet er gyldig for det forskningsspørsmålet som belyses. Høy reliabilitet forekommer dersom en ved bruk av samme undersøkelsesopplegg, samme fenomen og innsamling av data fører til identiske funn ved senere tidspunkt. Videre vil en utredning ha høy validitet dersom både undersøkelsesopplegg og innsamling av data resulterer i relevante funn for problemstillingen. Gjennom å ha sterkt fokus på validitet og reliabilitet vil vi styrke utredningen og redusere muligheten for feiltolkninger.

### **3.4.1 Reliabilitet**

Reliabilitet og replikering av funn vil være utfordrende i forbindelse med kvalitative studier. Dette er fordi undersøkelsesopplegget ofte er for komplekst til å kunne replikeres eller fordi en studerer fenomen i endring hvor en identisk analyse ikke vil føre til samme funn (Grønmo, 2016). Reliabilitet i kvalitativ forskning vil derfor baseres på at en får frem nok

---

data til at andre kan se at konklusjonen er troverdig og konsistent (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Troverdigheten styrkes ved at data innsamles systematisk og i samsvar med gitte retningslinjer for valgt undersøkelsesopplegg, samt en vurdering av hvilke kilder som samles inn, brukes og bearbeides (Docharttaigh, 2007). Vi vil dermed grundig forklare vår fremgangsmåte for innsamling og analyse av data, og hvordan vi forholder oss kildekritiske til bruk og tolkning av sekundærdata for å styrke reliabiliteten i utredningen. Det må likevel nevnes at reliabiliteten i vår utredning blir noe svekket, da vi tar i bruk sekundærdata som er utformet til andre formål enn for vår oppgave (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Til tross for dette har vi analysert og tolket tekstene systematisk og grundig, og legger dermed frem funn basert på faktiske forhold. Dette vil igjen styrke reliabiliteten i utredningen.

### **3.4.2 Validitet (intern og ekstern)**

Validitet omhandler datamaterialets gyldighet og hvorvidt data er relevant for det fenomenet vi studerer (Grønmo, 2016). Det er vanlig å skille mellom tre typer validitet; begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet. Begrepsvaliditet vurderer samsvar mellom et fenomen og operasjonalisering av begreper, og brukes mest i forbindelse med kvantitative studier (Johannessen, Olsen, & Lumpkin, 2001). I forbindelse med kvalitative studier er det mest hensiktsmessig å se på intern og ekstern validitet (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

*Intern validitet* omhandler at en undersøker det en faktisk har som formål å undersøke (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Vi har fokusert på å styrke den interne validiteten i oppgaven gjennom å ta i bruk casestudie og kvalitativ innholdsanalyse, da det er fleksibelt og tillater oss å gjennomføre endringer underveis. Vi mener også at validiteten i vår oppgave styrkes gjennom at funnene våre er relevante for fenomenet vi studerer. Dette er vi sikre på, fordi vi har jobbet systematisk med innsamling og analyse av data (Grønmo, 2016).

*Ekstern validitet* (generaliserbarhet) referer til hvilken grad en kan overføre funnene fra forskningen til andre settinger (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). I vår studie vil dette være en utfordring ettersom antall case-eksempler er lavt. Det må likevel nevnes at utvalget er lavt da det ikke eksisterer flere relevante eksempler som kan identifiseres og analyseres ved hjelp av sekundærdata. Det argumenteres også for at generalisering av kvalitative studier ikke trenger å være rettet mot en større populasjon. Essensen ligger i å beskrive fenomenet på en måte som gir mening og overføringsverdi til andre situasjoner og sammenhenger

(Postholm, 2005). Vi oppnår dette ved å sette oss grundig inn i teori og informasjon som kan underbygge fenomenet vi studerer. Videre, står vi som forskere i fare for å svekke validiteten i utredningen, da våre subjektive meninger og eventuell innflytelse fra veileder kan påvirke hvordan vi analyserer og tolker funnene (Grønmo, 2016). Vi prøver i stor grad å motvirke dette ved systematiske og kildekritiske vurderinger av innsamling og analyse av data, samt ved å se problemstillingen fra ulike vinkler.

### **3.5 Begrensninger og utfordringer ved utredningen**

Det er flere begrensninger ved denne utredningen som det må tas hensyn til. Blant annet er det knyttet spesifikke utfordringer til bruk av sekundærdata. Da sekundærdataene vi bruker i vår utredning ikke er innsamlet for det formål å besvare vårt spesifikke forskningsspørsmål, er det vanskelig å vite hvor objektiv dataene er og hvilke momenter forfatterne har vektet i de ulike artiklene. Kildekritiske vurderinger har dermed vært en utfordring for oss gjennom hele oppgaven. Vi mener likevel at vi ved å jobbe grundig og systematisk med innsamling og analyse av data, har klart å skaffe oss et relevant og aktuelt datamateriale, med tilhørende funn.

Da fenomenet vi studerer anses som unikt og nytt, eksisterer det fortsatt lite informasjon om innvirkningen de konkrete oppkjøpene har hatt på de involverte bedriftene. Nyhetsartiklene vi har brukt som kilder er svært like i forhold til innhold og informasjon. I tillegg inneholder mange av dem forfatterens personlige meninger om grunner til oppkjøpene. Dette stiller krav til oss som forskere om å være flinke til å sile ut irrelevante artikler, samt å ikke la oss påvirke av de ulike forfatternes personlige meninger. Det er også viktig at vi ikke lar oss lede av våre forutinntatte inntrykk når vi velger ut relevante artikler.

Videre har både tids- og ressursbegrensninger satt føringer for muligheten vi har til å samle inn data. Det mest ideelle hadde vært dybdeintervjuer med sentrale kontaktpersoner i de aktuelle selskapene, slik at vi kunne besvart problemstillingen ved å studere fenomenet fra innsiden. Dette kunne bidratt til å styrke oppgavens kredibilitet. På bakgrunn av at vi har svært begrenset med tid og ressurser, er dette ikke sannsynlig å gjennomføre i en masterutredning. Et annet aspekt, er at det kan være problematisk å generalisere funn til andre settinger gjennom bruk av casestudier. I følge Grønmo (2016) er studiets univers

begrenset til det caset som forskes på. Samtidig er ikke formålet med vår oppgave å generalisere funn til spesifikke populasjoner, men å komme med en begrunnet beskrivelse og analyse av et fenomen slik at det kan ha overføringsverdi til andre sammenhenger, herunder om vi vil se mer av fenomenet i fremtiden. Til tross for at fenomenet er relativt nytt og derfor byr på begrensninger, mener vi at det er særdeles interessant og potensielt viktig for fremtidig forskning. Derfor veier interessen og viktigheten av fenomenet større enn forholdene som gjør det utfordrende å studere det.

## 4. Bedriftscase

Vi vil i denne delen av utredningen ta for oss de to oppkjøpene. Dette vil vi gjøre gjennom å presentere de fire involverte selskapene og deres forretningsmodeller.

### 4.1 Bedriftscase 1 - Amazon sitt oppkjøp av Whole Foods

#### 4.1.1 Presentasjon av Amazon

Amazon.com, Inc. (heretter kalt Amazon), er et elektronisk e-handel- og skytjenesteselskap basert i Seattle, USA. Amazon ble grunnlagt av Jeff Bezos i juli 1994, og var opprinnelig en online bokforhandler under navnet Cadabra.com. Amazon ble børsnotert i 1997, og har siden ekspandert til utallige produktmarkeder. Amazon blir regnet som en av de største teknologigigantene i vår tid, og er kjent for å ha revolusjonert e-handel. Selskapet er verdens største internetthandler, i tillegg til å være verdens største produsent av skytjenester (Bort, 2016). Amazon startet som en nettbutikk for salg av bøker, men diversifiserte raskt til DVD-er, Blu-Ray og CD-er. Selskapet begynte allerede i 1998 å kjøpe opp andre teknologi- og e-handelselskaper. I løpet av få år diversifiserte de til utallige nye markeder, som streamingtjenester, programvare, elektronikk, klær, møbler, leketøy og smykker. Selskapet klarte seg også bra gjennom dot com-boblen tidlig på 2000-tallet takket være en solid forretningsmodell, og var på rett kjøll igjen bare to år etter krisen. I dag har Amazon tilstedeværelse i 19 land, en markedsverdi på rundt 150 milliarder dollar, en rapportert kundebase på om lag 244 millioner kunder, og nærmere 90 000 ansatte (D'Onfroe, 2014). Amazon har utviklet separate nettsider for de ulike geografiske områdene de opererer i. Slik får de skreddersydd handleopplevelsen for mennesker fra ulike kulturer som har ulike preferanser og behov.

I dag tilbyr Amazon en mengde tjenester som blant annet abonnementet Amazon Prime, der en kan streame serier og filmer, og få gode tilbud på alle Amazons produkter. Selskapet tilbyr også en plattform der kunder kan selge sine brukte eiendeler, og en plattform hvor individer kan få hjelp til å publisere egne verk. Amazon opererer altså i utallige produktmarkeder, men vi vil i denne utredningen fokusere på deres operasjoner i matvaremarkedet. I 2014 ble konseptet Amazon Pantry lansert, som tillater Prime-medlemmer å bestille tørrvarer over nett (Amazon, Inc., 2017). I forbindelse med ferske matvarer har Amazon lansert to konsepter; Amazon Fresh og Amazon Go. Amazon Fresh

---

ble lansert i 2007 og tilbyr kjøp av matvarer og matkasser over nett med levering på døren samme dag, og er blant annet tilegnet travle familier (Amazon.com,Inc., 2017). Første prototype av Amazon Go ble lansert i 2016, og er en fysisk matvarebutikk som ikke krever utsjekking av matvarer gjennom et kassesystem. Ved å laste ned Amazon Go-appen, kan kunden gå inn i butikken, plukke med seg ønskede varer og forlate butikken. Kunden blir i etterkant trukket for matvarene direkte fra sin Amazon-konto, og slipper køer og betaling i en kasse. Amazon tar i bruk avansert teknologi, kameraer og sensorer, og vet nøyaktig hvilke varer kunden har plukket med seg, og om de blir lagt tilbake eller ikke (Amazon.com,Inc., 2017). Amazon har brukt det siste året på å teste ut ny teknologi for Amazon Go, og annonserte i november 2017 at butikkene snart vil bli klare (Korosec, 2017).

#### **4.1.1.1 Amazons forretningsmodell**

Amazon følger et sett med verdier, som gjennomsyrrer deres bedriftskultur. Først og fremst fokuserer Amazon på sine kunder, istedenfor på sine konkurrenter (Bezos, 2017). De ansatte er ivrige etter å lære og innovere, og har en vilje til å kunne feile, og tålmodigheten til å tenke langsiktig, i tillegg til å ta personlig stolthet i å utføre jobben på best mulig måte. Amazons målgruppe er massemarkedet, og selskapet har som mål å skape verdi for kunden ved å gjøre hverdagen lettere for hver enkelt. Amazon har også engasjert seg i bærekrafts- og sosiale problemstillinger, for eksempel ved å bruke fornybar energi, og å betale for ansattes utdanning (Cirsei, 2016). Forholdet til leverandører er avgjørende for Amazon, da Amazon ikke fremstiller varer selv, men kjøper fra en tredjepart. Amazons hovedaktivitet er varehandel, alt fra klær til bøker, kosmetikk og elektronikk. Selskapet har en digital og effektiv tilnærming til kunden. Gjennom Amazon.com handler kunden selv ved å bruke self-service, og i 2018 vil Amazon effektivisere kundens handleopplevelse også i fysiske butikker, gjennom Amazon Go. Forskning og utvikling er en viktig ressurs, da selskapet fokuserer på kontinuerlig å innovere seg selv ved hjelp av banebrytende teknologi. Amazon besitter også verdifulle fysiske ressurser i sine vare- og distribusjonssentre, kalt Fulfillment- og Sortation Centers. Selskapet selger sine produkter gjennom Amazon.com, Amazon app, fysiske bokhandlere og matbutikker. Amazon drar nytte av stordriftsfordeler, da de bestiller- og selger varer i enorme kvantum. Hovedinntektskildene kommer hovedsakelig fra varesalg, Prime-Abonnementet og provisjon fra andre forhandlere som de selger produkter og tjenester for.

Amazon regnes som et høydigitalisert selskap fordi de er eksperter på Big data, og har gjennom bruk av dette revolusjonert måten kunder handler på. Gjennom bruk av nyskapende teknologi samler Amazon inn- og analyserer informasjon om kundene sine som de bruker til å forbedre og skreddersy løsninger for den enkelte.

#### 4.1.2 Presentasjon av Whole Foods Market

Whole Foods Market (heretter kalt Whole Foods) ble grunnlagt i Austin, Texas i 1978, da fire gründere slo sammen Safer Way Natural Foods og Clarksville Natural Grocery (Whole Foods Market, 2017). Disse forretningsmennene, John Mackey, Mark Skiles, Renee Lawson Hardy og Craig Weller, bestemte seg for å gå sammen om å starte et supermarked – da de fant at den økologiske matindustrien var moden for kommersialisering. Det første opprinnelige Whole Foods-markedet åpnet i 1980 med 19 ansatte. Whole Foods ble straks en suksess, og har i ettertid sett en sterk vekst.

Allerede i 1984 begynte Whole Foods å ekspandere nasjonalt til Houston, Dallas og New Orleans med oppkjøp av Whole Food Company i 1988 (Whole Foods Market, 2017). Gjennom slutten av 80-tallet og hele 90-tallet vokste Whole Foods gjennom både å åpne nye butikker, men også gjennom oppkjøp av en rekke mindre, organiske matvarekjeder. Ved begynnelsen av dette århundret fortsatte Whole Foods å ekspandere, og tiltrakk seg stor interesse fra medie- og finansindustrien gjennom å etablere seg på Manhattan i 2012. I dag tilbyr Whole Foods muligheten til å bestille catering og matvarer over nett, som enten leveres hjem, til arbeidsplassen, eller hentes i Whole Foods sine butikker (Whole Foods Market, 2017). I 2014 ekspanderte kjeden til Canada og Storbritannia. I dag har Whole Foods over 460 butikker spredt over USA, Canada og Storbritannia.

##### 4.1.2.1 Sammenligning med konkurrenter

Matvarekjede	Antall varehus	Omsetning 2015
Whole Foods Market	460 +	15,3 milliarder dollar
Trader Joe's	470+	13 milliarder dollar
Sprouts Farmers Market	280+	3,59 milliarder dollar
The Fresh Market	170+	1,75 milliarder dollar

*Kilder: Sammenstilling fra årsrapporter, hjemmesider og artikler med mer.*



---

En ser at Whole Foods og Trader Joe's har flest antall varehus sammenlignet med konkurrenter, men at Whole Foods har en høyere omsetning fra forrige regnskapsår.

#### **4.1.2.2 Whole Foods forretningsmodell**

Ifølge Whole Foods årsrapport fra 2016, er målgruppen deres tilhengere av sunn, næringsrik og økologisk mat (Whole Foods Market, 2016). Samtidig karakteriseres Whole Foods som en high-end matvarekjede, og tar høyere priser enn gjennomsnittlige matvarekjeder for produktene sine. De faste kundene deres er derfor mennesker med en stabil inntekt. Selskapet gjennomfører tiltak for å styrke relasjoner med kunder og aksjonærer, blant annet gjennom å tilby matlagingskurs og ernæringsopplysning. Whole Foods følger et sett med kjerneverdier som blant annet går ut på å levere et stort utvalg økologiske og næringsrike matvarer av svært høy kvalitet, som er produsert og levert av lokale og nasjonale leverandører (Whole Foods Market, 2017). Matvarekjeden er også svært opptatt av miljøet, og fokuserer derfor på bærekraftig produksjon av matvarer, gjenbruk og resirkulering i alle sine butikker og andre ledd i verdikjeden. Viktige aktiviteter er ekstraordinær service i butikk, et variert og bredt spekter av kvalitetssikre matvarer og et innbydende design i varehusene. Whole Foods genererer inntekter fra kjøp av matvarer i butikk og på nett. Videre er utvikling av butikklokaler, ansattes lønninger og drift av butikkene blant de største kostnadsdriverne til Whole Foods (Whole Foods Market, 2016).

Vi anser Whole Foods som et lavdigitalt selskap, da de ikke tar i bruk avanserte datatekniske metoder og verktøy for å optimalisere drift og strategisk planlegging.

#### **4.1.3 Presentasjon av oppkjøpet**

Den 16. juni 2017 ble det offentliggjort at Amazon kjøper Whole Foods for 13,7 milliarder dollar (Amazon.com, Inc., 2017). Amazon betaler en oppkjøpspremie i forhold til børskurs på rundt 28 %, altså ca. 3 milliarder dollar. Oppkjøpet utgjør det aller største på NASDAQ så langt i 2017, og har fått særdeles stor dekning i media. For Amazon, som har vært en pioner innen netthandel de siste 23 årene, betyr oppkjøpet et sterkere fotfeste i fysiske matvarebutikker, i tillegg til sin allerede sterke posisjon i e-handel. Dette oppkjøpet tar Amazons fysiske nærvær til et nytt nivå, da Whole Foods har mer enn 460 butikker i USA, Canada og Storbritannia med salg for over 16 milliarder dollar i siste regnskapsår (Whole Foods Market, 2016).

## **4.2 Bedrifts case 2 - Airbnb sitt oppkjøp av Luxury Retreats**

### **4.2.1 Presentasjon av Airbnb**

Ideen bak Airbnb, Inc. (heretter kalt Airbnb) ble formet i 2007, av grunnleggerne Brian Chesky og Joe Gebbia. Venneparet hadde ikke penger til å betale sin egen husleie og var på jakt etter en mulighet for å tjene penger. Da det under en designkonferanse i San Francisco ikke var ledige hotellrom å oppdrive, fikk Chesky og Gebbia ideen om å leie ut luftmadrasser på loftet sitt. De satt opp hjemmesiden airbedandbreakfast.com og annonserte ledige sengeplasser og hjemmelaget frokost (Salter, 2012). Ett år senere ble selskapet Airbnb stiftet, og er i dag en digital markeds plass som kobler sammen verter og gjester for å leie ut eller bestille overnattinger over hele verden (Airbnb, Inc., 2017). Verter tilbyr alt fra leiligheter, enkeltrom og villaer, i ulike prisklasser, i mer enn 65 000 byer og 191 land.

Nettverket av brukere vokser stadig, og Fortune annonserte i mars 2017 at Airbnb har rundt 150 millioner brukere (Fortune, 2017). Airbnb gir folk mulighet til å tjene penger på ekstra plass som de ikke bruker selv. Leie av eiendom gjøres tilgjengelig via nettsiden, mobiltelefon eller på nettbrett, og inkluderer bilder og informasjon om rommene, samt kommentarer og erfaringer fra tidligere gjester (Airbnb, Inc., 2017). Airbnb eier ingen eiendommer selv, og selve leieavtalen opprettes mellom vert (utleier) og gjest (leietaker). Airbnb fungerer derfor kun som et mellomledd mellom partene. I andre halvdel av 2016 oppnådde selskapet for første gang profitt, og forventer videre lønnsomhet ut 2017 (Stone & Zaleski, 2017). Med sin unike plattform har Airbnb revolusjonert reiselivsbransjen ved å tilby leie av mindre, hjemmekoselige rom eller eiendommer, fremfor upersonlige og dyre hotellrom. Airbnb har vokst fram i tråd med delingsøkonomien, og har utløst en økonomisk revolusjon på bakgrunn av et ønske om å utnytte ledig plass gjennom å dele sitt hjem med andre.

#### **4.2.1.1 Airbnb sin forretningsmodell**

Airbnb sin forretningsmodell består av forskjellige komponenter som verter, gjester og fotografer som jobber freelance for selskapet. Vertene eier eiendommene, og leier ut ledig plass til andre. Annonsen blir laget av verten selv, med relevante detaljer, tid for inn- og utsjekk, og pris per overnatting som verten selv har satt. Gjestene booker ledige eiendommer gjennom lokale verter via Airbnbs plattform. En har mulighet til å filtrere søk av

---

eiendommer basert på ønsket pris, dato, lokasjon og utstyr eiendommen tilbyr (Airbnb, Inc., 2017). Airbnb har ansatt freelance fotografer i de aller største byene som tar profesjonelle bilder av utleieeiendommene (Airbnb, Inc., 2016). Disse bildene er av høy kvalitet og samme format, som bidrar til å skape en helhet på plattformen, og i sin tur kan bidra til økt etterspørsel. Alle fotografene blir betalt direkte av Airbnb. Forretningsmodellen er bygget opp slik at booking og betaling skjer direkte gjennom plattformen. Airbnb får inntekter fra både verter og gjester gjennom å belaste ulike gebyrer i forbindelse med booking. Gjestene belastes mellom 5-15 % av prisen for hver bestilling, mens vertene belastes mellom 3-5 % av prisen, avhengig av valgte kanselleringsvilkår (Airbnb, Inc., 2017). Videre skaper Airbnb tillit, og forhindrer svindel gjennom å inkludere tilbakemeldinger fra gjestene og vertene i etterkant av oppholdet. Gjester kan uttale seg om oppholdet, lokasjon, renslighet, om bildene av eiendommen samsvarer med virkeligheten, samt hvor behjelpelig verten har vært. Da utleie av ens egen eiendom byr på usikkerhet i forbindelse med tyveri og ramponering, forsikrer Airbnb hjemmet til verter for inntil en million dollar (Airbnb, Inc., 2017).

Vi anser Airbnb som et høydigitalisert selskap da de er eksperter på bruk av Big data for å analysere informasjon om sine kunder. Airbnb optimaliserer og skreddersyr brukeropplevelsen for gjest og vert. De har også gjennom forretningsmodellinnovasjon revolusjonert måten en tradisjonell tjeneste tilbys på.

#### **4.2.2 Presentasjon av Luxury Retreats**

Luxury Retreats er en tjeneste som tilbyr utleie av villaer og slott i millionklassen, dedikert til å skreddersy autentiske reiseopplevelser for sine gjester (Luxury Retreats, 2017). Selskapet består av et team med spesialister som kobler gjesten med den perfekte luksuseiendommen. Selskapet tilbyr også døgnåpen concierge-tjeneste på eiendommene, som hjelper med alle nødvendigheter under oppholdet. Luxury Retreats ble grunnlagt i 1999 av Joe Poulin, og er basert i Montréal, Canada. Selskapet begynte med kun én villa i porteføljen sin, men har i dag i overkant av 4000 villaer og slott spredt over 100 reisedestinasjoner. Eiendommene i seg selv har en verdi på mellom 2-50 millioner dollar, og fyller et nisjesegment innen utleie av eiendom. Hver eiendom er håndplukket og nøye inspisert av spesialistene ansatt i Luxury Retreats for å sikre høy kvalitet. Rundt 95 % av eiendommene som søker om å bli utleid får avslag.

#### 4.2.2.1 Sammenligning med konkurrenter

Selskap	Antall eiendommer	Antall destinasjoner	Pris per natt
<i>Luxury Retreats</i> (1999)	4000+ eiendommer	100 destinasjoner	Opp mot 15 000 dollar (120 000 kr per natt)
<i>One Fine Stay</i> (2009) (Kjøpt av AccorHotels i 2016)	6000+ eiendommer	180 destinasjoner	Opp mot 13 000 dollar (104 000 kr per natt)
<i>Time and Place</i> (2001)	Antall ikke tilgjengelig	45 destinasjoner	Pris per natt ikke tilgjengelig
<i>Lacure</i> (1979)	6000+ eiendommer	100 destinasjoner	Opp mot 10 000 dollar (80 000 kr per natt)
<i>Villas of Distinction</i> (1989)	2000+ eiendommer	50 destinasjoner	Pris per natt ikke tilgjengelig

*Kilder: Sammenstilling fra årsrapporter, hjemmesider og artikler med mer.*

Sammenlignet med konkurrenter kan Luxury Retreats anses som én av topp tre tilbydere innen utleie av luksuseiendommer. One Fine Stay har flere eiendommer og destinasjoner, men har i motsetning til Luxury Retreats og Lacure ikke like lang erfaring innen luksussegmentet. Basert på utleiepris per natt har Luxury Retreats i skrivende stund flest luksuriøse og kostbare alternativer.

#### 4.2.2.2 Luxury Retreats sin forretningsmodell

Luxury Retreats tilbyr utleie av luksuseiendommer via sin plattform, men i motsetning til Airbnb, eier Luxury Retreats flere eiendommer selv. I 2006 og 2011 kjøpte selskapet opp eiendomsforvaltningsselskaper på Hawaii og St.Martin i Karibien for å øke sitt utvalg (Luxury Retreats, 2017). Luxury Retreats opererer dermed både som et mellomledd mellom vert og gjest, slik som Airbnb, men også som en selvstendig vert. Selskapet har et mål om at

---

gjestene skal få en ekstraordinær brukeropplevelse preget av høy kvalitet hver gang de leier via Luxury Retreats, uavhengig av land. Når Luxury Retreats henvender seg til potensielle verter, fokuserer de på lojale gjester, brukervennlige bestillingsløsninger og ingen medlemskostnader (Luxury Retreats, 2017). Tjenesten Luxury Retreats tilbyr er rettet mot en type kunder som har store forventninger og krav til kvalitet og service. I tillegg til et team av spesialister som skreddersyr luksusopplevelser til kundene sine, samarbeider også selskapet med ulike reiseagenter som selger tjenesten deres. Disse agentene får 10 % av utleiepris i kommisjon for hver bestilling (Dámbrosio, 2017). Gjennom personlig service døgnet rundt, bestående av lokale eksperter, spesialister og concierger, og gjennom inspisering av eiendommene, oppnår Luxury Retreats mer kontroll og konsistens i tilbudet sitt sammenlignet med Airbnb. Luxury Retreats tar selv rundt 20 % av utleiepris i kommisjon (Lunden, 2015).

Etter vår definisjon vil vi karakterisere Luxury Retreats som et lavdigitalisert selskap sammenlignet med Airbnb. Luxury Retreats tilbyr sine tjenester via en digital plattform, men tar ikke i bruk Big data eller en annen form for banebrytende teknologi, for å analysere kundedata og utvikle tjenestene sine.

### **4.2.3 Presentasjon av oppkjøpet**

Den 16. februar 2017 ble det annonsert at Airbnb kjøpte selskapet Luxury Retreats. Ingen oppkjøpspris har blitt offentliggjort, da verken Airbnb eller Luxury Retreats er børsnoterte selskaper. Likevel estimerer ulike nyhetskilder en kjøpspris på rundt 300 millioner dollar. Det er vanlig med en oppkjøpspremie på rundt 30 %, og vi har derfor antatt at Airbnb har betalt rundt 100 millioner dollar i oppkjøpspremie. Oppkjøpet av Luxury Retreats er det største Airbnb har gjort siden deres oppstart i 2008 (Financial Times, 2017).

På kort sikt vil Luxury Retreats fortsette å operere som en individuell enhet, før selskapets eiendommer blir integrert i Airbnb sin plattform på lengre sikt. Luxury Retreats sine 250 ansatte vil bli en del av selskapet, og Airbnb vil fortsette å investere i Luxury Retreats sitt hovedkontor, og tilføre det kanadiske teamet flere ressurser det kommende året (Airbnb, Inc., 2017).

## 5. Analyse

### 5.1 Introduksjon

Formålet med utredningen er å analysere hvorfor høydigitaliserte selskaper som Amazon og Airbnb har kjøpt opp to lavdigitaliserte selskaper, når den tydelige trenden de siste årene har vært å kjøpe opp selskaper som besitter avansert teknologi. Da begge oppkjøpene inneholder store oppkjøpspremier, antar vi at betydelige gevinster kan realiseres, som kan forsvare disse premiene. Derfor vil vi analysere hvilke gevinster som oppstår mellom oppkjøperne og målselskapene, i lys av teori om ekspansjon og konsernstrategi, ressursbasert teori og trender. Vi vil analysere de to ulike oppkjøpene hver for seg; først tar vi for oss oppkjøpet av Whole Foods, deretter oppkjøpet av Luxury Retreats. I det første oppkjøpet vil vi se på hvilke ressurser som overføres fra Amazon til Whole Foods, og som gir gevinster til sistnevnte. Deretter vil vi konkretisere hvorvidt disse ressursene kan bidra til å skape konkurransefortrinn gjennom å utføre en SVIMA-analyse. Videre vil vi se på hvilke ressurser som overføres fra Whole Foods til Amazon, og som gir gevinster til sistnevnte. Deretter vil vi konkretisere hvorvidt ressursene kan bidra til å skape konkurransefortrinn gjennom å utføre en SVIMA-analyse. For oppkjøpet av Luxury Retreats, vil vi gjennomføre tilsvarende analyser.

Det er viktig å understreke at de ulike grunnene som fremkommer av analysen, må sees i sammenheng for å skape et helhetlig bilde av hvorfor de høydigitaliserte selskapene valgte å gjennomføre disse oppkjøpene. Avslutningsvis vil vi trekke paralleller mellom oppkjøpene, slik at vi i konklusjonen kan diskutere fenomenets fremtid under ett.

### 5.2 Analyse av Whole Foods-oppkjøpet

Det kan være flere grunner til at Amazon, et stort, multinasjonalt og høydigitalisert konsern har valgt å kjøpe opp high-end matvarekjeden Whole Foods, til tross for at vi regner dem som et lavdigitalisert selskap. I denne delen av utredningen vil vi analysere Amazons beslutning om å ekspandere til high-end matvaremarkedet. Innledningsvis vil vi redegjøre for Amazon sitt mål om vekst som bakgrunn for oppkjøpet, samt konkretisere hvilken type diversifisering de gjennomfører.

### 5.2.1 Bakgrunn for oppkjøpet

Under et intervju i 2013 fikk CEO i Amazon, Jeff Bezos, spørsmål om hvordan han vil definere suksess, og svaret hans var klart og tydelig; “vekst”. Konsernsjefen la raskt til at det å tjene penger ikke er tilstrekkelig for en virksomhet, den må også være i vekst (Mufson, 2013). Amazon har et uttalt ønske om å “være over alt”, ved å fokusere på nærhet til kunden, gjennom “alle” bransjer og kanaler. Selskapet har ekspandert til utallige produktmarkeder over årene, og ble av New York Times nylig kalt det 21. århundrets mest fryktede, moderne konglomerat (Sorkin, 2017). Gjennom uttalelser fra Bezos uttrykkes det at Amazon vil fortsette å gripe muligheter for å ekspandere til nye markeder i tiden som kommer; “*Your margin is my opportunity*” (Sorkin, 2017).

Gjennom oppkjøpet av Whole Foods får Amazon mulighet til å etablere seg i high-end segmentet, og får et sterkere fotfeste i det fysiske matvaremarkedet. Organisk vekst i et nytt segment er tid- og ressurskrevende. Derfor er oppkjøpet fordelaktig for Amazon, da de kan tilegne seg nødvendige ressurser raskt. Amazon lanserte i 2007 Amazon Fresh, et konsept for hjemmelevering av matvarer. Selskapet har hatt utfordringer med å få sine kunder til å kjøpe ferske matvarer over nett på lik linje som de kjøper for eksempel bøker, elektronikk og tørrvarer. En del av utfordringen skyldes holdbarheten til ferske matvarer. Amazon har hatt problemer med matvarer som blir dårlige på vei til kunden. Dette har ført til negative kundeopplevelser og klager. En annen del av utfordringen skyldes at mange kunder ønsker å handle i en fysisk butikk for å inspisere matvarene de kjøper (Soper & Zaleski, 2017). Oppkjøpet av Whole Foods gir Amazon tilgang til fysiske butikklokaler, noe som kan hjelpe med å overkomme disse utfordringene.

Vi vil argumentere for at Amazon diversifiserer til et relatert segment når de ekspanderer til det fysiske matvaremarkedet gjennom å kjøpe opp Whole Foods. Det er to grunner til dette; Det første og mest nærliggende argumentet, omhandler at Amazon allerede er etablert i matvaremarkedet. Gjennom deres e-handeltjenester Amazon Fresh og Amazon Pantry, har Amazon etablert seg som en nettaktør i matvaremarkedet. Gjennom Amazon Fresh har selskapet bygget opp en digital plattform for dagligvarehandel. Det siste året har Amazon også eksperimentert med et antall fysiske matbutikker, gjennom Amazon Go. Det andre argumentet omhandler at ressursene Amazon allerede besitter, gjør opp for ressursene de mangler for å kunne innta matvaremarkedet. Som vi kommer til i neste avsnitt, besitter

Amazon verdifulle ressurser som forskning og utvikling, Big data og distribusjonssystemer. Dette er viktige ressurser som vil bidra til å gjøre Amazons ekspansjon til det nye segmentet vellykket, og gjør opp for manglene fotfeste i det fysiske matvaremarkedet.

### **5.2.2 Ressursgevinster som overføres fra Amazon til Whole Foods**

Vi vil i denne delen av utredningen se på hvilke ressurser som overføres fra Amazon til Whole Foods, og gir gevinster til sistnevnte. Vi mener disse gevinstene er en viktig del av beslutningsgrunnlaget for oppkjøpet. Vi vil deretter konkretisere hvordan disse ressursene kan bidra til å skape konkurransefortrinn, gjennom å utføre en SVIMA-analyse. Avslutningsvis vil vi kort diskutere om verdien av oppkjøpet vil tilfalle oppkjøper eller målselskap.

Vi har valgt ut tre av Amazons nøkkelressurser som vi mener kan bidra til å skape konkurransefortrinn. Disse ressursene er henholdsvis; *distribusjonssystemer*, *forskning og utvikling*, og *Big data*. Vi har valgt *distribusjonssystemer* som en nøkkelressurs, da Amazon gjennom årene har bygget opp en stor portefølje av varehus nasjonalt og internasjonalt, der lagring, pakking og distribusjon av varer finner sted. Like viktig er infrastrukturen og logistikken som tillater effektiv distribusjon av varer. Med infrastruktur mener vi den underliggende strukturen som får distribusjonssystemet til å fungere optimalt. Vi har valgt *forskning og utvikling* som en nøkkelressurs da Amazon har et sterkt miljø for dette, og bruker betydelige midler på å utvikle- og eksperimentere med ny teknologi og tilhørende bruksområder. *Big data* er den tredje nøkkelressursen vi har valgt å analysere. Amazon har en unik tilgang til informasjon om sine kunder, samt kunnskap om hvordan å utnytte denne informasjonen ved hjelp av Big data. Forskning og utvikling, og Big data karakteriseres som immaterielle ressurser. Distribusjonssystemer er delvis en materiell ressurs, herunder varehus, og delvis immateriell, herunder global infrastruktur og logistikk.

#### **5.2.2.1 Distribusjonssystemer**

Amazon har et godt etablert distribusjonssystem som de har utviklet over lang tid. De er kjent for sine "Fulfillment Centers" som er store lagerhus for sortering, oppbevaring, pakking og forsendelse av varer bestilt via nett. Disse lagerhusene er betjent både av mennesker og roboter som muliggjør en ekstremt effektiv leveranse til kunden. Amazon begynte i 2014 å introdusere roboter i lagerhusene sine, og har i dag over 100 000 roboter spredt over lagerhus og butikker (Wingfield, 2017). Amazon sin sterke infrastruktur, og erfaringer innen logistikk, vil gi effektivitetsgevinster til Whole Foods. Da vi tror at



---

frekvensen av hjemmelevering av matvarer vil øke i fremtiden, vil Amazon kunne effektivisere Whole Foods sin distribusjon av matvarer, i form av mer effektiv pakking og levering, samt logistikk rundt prosessene. Gjennom distribusjonssystemene til Amazon får Whole Foods tilgang på avanserte maskiner og utstyr som roboter, droner, og kunnskap om effektiv distribuering. Dette vil ha positiv effekt på bedriftens variable kostnader. En slik positiv margineffekt, vil kunne bidra til økt profitt.

#### **5.2.2.2 Forskning og utvikling**

Matvarebransjen er en typisk “tradisjonell” bransje som ikke har gjennomgått høyteknologisk omveltning i nevneverdig grad. Amazons forskning på- og utvikling av nyskapende teknologi kan effektivisere prosesser innad i Whole Foods, og å bidra til å starte en digitalisering av det fysiske matvaremarkedet. Eksempler på ny teknologi som Amazon kan tilføre Whole Foods, er levering av matvarer via droner, automatisk betaling i butikk via apper, og ferdigmat som ved hjelp av kompresjonsteknologi kan ligge månedsvis uten avkjøling. Sistnevnte vil være kostnadsbesparende, da en ikke trenger kjøleelement for å lagre varene, og en vil kunne unngå økonomiske tap tilknyttet holdbarhet. Dette representerer en stor mulighet for Whole Foods i forhold til oppbevaring- og hjemmelevering av ferske matvarer.

I forbindelse med Internet of Things har Amazon lansert en ny teknologi som bidrar til å gjøre husholdninger “smartere”, gjennom sin “Dash button” og “Alexa”. Dash button er et lite apparat som er tilkoblet internett, og muliggjør rebestilling av favorittvarer levert direkte på døren, kun ved å trykke på en knapp. Knappene er tilknyttet ulike merkevarer. En kunde kan ha flere knapper strategisk plassert i huset. Eksempelvis kan en ha en knapp for rebestilling av toalettpapir på badet, og en annen knapp for rebestilling av hundemat på kjøkkenet (Greenfield, 2017). Alexa er en skybasert stemme-tjeneste som kan aktiveres på ulike Amazon enheter. Alexa tilbyr muligheten til å interagere med teknologi ved å snakke direkte til enheten Alexa er koblet til, og fungerer i praksis som en snakkende robot. Dersom en kunde står på kjøkkenet og snart går tom for oppvaskmiddel kan en enkelt be Alexa om å legge inn en ny bestilling, og varene vil bli levert på døren innen rimelig tid (Amazon.com,Inc., 2016). Internet of Things representerer en ny teknologi som bidrar til å gjøre livet til kunden lettere. Eksempelvis vil Alexa og Dash button være av stor verdi for blant annet eldre mennesker, småbarnsfamilier, eller kunder som har lang vei til nærmeste butikk (Greenfield, 2017). Bruken av denne teknologien vil generere store mengder data med

informasjon om kunden. Dette kan Whole Foods videre bruke til å utvikle personlige kundeprofiler med typiske handlemønstre og preferanser.

Amazon har nylig patentert designet til en type undervannslager. Denne typen lager skal gjøre opp for ineffektiv plassutnyttelse i Amazon sine Fulfillment Centers. Ideen er et lager under vann hvor varer er pakket i vanntette esker. Når en vare blir bestilt, aktiverer lydbølger riktig eske, en ballong løses ut, og esken flyter opp til overflaten. Amazon har også patentert lagerhus i massive luftskip, hvor målet er at droner skal fly inn og ut for å hente og levere varer (Cakebread, 2017). Amazon kan bruke disse avanserte teknologiene til eksempelvis å effektivisere Whole Foods sine butikklokaler, pakking og levering av matvarer ved bruk av droner eller roboter slik de gjør i sine Fulfillment Centers. Det kan nevnes at deler av teknologien Amazon tar i bruk, ikke enda vil egne seg like godt for matvarer, på grunnlag av holdbarhet og lagring. Likevel illustrerer Amazon med sin teknologi og ideer for fremtiden en evne til å tenke nyskapende, og kan med dette revolusjonere måten å drive tradisjonelle butikker på. Amazon vil bruke forskning og utvikling til å forenkle og effektivisere handleopplevelsen for kunden også i Whole Foods sine fysiske butikklokaler. Slik kan Amazons forskning på- og utvikling av prosessforbedrende teknologi også gi positive, og kostnadsbesparende effekter til Whole Foods.

Amazon sin kompetanse og kunnskap innen forskning og ny teknologi bidrar til å levere praktiske løsninger som vil forenkle kundens hverdag. Et sterkt miljø for forskning og utvikling vil dermed påvirke kundens betalingsvilje positivt. Økt pris gir positiv margineffekt, og vil kunne resultere i økt profitt for Amazon. Forskning og utvikling vil også føre til lavere kostnader, da marginalkostnaden for å ta i bruk slik kompetanse i én til bedrift vil være svært lav. Når Amazon implementerer ny teknologi over flere segmenter, vil de også oppnå økt salgsvolum gjennom å kapre flere kunder.

### **5.2.2.3 Big Data**

Amazon er kjent for å ha små, agile ekspertteam med høy kompetanse om Big data (Heidmann, 2017). Teamene beveger seg mellom prosjekter med mål om å implementere Big data på nye måter og i nye segmenter. Whole Foods vil kunne høste gevinster av denne ressursen. Amazon har ledig kapasitet i sin kunnskap om Big data, da denne ressursen kan brukes i flere segmenter uten at den blir brukt opp. Likevel er det viktig å nevne at det ikke nødvendigvis er ledig kapasitet i menneskene som besitter denne kunnskapen. Dersom

---

ansatte i Amazon kan overføre kunnskap til andre individer, vil en kunne utnytte den ledige kapasiteten i Big data. Det er derfor viktig å fremme et miljø for kunnskapsdeling mellom Amazon og Whole Foods. Amazon kunne valgt å leie ut eller selge ressursen til virksomheter uten komplementære ressurser, men dette ville ikke resultert i like store gevinster. Amazon valgte å benytte seg av den ledige kapasiteten ved å kjøpe opp Whole Foods, da de besitter verdifulle ressurser som komplementerer Amazons ekspertise på- og kompetanse om Big Data. Den viktigste komplementære ressursen Whole Foods besitter er kundedata. Samlet vil disse ressursene generere større verdi, enn hver for seg, grunnet komplementariteten mellom dem. Da personer med kunnskap om hvordan å analysere og utnytte Big data i virksomheter fortsatt kan regnes som en sjelden ressurs, skaper dette en mulighet for Whole Foods som få andre matvarekjeder har tilgang til. Dette vil gi gevinster til Whole Foods ved at de kan utføre mer dyptgående analyser om kundens handlemønstre og preferanser, og dermed opparbeide seg konkurransefortrinn. Amazon kan ved hjelp av Big data bidra med mer helhetlige analyser av vareplassering i butikken, når Whole Foods bør holde ulike salg, og hvilke produkter de bør tilby til hvilke kunder. Analyse av kundedata vil også gi Whole Foods bedre innsyn i hvilke geografiske områder de bør være mer- og mindre tilstede i.

Big data tillater Whole Foods å skreddersy og levere tilgjengelige og brukervennlige løsninger til sine kunder, basert på informasjonsgrunnlaget om kunden. Ved å analysere data om kundene kan Whole Foods også avdekke behov kunden enda ikke vet at de har, og utvikle nye produkter og tjenester basert på dette. Gjennom å tilby kunden skreddersydde løsninger, vil kundens betalingsvilje øke, noe som vil gi en positiv margineffekt. I tillegg kan personaliserte løsninger føre til mersalg, og dermed også gi en positiv volumeffekt. Begge disse effektene vil føre til økt profitt for Whole Foods.

### **5.2.3 SVIMA- analyse av Amazon sine nøkkelressurser**

Vi mener at Amazon besitter nøkkelressurser som andre aktører i målmarkedet mangler, og at disse nøkkelressursene med tilhørende gevinster utgjør en viktig del av beslutningsgrunnlaget for oppkjøpet. I forrige avsnitt så vi at *forskning og utvikling*, *distribusjonssystemer* og *Big data* gir gevinster til Whole Foods. Videre vil vi analysere disse nøkkelressursene gjennom en SVIMA-analyse for å konkretisere hvordan de bidrar til å skape konkurransefortrinn.

### 5.2.3.1 Forskning og utvikling

Generelt vil det ikke anses som sjeldent å ha kunnskap, kompetanse og et miljø for forskning og utvikling av ny teknologi, IT-systemer og software. Likevel vil vi argumentere for at Amazons sitt sterke miljø for forskning og utvikling er *sjelden*. Dette er fordi Amazon tar i bruk og utvikler avansert teknologi på en ny og innovativ måte. For eksempel har de nylig lansert ferdigmat som gjennom komplisert kompresjonsteknologi kan ligge uavkjølt i månedsvi, uten å miste holdbarhet. Dette anser vi som sjelden teknologi i matvaremarkedet. Amazons sin kompetanse og miljø for forskning og utvikling er en svært *viktig* ressurs for bedriften. Bruk av avansert teknologi påvirker Amazons kostnader positivt, gjennom å effektivisere prosesser og maksimere ressursbruk. Vi vil også argumentere for at Amazons utvikling av ny teknologi har en positiv påvirkning på kundens betalingsvilje. Amazon fokuserer på å gjøre hverdagen enklere for kunden, gjennom tjenester som Dash Button og Alexa. Selskapet har brukt lang tid på å utvikle et robust klima for forskning og utvikling. Dette vil være vanskelig å *imitere* på grunn av tidskomprimeringskostnader og patenter som Amazon besitter (Justia Patents, 2017). Forskning og utvikling i Amazon kan *overføres* til Whole Foods. Amazon kan benytte sin teknologi også i Whole Foods, gjennom å effektivisere prosesser, og på denne måten starte en revolusjon av matvaremarkedet. Amazon har opparbeidet seg et sterkt miljø for forskning og utvikling, og har gjennom årene investert i- og utviklet avansert teknologi. Ressursen kan dermed anses som unik hos Amazon da den vil være mer verdt her enn hos konkurrenter, på bakgrunn av blant annet patenter og et sterkt forskningsmiljø. Amazon vil derfor kunne *appropriere* gevinstene som skapes.

### 5.2.3.2 Distribusjonssystemer

Distribusjonssystemer vil generelt ikke anses som en *sjelden* ressurs. Likevel besitter Amazon varehus og global infrastruktur i en stor skala, som kombinert med avansert logistikk muliggjør en svært effektiv distribusjonsprosess. Vi mener omfanget av distribusjonssystemet og tilstedeværelsen i utallige land kan anses som sjelden i forhold til konkurrenter. I tillegg jobber Amazon kontinuerlig med å effektivisere sine ruter, slik at leveringstiden til kunden blir så kort som mulig. For at Amazon skal kunne tilby en unik mengde varer levert på døren raskest mulig, har de en mengde varehus og stor geografisk tilstedeværelse. Det har positiv innvirkning på kundens betalingsvilje at Amazon evner å levere det de lover, på ønsket sted, innen kort tid. På lik linje er distribusjonssystemer *viktig*, da de bidrar til å redusere kostnader gjennom særdeles effektiv pakking og levering ved hjelp

---

av deres Fulfillment Centers og roboter. Amazon har dermed brukt mye tid på å perfektionere sine distribusjons- og logistikksystemer. Det er vanskelig å *imitere* distribusjonssystemer på kort sikt, på bakgrunn av store tidskomprimeringskostnader. Deler av distribusjonssystemene vil ikke kunne *overføres* til Whole Foods da matvarer krever en annen form for håndtering enn Amazons nåværende produkter. Derimot vil deres globale infrastruktur og geografiske tilstedeværelse kunne overføres til målselskapet, sammen med Amazon sin ekspertise på logistikk og distribuering av varer og tjenester. Amazon sitt effektive distribusjonssystem og globale omfang av varehus anses som unikt i forhold til konkurrenter. Amazon jobber kontinuerlig for å ytterligere effektivisere systemene sine, samt øke antall varehus for å redusere avstand til kunde. Ressursen er dermed tilpasset Amazons system, og vil utnyttes mer effektivt hos Amazon, og være mer verdt i deres besittelse enn hos andre konkurrenter. På bakgrunn av dette er det grunn for å tro at Amazon vil kunne *appropriere* verdien som skapes av denne ressursen.

### 5.2.3.3 Big data

Individer med kunnskap og ekspertise om Big data er en knapp ressurs i forhold til den økende etterspørselen fra markedet. Amazon sin kompetanse innenfor Big data kan dermed anses som *sjelden*. Big data er en *viktig* ressurs da den muliggjør skreddersydde tjenester og produkter for kunden. Dette reduserer selskapets kostnader blant annet gjennom å unngå mislykkede produktlanseringer. Skreddersydde løsninger som tilfredsstillter kundens behov og preferanser bidrar også til å øke kundens betalingsvilje. Videre kan Amazon utnytte Big data til å foreslå optimale geografiske lokasjoner for selskapet, hvilket tidspunkt det er mest gunstig med salg, samt hvilke produkter som bør bestilles fra leverandørene. Amazon sin ekspertise innen Big data vil være vanskelig for konkurrenter å *imitere*, da menneskene som sitter på de riktige ferdighetene er regnet som en sjelden ressurs. Vi ser likevel at flere utdanningsinstitusjoner øker fokus på Big data, og tilbudet av denne ressursen vil naturlig øke med tiden. Eventuelle fordeler Amazon besitter grunnet Big data vil dermed kunne utlignes over tid. Big data kan *overføres* til Whole Foods. Amazon kan ved hjelp av Big data analysere Whole Foods-kunder sine handlemønstre. Dette kan de bruke til å skreddersy produkter og tjenester samt identifisere nye satsningsområder i matvaremarkedet. Verdien som skapes av Amazon sin ekspertise om Big data vil tilfalle Amazon, da de har bred kunnskap og kompetanse om Big data- og hvordan å utnytte denne. Det er likevel viktig å understreke at ekspertise om Big data fortsatt er en knapp ressurs. Derfor vil kompetanse om Big data være mer verdt hos Amazon, og kan anses som unikt for selskapet i forhold til

andre konkurrenter. Det er derfor grunn til å tro at Amazon vil *appropriere* verdien som skapes av Big data.

#### **5.2.3.4 Mangler Amazon noen viktige ressurser?**

Det må nevnes at Amazon mangler kunnskap om det fysiske high-end matvaremarkedet, noe som kan by på utfordringer ved ekspansjonen. Selv om planen er at Whole Foods skal styre sine butikker som før, vil oppkjøpet naturlig by på omorganisering i tråd med Amazon sin forretningsforståelse. Vi antar eksempelvis at Amazon har gode ideer for prosessforbedring som kan føre til verdiskapning for Whole Foods. Likevel er det en reell fare for at manglende kunnskap innenfor det fysiske high-end matvaremarkedet fører til at Amazon ikke evner å ta optimale beslutninger i forhold til salg og drift. Det kan også tenkes at Amazon i for stor grad endrer kultur og verdier i Whole Foods, som også kan endre assosiasjonene interessenter har av merkevaren. Whole Foods har et sterkt fokus på økologisk, sunn og bærekraftig mat, og har lokale- og internasjonale leverandører som er stolte av å levere dette. Som en ytterst negativ konsekvens kan det tenkes at leverandørene ikke lenger ønsker å assosieres med Whole Foods, dersom Amazon eksempelvis lanserer komprimert ferdigmat i Whole Foods-butikker. Denne manglende kompetansen hos Amazon finnes imidlertid hos Whole Foods, så vi antar at Amazon kommer til å utnytte Whole Foods sin kompetanse på det fysiske high-end matvaremarkedet gjennom å skape et miljø for kunnskapsdeling.

#### **5.2.4 Ressursgevinster som overføres fra Whole Foods til Amazon**

Vi vil i denne delen av utredningen se på hvilke ressurser som overføres fra Whole Foods til Amazon, og som gir gevinster til sistnevnte. Vi mener disse gevinstene er viktig en del av beslutningsgrunnlaget for oppkjøpet. Avslutningsvis vil vi konkretisere hvordan disse ressursene kan bidra til å skape konkurransefortrinn gjennom å utføre en SVIMA-analyse.

Vi har valgt ut fire av Whole Foods nøkkelressurser som vi mener kan bidra til å skape konkurransefortrinn. Disse ressursene er henholdsvis; *kundedata*, *butikklokaler*, *leverandører* og *merkevare*. Whole Foods besitter store mengder *kundedata* med informasjon om preferanser og handlemønstre, som Amazon kan dra stor nytte av. Whole Foods sine butikklokaler kan gi gevinster til Amazon da de eier over 460 fysiske butikklokaler som Amazon kan inkorporere i sin daglige drift. Whole Foods har et nettverk av lojale og kvalitetssikre *leverandører* som leverer i stor skala. Fra oppstarten av Whole

---

Foods har selskapet bygget opp et sterkt *merkevarenavn* preget av kvalitetssikre økologiske matvarer, samt et godt omdømme. Til sammen, mener vi at disse ressursene er påvirkende faktorer for at Amazon har kjøpt opp akkurat Whole Foods. Kundedata, merkevare og nettverk av leverandører kan karakteriseres som immaterielle ressurser, mens varehus er en materiell ressurs.

#### 5.2.4.1 Kundedata

The Motley Fool har antatt at Amazon Prime har rundt 80 millioner brukere, og dette har lagt grunnlaget for særdeles omfattende analyser av “nettshopperen” (Petro, 2017). På den andre siden mangler Amazon innsikt når det kommer til å forstå atferden til kunder i fysiske butikker. Vi vil argumentere for at en viktig grunn til at Amazon har kjøpt Whole Foods, ligger i mulighetene Whole Foods sitt datagrunnlag gir. Amazon har hatt stor suksess med varesalg på nett, effektivitet langs hele verdikjeden, og optimalisert leveringstid ut til kunden. Likevel vil nok fysiske butikker fortsette å eksistere i lang tid fremover, og mange kunder foretrekker fortsatt å handle i fysiske butikker (Heidmann, 2017). Derfor vil det være verdifullt for Amazon å få muligheten til å nå ut til kunden gjennom fysiske butikker - slik at de kan være *over alt*. Datamaterialet til Whole Foods kan derfor sees på som “den siste biten i puslespillet” til Amazon. Det komplette bildet vil dermed inkludere informasjon om kundenes atferd, preferanser, handlemønstre og korrelasjoner mellom kjøp av produkter i det fysiske matvaremarkedet, i tillegg til netthandel. Whole Foods sin kundedata består av komponentene kundeflate, tid og systemer, som vil gi Amazon gevinster. Whole Foods har en stor markedsandel av high-end segmentet, og sterke relasjoner til mange kunder. Disse kundene har gjennom årene kjøpt en stor mengde varer og dermed generert mye verdifull data. Amazon har med sine systemer, Big data og kompetanse, evnen til å utnytte denne informasjonen til å utvikle komplette, personaliserte tjenester på tvers av segmentene.

Kjøp av matvarer er svært vanebetont; en har behov for matvarer hver uke, og en kjøper ofte det samme. Derfor vil det ligge en stor datamengde i Whole Foods som Amazon kan bruke til dyptgående analyser for å skreddersy handleopplevelsen for kunden. Amazon har opparbeidet seg en unik evne til å utvikle og implementere datasystemer som utvikler seg i takt med kundens behov ved å ta hensyn til *sanntidsdata* (DiFranco, 2017). Gjennom å bruke Big data i sanntid, kan Amazon videre innovere måter å forbedre kundeopplevelsen på. Amazon vil tilby trådløst internett i Whole Foods butikker, som kunden kan koble seg på når den handler i butikken. Det vil være fordelaktig for Amazon at kunden kobler seg til nettet,

da det representerer store muligheter for å generere sanntidsdata og muliggjøre markedsføring i sanntid.

*“You’ll never be alone in aisle 6 again. Big data will be right there with you”*

(DiFranco, 2017).

Amazon har nylig patentert en applikasjon kalt ”Physical store online shopping control”, der Amazon kan overvåke- og samle inn data om kunden samtidig som de kan begrense nettsøk. De vil gjennom denne applikasjonen blant annet hindre kunden i å sammenligne priser med andre konkurrenter. Slik kan Amazon oppnå større markedsrett, ved at prisforskjeller blir mindre synlig for kunden. Til tross for flere runder med priskutt etter oppkjøpet, ligger Whole Foods fortsatt høyere enn konkurrentene på pris (Thomas & LaVito, 2017). Når kunden er tilkoblet nettet, vil Amazon kunne spore kundens bevegelser, typiske handlerute, og matvarekjøp. Kundens smarttelefon vil kunne stille direkte spørsmål som; *“Har du glemt melken din i dag?”*, eller komme med forslag som *“Denne vinen er utsøkt til pastaen du har valgt”*, samt opplyse om at *“Din faste yoghurt er nå lokalisert én meter til høyre for deg i midterste hylle”*. Amazon vil videre foreslå hjemmelivering for varene kunden kjøper gjentatte ganger, samt beregne når kunden vil gå tom for gitte varer basert på tidligere kjøp, og gi kunden beskjed om dette. Ved utsjekk i kassen, vil kjøpene bli lagret, og Amazon kan utvikle individuelle kundeprofiler for kunder i de fysiske butikkene, slik de gjør for sine nettkunder.

Amazon skreddersyr allerede hvordan kundens personlige Amazon-bruker ser ut. Gjennom å inkludere informasjon om deres kjøpsmønstre også i fysiske butikker, vil Amazon kunne “hyperpersonalisere” kundeprofilene. På denne måten vil de kunne tilby kunden produkter og tjenester på kryss av segmentene, før kunden selv vet hva den ønsker. Gjennom å hyperpersonalisere kundeprofiler, ligger det store muligheter i mersalg (Bloomberg, 2017). Dersom en kjøper mye frukt, grønt og mager kost, kan kundens personaliserte Amazon-profil tilby å levere hjem kokebøker, treningstøy, pulsklokke og lignende produkter.

Amazon kan altså bruke Whole Foods sin kundedata til å utvikle personaliserte kundeprofiler. Dette vil øke kundenes betalingsvilje, og resultere i høyere profitt gjennom økt margin. Personalisering og mer brukervennlige produkter kan også føre til økt volum, da Amazon i stor grad fokuserer på mersalg. Et eksempel er at en kunde som kjøper joggesko,



---

automatisk vil bli tilbudt muligheten til å kjøpe tilhørende treningstøy, treningsutstyr, sunne matvarer eller andre komplementære produkter og tjenester. Det kan tenkes at kostnadene vil øke noe gjennom denne implementeringen, men likevel tror vi at økt margin og volum vil veie opp for økte kostnader, og gi en positiv effekt på profitt. Ved å ta i bruk ny teknologi på tvers av segmenter, får altså Amazon mulighet til å kapre flere kunder, men også en større andel av hver kundes handel.

#### **5.2.4.2 Butikklokaler**

Amazons oppkjøp av Whole Foods, og Alibabas oppkjøp av Sun Art Retail, indikerer en antagelse om at en kombinasjon av tilstedeværelse innen netthandel, og i det fysiske butikkmarkedet, vil gi virksomheter en styrket posisjon. Det er altså ikke lenger nok å enten være en nett- eller fysisk aktør for å tilfredsstille kundens behov. I den moderne økonomien må virksomheter kunne betjene kunden både digitalt og i fysiske butikker for å møte kunden der den er. Amazon har nylig eksperimentert med fysiske butikker, gjennom Amazon Go, ”drive-through stasjoner” for henting av dagligvarer, og etablering av nye fysiske bokhandlere i USA. Amazon fokuserer på nærhet til kunden, og har et mål om å få levert varer til kunder i urbane områder på under én time (Amazon.com, Inc., 2017). Whole Foods har om lag 460 butikklokaler som vil gi gevinster til Amazon ved å ytterligere redusere avstanden til kunden. Amazon har uttalt at de vil installere såkalte “Amazon Lockers” i utvalgte Whole Foods-butikker, som vil fungere som punkt for henting og tilbakelevering av varer bestilt over nett (Buchuk, 2016). På denne måten reduserer Amazon kostnader forbundet med levering på døren, og kunden får mulighet til å hente andre bestilte varer i nærmeste butikk, samtidig som de handler mat. Da tjenesten både er praktisk og brukervennlig for kunden, vil også betalingsviljen øke. Reduserte kostnader, kombinert med økt betalingsvilje vil gi en positiv margineffekt for Amazon, og dermed øke selskapets profitt. Til tross for at Amazon kan utnytte Whole Foods sine lokaler for distribuering av egne varer, må det likevel nevnes at drift av butikkene fortsatt vil kreve like mye plass som før. Derfor er det begrenset hvor stor del av butikklokalene som kan brukes til levering og henting av varer fra Amazon.com.

#### **5.2.4.3 Leverandører**

Whole Foods leverer økologisk, sunn og bærekraftig mat, og gjennomfører samarbeid med små, kvalitetsbevisste og lokale leverandører i tillegg til store grossister (Whole Foods Market, 2017). Whole Foods kan gi Amazon gevinster i form av gode relasjoner med disse

leverandørene. Dette kan gi Amazon Fresh og Amazon Go et mer kvalitetssikkert matvareutvalg med fokus på økologisk, næringsrik og bærekraftig mat.

Vi antar at potensielle kunder fra Amazon Fresh og Amazon Pantry er samme type kunder som handler hos Whole Foods. Den omtalte kundegruppen ser vi på som typisk voksne og unge voksne med krevende jobber, relativt god inntekt, samt krav til kvalitet og en bærekraftig produksjon av mat. Tjenestene Amazon fører, som for eksempel hjemmelevering av matvarer, vil dermed appellere til kunder som kjøper Whole Foods produkter. Da selskapenes kundebaser overlapper, vil det være en gevinst i seg selv at de samme leverandørene kan brukes til å betjene begge disse segmentene.

Oppkjøpet av Whole Foods vil utvide Amazons nettverk av leverandører, som vil gi en klar fordel for Amazon når de i fremtiden utvider sitt nettbaserte matvaresalg gjennom Amazon Fresh, eller om de vil fortsette å utvide sitt fysiske matvaresalg gjennom Amazon Go. Vi tror hjemmelevering av matvarer er en tjeneste som vil øke betydelig i årene som kommer, og at Amazon må utvide tjenesten deretter. I forbindelse med dette vil Amazon trenge flere, og andre typer leverandører for å møte den økende etterspørselen og konsumentenes økte krav til kvalitet og bærekraft. Dette gjelder også om de vil fortsette å satse på Amazon Go-butikkene. Derfor vil Whole Foods sitt nettverk av leverandører gi gevinster i form av å videreutvikle og forbedre sine nåværende tjenester.

Gjennom at Amazon benytter leverandørene til Whole Foods både for opprinnelige Whole Foods-butikker- og tjenester, og for Amazons egne tjenester, vil de kunne kombinere innkjøps- og forhandlingsmakt fra aktivitetene i flere markeder. Slik vil de kunne øke forhandlingsmakten overfor leverandørene. Dette reduserer leverandørkostnadene, noe som vil ha positiv effekt på marginen, og derfor på selskapets profitt.

#### **5.2.4.4 Merkevarer**

Generelt er det utfordrende å selge matvarer over nett, da kunder gjerne ønsker å inspisere matvarer før de gjennomfører et kjøp. Amazon har siden 2007 levert dagligvarer hjem til husholdninger gjennom etableringen av Amazon Fresh, og har siden 2017 tilbudt kundene å hente disse varene selv i såkalte “drive-through”-stasjoner (Amazon.com, inc., 2017). Vi tror at Amazon Fresh har nådd et veksttak som gjør det problematisk å konvertere enda flere kunder, da mange kunder fortsatt foretrekker å handle i tradisjonelle butikker. Oppkjøpet av

---

Whole Foods vil kunne bidra til å overkomme dette veksttaket. Merkevarer vil gi gevinster i form av kredibilitet. Whole Foods er en kjent merkevare, med en stor, lojal kundebase og et omspennende kvalitetsstempel. Vi mener at Amazon har valgt å kjøpe opp en high-end matvarekjede fremfor en low-end matvarekjede, som for eksempel Kroger, da sistnevnte ikke ville tilført samme kredibilitet. Kroger, og andre lignende matvarekjeder, er ikke kjent for økologiske matvarer av høy kvalitet, og vil dermed ikke bidra til å redusere skepsis til kjøp av matvarer på nett på lik linje som Whole Foods. Da Amazon allerede har tatt i bruk Whole Foods sin merkevare gjennom Amazon Fresh, tror vi at Fresh vil oppleve en økning i kunder. En økning i kunder grunnet økt tillit til merkevaren, vil føre til en positiv volumeffekt hos Amazon, som igjen vil bidra til å øke profitten. Med Whole Foods på laget, tror vi at flere Amazon-kunder vil få tillit til bestilling av matvarer over nett. Det fremgår av uttalelsen til CEO i Whole Foods, at de har bygget opp sin merkevare ved hjelp av tillit og åpenhet i alle ledd: “... *Our quality standards, along with an enduring commitment to transparency and sustainability, have fostered a decades-long relationship of trust with our team members, customers, supplier partners and investors, which has helped our business become the success it is today*” (Whole Foods Market, 2015). Det vil alltid være ledig kapasitet i en merkevare, da denne ressursen ikke har kapasitetsbegrensninger. Derfor vil det være uproblematisk å benytte seg av merkenavnet i andre segmenter.

Matvaremarkedet er generelt preget av lave marginer. Whole Foods tilhører high-end segmentet av matvaremarkedet, og selger derfor matvarer til en høyere pris enn gjennomsnittet i markedet. Merkevareravnet tillegger produktene en ekstra verdi, og fører til økt betalingsvilje, noe som fører til at Whole Foods kan ta en høyere pris enn konkurrentene. Amazon har allerede begynt å kutte prisene betydelig på utvalgte varer i Whole Foods-butikkene (Sheetz, 2017). På samme måte som Amazon har gjort produkter som bøker, klær og elektronikk mer tilgjengelig for lavinntektsfamilier, vil de nå sørge for å gi lavinntektsfamilier muligheten til å kunne spise sunn, næringsrik og organisk mat. Etter priskuttene, økte kundetraffikken i Whole Foods-butikker med 25 % (Thau, 2017). I tillegg meldte nyhetsbyrået CNN at konkurrent Trader Joe's mistet 10 % av kundene sine til Whole Foods samme uke som priskuttene startet (Valinsky, 2017). Dette kan indikere at Amazon vil klare å øke volumeffekten i Whole Foods, og holde høy profitt til tross for priskutt. Amazon vil også kunne øke sin forhandlingsmakt overfor leverandørene når bestilt volum øker, som også vil gi en positiv margineffekt. Et viktig spørsmål er imidlertid om kundetraffikken fortsetter å holde seg på et høyere nivå- og vil vokse over tid, eller om

effekten er midlertidig som følge av høy mediedekning. Det er også viktig å poengtere at kunders betalingsvilje kan svekkes når priser på merkevarer kuttes, da lavere priser er assosiert med lavere status.

Det er også viktig å poengtere at innkjøp av økologiske produkter gjennom lokale leverandører, fortsatt vil være kostbart. Derfor må Whole Foods selge et betraktelig større volum enn før, for å dekke tapt margin. Marginen vil nedjusteres grunnet en lavere pris, og grunnet kunders reduserte betalingsvilje, mens volumeffekten øker på bakgrunn av flere kunder. Spørsmålet er da hvilken av disse to effektene som veier tyngst. Vi antar at Amazon har regnet med en betydelig økning av kunder etter overtakelsen, da dette er nødvendig for å gjøre volumeffekten dominerende, og beholde høy profitt.

### **5.2.5 SVIMA-analyse av Whole Foods sine nøkkelressurser**

Vi mener at Whole Foods besitter nøkkelressurser som andre aktører i målmarkedet mangler, og at disse nøkkelressursene med tilhørende gevinster utgjør en viktig del av beslutningsgrunnlaget for oppkjøpet. I forrige avsnitt så vi at ressursene *kundedata*, *butikklokaler*, *leverandører* og *merkevare* gir gevinster til Amazon. Videre vil vi analysere disse nøkkelressursene gjennom en SVIMA-analyse for å konkretisere hvordan de bidrar til å skape konkurransefortrinn.

#### **5.2.5.1 Kundedata**

Whole Foods har i løpet av flere år samlet opp et rikt *datagrunnlag* om kunder i high-end segmentet for matvarer. Vi vil anse denne ressursen som *sjelden* da Whole Foods er en av de største merkevarene innen high-end matvarekjeder og dermed besitter en unik mengde kundedata. Whole Foods sin kundedata er *viktig* for selskapets kostnader. Ved å se på kundens preferanser og handlemønstre vil Whole Foods kunne planlegge optimale innkjøp og produktlanseringer. Det vil være vanskelig for konkurrenter å *imitere* en så omfattende mengde kundedata. Dette er på bakgrunn av at kundedata er satt sammen av flere komponenter. For å opparbeide seg kundedata må et selskap ha en stor markedsandel og relasjon til mange kunder over lang tid. Disse kundene bør også kjøpe relativt mange varer over lengre tid, slik at de generer så mye verdifull data som mulig. Kompetansen Amazon har om Big data, og som muliggjør grundig analyse av Whole Foods kundedata, er fortsatt relativt sjelden. Kundedata vil dermed være vanskelig å imitere på bakgrunn av

---

komponentene kundeflate, tid og kompetanse som må akkumuleres. Den store mengden kundedata Whole Foods besitter, vil kunne *overføres* til Amazon og utnyttes gjennom deres kunnskap og ekspertise innen Big data. Da Amazon er en av de fremste ekspertene innen Big data, og Whole Foods sitter på en unik mengde data om kunder i high-end matvaremarkedet, vil verdien av ressursen være mer verdt hos Amazon enn hos andre aktører. De unike kombinasjonsgevinstene som oppstår vil overgå det andre konkurrenter kan oppnå, og det er derfor grunn til å tro at Amazon kan *appropriere* verdien av denne ressursen.

### 5.2.5.2 Butikklokaler

Whole Foods har rundt 460 butikklokaler nasjonalt og internasjonalt. Sammenlignet med konkurrenter innen high-end matvaremarkedet, er det kun aktøren Trader Joe's som har like mange butikklokaler som Whole Foods. På bakgrunn av sammenligningen med konkurrenter, vil vi dermed anse denne ressursen som *sjelden*. Lokaler er *viktig* for å opprettholde nærhet til kunden og vil delvis kunne fungere som et hente- og returpunkt for varer bestilt på nett. Nærhet og muligheten til å plukke opp varer bestilt på nett vil ha en positiv innvirkning på betalingsviljen til kunden. Whole Foods sine butikker er en materiell ressurs og vil kunne *imiteres* over tid. Det krever likevel store kapitalinvestering over et lengre tidsrom for å opparbeide seg lokaler i tilsvarende skala. Butikklokalene vil også kunne *overføres*, da Amazon kan utnytte disse for å utvide nærheten til kunden. Amazon kan effektivisere pakking og levering av mat til Whole Foods sine kunder, samt åpne opp for henting og levering av varer bestilt på nett gjennom "Amazon Lockers". Lokalene til Whole Foods vil dermed være mer verdt i besittelse hos Amazon enn hos andre konkurrenter. De unike kombinasjonsgevinstene som oppstår mellom ressursene vil overgå det konkurrentene kan oppnå, og Amazon kan dermed *appropriere* verdien som butikklokalene skaper.

### 5.2.5.3 Leverandører

Whole Foods har sterke relasjoner og avtaler med flere lokale og internasjonale matvareleverandører som leverer økologisk og næringsrik mat av høy kvalitet. Disse relasjonene til- og nettverket av leverandører vil vi derfor anse som *sjelden* i high-end matvaremarkedet. Whole Foods produserer ikke matvarene sine selv, og er derfor avhengig av langvarige og stabile avtaler med leverandører. Da Whole Foods leverer økologisk mat av høy kvalitet (Whole Foods Market, 2017), er det også *viktig* for Whole Foods å samarbeide med leverandører som møter deres kvalitetsstandard, og som kan levere denne kvaliteten i

stor skala. Sterke relasjoner med kvalitetssterke leverandører påvirker også kundens betalingsvilje positivt, da kunden vet at de alltid kan handle næringsrik og bærekraftige matvarer av høy kvalitet fra lokale leverandører. Videre vil det ta tid å bygge opp gode relasjoner til stabile og kvalitetssikre leverandører. Det vil derfor være utfordrende om ikke umulig, for konkurrenter å *imitere* relasjonene Whole Foods har til sine leverandører på kort sikt. Leverandørene vil også kunne *overføres*, da Amazon kan ta i bruk samme leverandører til sine egne konsepter, Amazon Fresh og Amazon Go. Whole Foods sitt solide nettverk av kvalitetssikre og lojale leverandører, vil sammen med Amazon sine effektive distribusjonssystemer, og konseptene Go og Fresh, skape unike gevinster. Leverandørene kan løfte Amazon sine konsepter med et bredere og mer bærekraftig produktutvalg av høy kvalitet. Disse kan distribueres effektivt med Amazon sin lange erfaring innen logistikk og distribusjon. Leverandørene til Whole Foods vil kombinert med Amazons ressurser, være mer verdt enn hos andre konkurrenter. Derfor er det grunn til å tro at Amazon vil *appropriere* verdien av denne ressursen.

#### **5.2.5.4 Merkevare**

Whole Foods sin merkevare skaper positive assosiasjoner for interessenter, og vil tillegge merkevaren ekstra verdi. Da Whole Foods er en av de største aktørene i high-end matvaremarkedet, vil vi anse merkevaren deres som *sjelden*. En sterk merkevare er *viktig* for selskapet. Merkevarenavnet har en positiv innvirkning på kundens betalingsvilje, da Whole Foods har et godt rykte på seg for å levere kvalitet. Merkevarenavnet vil også ha positiv innvirkning på Whole Foods sine kostnader, da det tillegger produktene en merverdi for kunden. Videre er merkevarenavnet til Whole Foods en immateriell ressurs, og vil dermed være vanskelig å *imitere*. Å bygge opp en sterk merkevare som skaper verdi for selskapet gjennom positive assosiasjoner samt økt betalingsvilje, er en svært kompleks og tidkrevende oppgave. Whole Foods sitt sterke merkevarenavn kan *overføres* til Amazon, da kjedens gode omdømme vil bidra positivt til Amazon sine matvarekonsepter Amazon Fresh og Amazon Go. Dette kan i sin tur bidra til å redusere skepsis rundt kjøp av matvarer på nett. Amazon har allerede innarbeidet Whole Foods som merkevare under sine egne konsepter, og de har dermed allerede satt i gang å *appropriere* verdien. Verdien av merkevaren var nok en del av årsaken til at Amazon var villig til å betale en såpass høy oppkjøpspremie.

---

### **5.2.6 Hvem vil appropriere verdien av oppkjøpet?**

Det er viktig å påpeke at selv om vi diskuterer verdi som oppstår separat i Amazon og Whole Foods som følge av oppkjøpet, vil eventuelle kombinasjonsgevinster tilfalle Amazon, da de nå er rettmessige eiere av Whole Foods. Likevel er det langt fra sikkert at det faktisk er oppkjøperen som sitter igjen med mesteparten av verdien av et oppkjøp. Da vi ikke har forutsetning for å kunne vurdere hvor mye de omtalte gevinstene vil generere i fremtidig kontantverdi for Amazon, er det vanskelig å si om det er Amazon eller Whole Foods sine aksjonærer, som vil appropriere mesteparten av oppkjøpsverdien. Whole Foods sine aksjonærer har mottatt en oppkjøpspris på 13,7 milliarder dollar. I denne ligger en oppkjøpspremie på ca. 3 milliarder dollar. For at Amazon skal tjene på oppkjøpet, må verdien av gevinstene som skapes sammen med Whole Foods være høyere enn denne premien. Gjennom analysen har vi funnet at ressursene til Whole Foods sannsynligvis vil være mer verdt hos Amazon enn hos andre aktører. Da Amazon besitter ressurser som vil skape unike kombinasjonsgevinster utover det konkurrentene kan oppnå, er det grunn til å tro at gevinsten er større enn oppkjøpspremien og at oppkjøpet således er lønnsomt også for Amazons aksjonærer.

## **5.3 Analyse av Luxury Retreats-oppkjøpet**

Det er flere grunner til at Airbnb har valgt å kjøpe opp Luxury Retreats, til tross for at vi ikke regner dem som et digitalisert selskap i like stor grad, og at det dermed ikke vil være muligheter for å kapre ny teknologi. I denne delen av utredningen vil vi analysere Airbnbs beslutning om å ekspandere til luksussegmentet. Innledningsvis vil vi redegjøre for Airbnbs sitt mål om vekst som bakgrunn for oppkjøpet, samt konkretisere hvilken type diversifisering de gjennomfører.

### **5.3.1 Bakgrunn for oppkjøpet**

Airbnb har lenge vært en betydelig aktør i utleiemarkedet. De beveger seg nå mot luksussegmentet, samtidig som de har begynt å tilby andre tjenester på plattformen sin. Dette viser til et ønske om å utvide innholdet i plattformen for å kunne kapre markedsandeler i flere segmenter. Det er interessant å se på hvorfor Airbnb har valgt å kjøpe opp akkurat Luxury Retreats, fremfor å opparbeide seg flere luksuseiendommer selv, eller kjøpe opp en annen type aktør. Generelt vil luksussegmentet bestå av spesifikke kundetyper med forskjellige behov, krav og preferanser til reiser enn den generelle kundebasen Airbnb

håndterer i dag. Luksuseiendommer i denne prisklassen krever også spesifikk håndtering og drift i forhold til tilgjengelig service på eiendommen, og vedlikehold av standard og kvalitet.

Å opparbeide seg luksuseiendommer og tilhørende kunder selv, ville dette vært en tidkrevende oppgave for Airbnb, samt kreve nye former for organisering og aktiviteter enn Airbnb for øyeblikket utfører. Tjenestene Luxury Retreats tilbyr, vil kunne tilbys mer effektivt gjennom de tekniske systemene til Airbnb. Å legge til et nytt segment i plattformen, vil ikke øke kostnadene til Airbnb betydelig. Airbnb sine tekniske systemer vil representere en fast kostnad, og når denne spres utover et større volum vil dette redusere de faste enhetskostnadene. Et oppkjøp av Luxury Retreats vil således skape større volum gjennom en allerede gjennomført investering. I tillegg kan det være hensiktsmessig for Airbnb å kjøpe opp Luxury Retreats og dermed få tilgang til verdifulle ressurser innen luksussegmentet, som Airbnb selv mangler. Oppkjøpet fører til at Airbnb oppnår raskere vekst i reiselivsmarkedet enn om de skulle etablert seg i luksussegmentet på egenhånd.

Airbnb har ekspandert gjennom å diversifisere til et relatert segment. Markedene er relativt like, da begge aktørene driver med utleie av eiendom. Den største forskjellen mellom aktørene, foruten grad av digitalisering, er knyttet til segmentet de opererer i. Luxury Retreats opererer i luksussegmentet som er preget av høye marginer, mens Airbnb opererer i et segment preget av lave marginer. Oppkjøpet av Luxury Retreats tillater Airbnb å utvide innholdet på den eksisterende plattformen sin, slik at de kan tilby et større spekter av tjenester, til et større spekter av kunder.

### **5.3.2 Ressursgevinster som overføres fra Airbnb til Luxury Retreats**

Vi vil i denne delen av utredningen se på hvilke ressurser som overføres fra Airbnb til Luxury Retreats, og som gir gevinster til sistnevnte. Vi mener at disse gevinstene er en viktig del av beslutningsgrunnlaget for oppkjøpet. Avslutningsvis vil vi konkretisere hvordan disse ressursene kan bidra til å skape konkurransefortrinn gjennom å utføre en SVIMA-analyse. Helt til slutt vil vi kort diskutere om oppkjøpsverdien vil tilfalle oppkjøper eller målselskapets aksjonærer.

Vi har valgt ut tre nøkkelressurser Airbnb besitter som vi mener kan bidra til å skape konkurransefortrinn. Disse ressursene er henholdsvis; *Big data*, *forretningsmodell* og *stor kundebase*. Airbnb har bred kunnskap og kompetanse om Big data, og evner derfor å skreddersy produkter og tjenester til kundene sine. Gjennom sin forretningsmodell, herunder



---

plattform, har Airbnb revolusjonert måten en original tjeneste leveres til brukerne på. Videre har Airbnb sin vellykkede plattform tiltrukket seg et stort antall kunder fra hele verden, og plattformen har i dag rundt 150 millioner brukere. Det er viktig å understreke at Airbnb sine kunder består av to ulike deler; verter og gjester. De nevnte ressursene kan karakteriseres som immaterielle ressurser Airbnb har utviklet over tid, og som ikke kan kjøpes i et strategisk faktormarked.

### 5.3.2.1 Big data

Airbnb vil kunne bruke sin ekspertise og kunnskap om Big data til å analysere Luxury Retreats sin kundedata. På denne måten kan de optimalisere og skreddersy ordinære og nye tjenester mer effektivt enn Luxury Retreats har gjort tidligere. Airbnb bruker Big data for å veilede verter til å sette en optimal pris per overnatting, og vil kunne overføre denne kompetansen til Luxury Retreats. Bar Ifrach, leder for Airbnb sitt datasystem, uttaler: *“Airbnb hosts don't have an army of analysts. We're trying to equip and empower our hosts so they are able to price the listings, get bookings, and do it seamlessly, effectively, so we have more hosts and more stays on Airbnb”* (Huet, 2015). Ved at Luxury Retreats tar i bruk Airbnb sine prisingsmodeller, basert på type nabolag, eiendommens størrelse, og sesong, vil sannsynligheten for utleie av eiendommene øke. En vert kan selv velge å godta eller avslå en bestillingshenvendelse fra en gjest, og verter som har større sannsynlighet for å godta en bestilling, vil havne høyere på listen i søkeresultatene (Ho, 2017). Airbnb kan ved hjelp av Big data få dypere innsikt i hva som ligger bak en vert sin beslutning om å godta eller avslå en bestilling.

Airbnb har utviklet sitt eget maskinlæringsprogram, kalt “Aerosolve” som vil kunne gi gevinster til Luxury Retreats. Ved hjelp av Aerosolve kan en analysere kundedata ytterligere, og finne nye mønstre som resulterer i bedre forståelse for preferansene til Luxury Retreats sine kunder (Airbnb, Inc., 2017). Det er viktig å presisere at Airbnb, ved hjelp av Big data, i første omgang gir vertene gevinster. De blir tilbudt optimale prisantydninger som øker sannsynligheten for booking, og høyere frekvens av godtatte bestillingshenvendelser fører til høyere plassering av verten på søkeresultatene. En vert genererer også data hyppigere enn gjester, da de kontinuerlig leier ut eiendommer som igjen genererer kundedata. En gjest vil ikke generere like mye data som en vert, da leie av ferieeiendommer vanligvis begrenser seg til et par ganger i året.

Måten Airbnb skreddersyr og optimaliserer løsninger for kundene sine fører til at kundenes betalingsvilje øker, da de får leie eiendommer som er tilpasset deres behov og krav. Økt betalingsvilje vil ha en positiv effekt på marginen som videre vil føre til økt profitt. Airbnb har ledig kapasitet i Big data, da denne kunnskapen kan utnyttes i flere bransjer uten at den blir brukt opp. Dette forutsetter likevel at Airbnb kan dele denne kunnskapen med ansatte i Luxury Retreats, da menneskene som besitter kunnskapen er regnet som en knapp ressurs. Det oppstår markedssvikt i form av asymmetrisk informasjon, da Luxury Retreats besitter verdifulle ressurser som komplementerer Airbnb sin ekspertise om Big Data. Den viktigste komplementære ressursen er datagrunnlag om nysjekunder. Verdiskapingen vil dermed være større grunnet komplementariteten i disse ressursene, enn verdiskapingen som oppstår dersom Airbnb leier ut eller selger denne ekspertisen til virksomheter i samme bransje uten komplementære ressurser.

### **5.3.2.2 Forretningsmodell**

Airbnb vil kunne gi gevinster til Luxury Retreats gjennom å integrere selskapet i sin forretningsmodell, herunder plattform. Airbnb har innovert sin forretningsmodell, og på mange måter revolusjonert måten leie- og utleie av eiendommer gjøres tilgjengelig på. Tjenesten Airbnb leverer er ikke innovativ i seg selv, men måten Airbnb leverer tjenesten på, kan anses som revolusjonerende. Airbnb kan gi Luxury Retreats gevinster ved å levere bedre brukeropplevelser gjennom en funksjonell og brukervennlig plattform, og et unikt samspill mellom ulike komponenter i forretningsmodellen. Gjennom Airbnb sin plattform får både vert og gjest muligheten til å dele erfaringer og kommentarer fra oppholdet, som gjøres tilgjengelig for andre kunder. Denne informasjonsdelingen skaper en tillit mellom partene og fungerer som en kvalitetssjekk for tjenestene Airbnb tilbyr. En kan for eksempel dele informasjon om konkrete forhold ved eiendommen, eller om hvor behjelpelig verten har vært under oppholdet. Videre resulterer deling av erfaringer og kommentarer til bedre brukeropplevelser. En vert må konstant jobbe for å opprettholde gode tilbakemeldinger på sine eiendommer, mens gjester må oppføre seg respektabelt for å få mulighet til å leie igjen. Det må nevnes at Luxury Retreats også gir sine verter og gjester muligheten til å dele erfaringer om oppholdet på nettsiden sin. Likevel har Airbnb enda flere brukere i forhold til Luxury Retreats, og vil dermed ha flere brukeropplevelser tilgjengelig. Dette fører til et bedre og mer helhetlig bilde av eiendommene Airbnb leier ut enn det Luxury Retreats kan vise til. Alle brukere må enten verifisere seg gjennom sin Facebook-profil eller med gyldig

---

legitimasjon (Airbnb, Inc., 2016). Legitimasjon fungerer som en sikkerhetskontroll, og sørger for at brukerne oppgir sin reelle identitet.

Videre foregår all kommunikasjon og betaling mellom vert og gjest via plattformen. Det må også her nevnes at Luxury Retreats tilbyr betaling via sin nettside, og at dette ikke er en revolusjonerende funksjon fra Airbnb sin side. Hovedpoenget er at Airbnb gjennom sin plattform og samspill mellom ulike komponenter, har skapt en unik tillit mellom vert og gjest som få andre konkurrenter har klart å imitere. Denne tilliten fører til at verter og gjester bor hos, og åpner hjemmet sitt for fremmede, da de opplever Airbnb som en trygg tjeneste. Basert på samspillet mellom ovennevnte komponenter og funksjoner ved plattformen, kan Airbnb sies å konkurrere på basis av sin forretningsmodell på lik linje som andre bedrifter konkurrerer på basis av sine produkter. Videre vil samdrift av de to selskapene gi effektivitetsfordeler gjennom felles administrasjon og plattform. Airbnb og Luxury Retreats har begge en plattform for utleie, og disse ressursene kan virke som substitutter på tvers av segmentene. Ved å bruke denne plattformen for begge selskapene, effektiviseres driften av både Luxury Retreats og Airbnb. Gjennom plattformen leverer Airbnb verdi til kundene sine på en helt ny måte. Luxury Retreats sine kunder blir integrert i en praktisk og brukervennlig tjeneste som resulterer i større tillit mellom brukerne, enn andre konkurrenter har oppnådd. Disse faktorene vil bidra til å øke kundens betalingsvilje og dermed ha en positiv margineffekt, og dermed også på profitt.

### **5.3.2.3 Stor kundebase**

Airbnb sin enorme kundebase tilfører Luxury Retreats gevinster i form av sterke nettverkseffekter og flere potensielle brukere av deres luksuseiendommer. Når nye verter blir inkludert, vil tilbudet av eiendommer øke. Dette vil tiltrekke seg enda flere gjester, og etterspørselen etter eiendommer vil igjen øke ytterligere (Murch, 2014). Etterhvert som flere og flere kunder engasjerer seg i nettverket ved å dele kommentarer og anbefalinger, vil kundene tilføre hverandre og nettverket ytterligere verdi. Jo mer verdi nettverket skaper for kundene sine, jo mer øker betalingsviljen til Airbnb sine kunder. Dette vil ha en positiv effekt på marginen. Videre vil også flere nye kunder tiltrekkes til nettverket jo mer verdi som skapes, som vil gi en positiv volumeffekteffekt. Airbnb leier som nevnt ut et begrenset antall luksuseiendommer selv, og gjester i det øvre sjiktet av kundebasen deres benytter seg av disse tilbudene. Disse gjestene vil kunne overføres til Luxury Retreats og dermed gi selskapet gevinster i form av flere brukere. Delingsøkonomien legger til rette for nye, og mer

bærekraftige måter å drive forretning på, og Airbnb regnes som en pionér innen delingsøkonomien. Nettverk utgjør en stor del av hverdagen i dagens digitale samfunn, og mange ønsker å være tilstede der “alle andre” er. Delingsøkonomien og internett har banet vei for en ny type konsumenter som baserer beslutninger på anbefalinger fra andre, eller velger reisedestinasjoner som vil se bra ut på sosiale medier. Det er derfor essensielt å være en del av et stort og stabilt nettverk som skaper større verdi jo flere brukere nettverket tiltrekker. Dette vil tilføre Luxury Retreats verdi.

### **5.3.3 SVIMA-analyse av Airbnb sine nøkkelressurser**

Vi mener at Airbnb besitter nøkkelressurser som andre aktører i målmarkedet mangler, og at disse nøkkelressursene med tilhørende gevinster utgjør en viktig del av beslutningsgrunnlaget for oppkjøpet. I forrige avsnitt så vi at *Big data*, *forretningsmodell* og *stor kundebase* gir gevinster til Luxury Retreats. Videre vil vi analysere nøkkelressursene til Airbnb gjennom en SVIMA-analyse, for å konkretisere hvordan disse bidrar til å skape konkurransefortrinn.

#### **5.3.3.1 Big Data**

Da mennesker med riktig kompetanse om Big data er en knapp ressurs, regner vi Airbnb sin kompetanse om Big data som *sjelden*. Big data er *viktig* da den reduserer kostnader ved å utvikle tjenester og produkter som er skreddersydd for kundene. Dette kan bidra til at Airbnb unngår ulønnsomme lanseringer av tjenester, og effektiviserer bruk av ressurser. Kompetanse om Big data vil også påvirke kundenes betalingsvilje positivt. Gjestene blir tilbudt eiendommer og opplevelser de ønsker å betale for, som dekker deres behov og preferanser. Vertene vil få hjelp til å optimalisere pris per overnatting samt få mulighet til å havne høyere på søkelisten (Huet, 2015). Big data vil også gi Airbnb mulighet til å identifisere nye satsningsområder for videre utvikling av innhold på plattformen deres. Airbnb sin ekspertise innen Big data vil være vanskelig for konkurrenter å *imitere*, da menneskene som sitter på de riktige ferdighetene er regnet som en knapp ressurs. Vi ser likevel at interessen for- og kompetanse innen Big data har økt betydelig, og antar dermed at denne ressursen vil bli mer vanlig i årene fremover. Eventuelle fordeler Airbnb har av denne ressursen vil dermed kunne utlignes over tid. Big data kan *overføres* til Luxury Retreats. De kan analysere data om Luxury Retreats sine kunder og dermed utvikle enda bedre reiseopplevelser for det gitte segmentet. Verdien som skapes av Airbnb sin kompetanse om

---

Big data vil kunne tilfalle Airbnb da de har bredere kunnskap og kompetanse om Big data enn andre aktører i utleiemarkedet. Big data kan dermed anses som unikt for Airbnb i forhold til andre konkurrenter, og det er derfor grunn til å tro at Airbnb vil *appropriere* verdien av denne ressursen.

### 5.3.3.2 Forretningsmodell

Airbnb leverer en original tjeneste til kunden, på en ny og revolusjonerende måte, gjennom en innovativ forretningsmodell. Forretningsmodellen til Airbnb anses som *sjelden* på grunnlag av det unike samspillet mellom de ulike komponentene i modellen. Samspillet skaper en brukeropplevelse som få andre selskaper har klart å etterligne. Forretningsmodellen til Airbnb kan også karakteriseres som *viktig*. Forretningsmodellen er selve grunnlaget for tjenesten. Airbnb tilbyr brukervennlighet, tilgjengelighet og funksjonalitet gjennom sin plattform, og har dermed en positiv innvirkning på kundenes betalingsvilje. Da leieavtalen inngås mellom vert og gjest via plattformen, og Airbnb kun opererer som et mellomledd, oppnår Airbnb lave transaksjonskostnader. Airbnb har heller ingen kostnader i forbindelse med drift av eiendommer, da de ikke eier noen av eiendommene som tilbys. Forretningsmodellen er vanskelig å *imitere*, på bakgrunn av det unike samspillet mellom de ulike komponentene i modellen. Plattformen åpner opp for muligheten til å kommentere ferieoppholdet, og lese andre kunder sine anbefalinger. All kommunikasjon, betaling, verifisering av kundeforhold og interaksjon foregår gjennom plattformen. Dette samspillet har skapt en særegen tillit mellom vert og gjest som konkurrenter vil ha vanskelig for å imitere på kort sikt. Da Luxury Retreats også opererer i utleiemarkedet for eiendom, vil Airbnb kunne *overføre* forretningsmodellen sin til Luxury Retreats. Da må forretningsmodellen utvides til å inkludere luksussegmentet med tilhørende nødvendige komponenter. Vi har argumentert for at samspillet mellom de ulike komponentene og funksjonene i forretningsmodellen og plattformen til Airbnb, har skapt en unik tillit mellom brukerne som ikke andre konkurrenter enda har klart å etterligne. Forretningsmodellen kan dermed anses som en unik ressurs for Airbnb, og det er grunn til å tro at verdien som skapes av Airbnb sin forretningsmodell, vil *approprieres* av Airbnb.

### 5.3.3.3 Kundebase

Airbnb har en stor *kundebase* med rundt 150 millioner brukere fra hele verden. Kundebasen kan deles opp i to, og består av verter og gjester. Airbnb er en av de største aktørene innen

utleie av eiendom. Sammenlignet med konkurrenter som opererer i samme segment, vil vi karakterisere Airbnb sin kundebase som *sjelden*. Den enorme kundebasen til Airbnb karakteriseres også som *viktig*. Ressursen vil ha en positiv innvirkning på kundenes betalingsvilje. Gjestene vil nyte godt av at flere gjester er inkludert i nettverket til Airbnb, da de kan engasjere seg og dele kommentarer og anbefalinger mellom seg. Dette fører til at gjestene gjør hverandre verdifulle, men også styrker verdien til nettverket gjennom deres engasjement. Jo flere gjester som inngår i kundebasen, jo mer fordelaktig vil det være for vertene, da etterspørselen etter deres eiendom øker. Dette fører til en selvforsterkende effekt hvor flere gjester tiltrekker seg flere verter, som igjen vil tiltrekke seg ytterligere nye gjester. Kundebasen til Airbnb vil også være vanskelig å *imitere*, da det på bakgrunn av nettverkseffekter er tidkrevende å opparbeide seg en kundebase av tilsvarende skala. Da Airbnb allerede har en stor mengde kunder, vil det være lettere for dem å tiltrekke seg flere nye kunder, sammenlignet med mindre nettverk. Kundebasen til Airbnb består av andre typer gjester og verter enn hos Luxury Retreats, og hele kundebasen vil dermed ikke kunne *overføres*. Airbnb tilbyr selv et begrenset antall luksuriøse eiendommer via plattformen sin, og gjestene som benytter seg av dette tilbudet, og vertene som leier ut slike eiendommer vil kunne overføres. Vi har argumentert for at Airbnb besitter en av de største kundebasene i utleiemarkedet, og at plattformen deres generere sterke nettverkseffekter. Dette har skapt et forsprang som blir vanskelig for konkurrenter å ta igjen. Ressursen vil dermed være mer verdt hos Airbnb enn hos andre konkurrenter, og det er på bakgrunn av dette grunn til å tro at Airbnb vil *appropriere* verdien som skapes av kundebasen.

#### **5.3.4 Ressursgevinster som overføres fra Luxury Retreats til Airbnb**

Vi vil i denne delen av utredningen se på hvilke ressurser som overføres fra Luxury Retreats til Airbnb, og som gir gevinster til sistnevnte. Vi mener at disse gevinstene utgjør en viktig del av beslutningsgrunnlaget for oppkjøpet. Avslutningsvis vil vi konkretisere hvordan disse ressursene kan bidra til å skape konkurransefortrinn gjennom å utføre en SVIMA-analyse.

Vi har valgt ut tre nøkkelressurser Luxury Retreats besitter som vi mener vil kunne tilføre Airbnb gevinster. Disse ressursene er henholdsvis; *humankapital*, *eiendomsbase* og *nisjekundebase*. Luxury Retreats besitter humankapital i form av et stort team av spesialister med lang erfaring og kompetanse innen utleie og drift av luksuseiendommer. Videre har Luxury Retreats en stor nisjekundebase og eiendommer spredt over 90 reisedestinasjoner.

---

Alle nøkkelressursene, med unntak av eiendomsbase, kan karakteriseres som immaterielle ressurser Airbnb har utviklet over tid. Vi mener at disse ressursene er påvirkende faktorer for at Airbnb har kjøpt opp akkurat Luxury Retreats.

#### **5.3.4.1 Humankapital**

Luksussegmentet krever en annen type organisering og andre aktiviteter enn Airbnb utfører. Kompetansen og erfaringene Luxury Retreats besitter, vil dermed kunne gi gevinster til Airbnb. Luxury Retreats vil med sitt team av spesialister tilføre Airbnb humankapital med kunnskap og ekspertise om luksussegmentet. Airbnb leier allerede ut et begrenset antall luksuseiendommer via sin plattform, men besitter likevel lite kunnskap om luksussegmentet sammenlignet med Luxury Retreats. Luxury Retreats vil dele sin kunnskap og kompetanse om drift og vedlikehold av luksuseiendommer, samt bidra med informasjon og erfaringer om kunder i luksussegmentet. Gjestene i dette segmentet vil ha andre preferanser og behov i forhold til kvalitet på eiendommene og tilhørende tjenester som tilbys. Samtidig vil vertene i luksussegmentet ha andre krav til vedlikehold og drift. Det er viktig at eiendommene opprettholder ønsket standard og kvalitet til enhver tid, slik at Airbnb kan opprettholde et godt rykte og hyppige bookinger. Luxury Retreats har relasjoner med concierger som jobber døgnet rundt på eiendommene, og deling av disse kan bidra til å forbedre Airbnb sine tjenester. Luxury Retreats sitt team av spesialister fører til økt betalingsvilje. Gjestene blir tilbudt leie av eiendommer som passer deres behov, og vertene vil få tilgang på utvidet kunnskap om vedlikehold og utleie av luksuseiendommer. Dette vil gi en positiv margineffekt. Samtidig vil teamet av spesialister og concierger øke kostnadene, og kan dermed dempe margineffekten. For å oppnå profitt, må derfor kundens betalingsvilje øke mer enn kostnadene.

#### **5.3.4.2 Eiendomsbase**

Luxury Retreats gir Airbnb gevinster i form av utvidet eiendomsbase i høyere prisklasse og kvalitet. Dette vil gi Airbnb en mer helhetlig og konsistent portefølje av luksuseiendommer enn de allerede har, som vil bidra til å levere et bredere utvalg og forutsigbarhet til kunden. Dersom det skulle oppstå problemer med booking av en luksuseiendom, vil Airbnb ha bedre forutsetninger for å tilby gjestene en annen luksuseiendom av tilsvarende kvalitet og prisklasse, gjennom eiendomsbasen til Luxury Retreats (Ting, 2017). Før oppkjøpet av Luxury Retreats ville Airbnb hatt problemer med å tilby tilsvarende luksuseiendommer,

dersom det skulle oppstått et problem med en booking, på grunn av en mindre konsistent portefølje av luksuseiendommer. Oppkjøpet av Luxury Retreats vil også føre til positive synergier for Airbnb i form av økte inntekter. Til tross for at luksussegmentet er et lite segment sammenlignet med Airbnb sitt nåværende marked, representerer dette segmentet potensielt høye marginer som Airbnb kan kapre (Ting, 2017). Luxury Retreats har over 4000 luksuseiendommer, og tar omlag 20 % av utleieprisen i kommisjon, der Airbnb tar 2-3 %, til sammenligning. Airbnb karakteriseres ved lave marginer, og de høye marginene i luksussegmentet representerer derfor attraktive inntektskilder for Airbnb. Til tross for høye marginer i Luxury Retreats, innebærer dette segmentet også høyere kostnader, i form av vedlikehold og serviceutgifter. Det er dermed usikkert hvor høy margin luksussegmentet vil generere i forhold til Airbnb sitt eksisterende segment, og hvorvidt bruttokommisjonen faktisk er høyere der.

#### **5.3.4.3 Nisjekundebase**

Luxury Retreats vil tilføre Airbnb en base av nisjekunder. Det er viktig å påpeke at Luxury Retreats sin nisjekundebase kan deles i to, og består av verter som leier ut luksuseiendommer og gjester som leier disse. Denne kundebasen kan bidra til å videre styrke nettverkseffektene til Airbnb. Jo større base av nisjekunder Airbnb opparbeider seg, jo flere nye nisjekunder vil de tiltrekke. Etterhvert som flere og flere kunder engasjerer seg i nettverket, vil disse kundene tilføre hverandre og Airbnb ytterligere verdi. Jo mer verdi nettverket skaper for kundene sine, jo mer øker betalingsviljen til nisjekundene. Dette vil ha en positiv effekt på marginen. Videre vil også flere nye kunder tiltrekkes til nettverket jo mer verdi som skapes, og gi en positiv volumeffekt. En utvidet kundebase vil også gi Airbnb gevinster i form av mer tilgjengelig data om kundenes preferanser og forbruksmønstre. Her vil vertene generere mye data da de leier ut eiendommer hyppig. Hver enkelt gjest vil derimot ikke generere et like mye data, da vi antar at de kun leier luksuseiendom et par ganger årlig. Dette datagrunnlaget kan hjelpe Airbnb med å skreddersy bedre løsninger for kunden. Financial Times opplyser at Airbnb sine årlige bookinger er verdt rundt tre milliarder dollar, mens Luxury Retreats sine bookinger ligger på rundt 150 millioner dollar (Hook, 2016). Til tross for færre bookinger, vil Luxury Retreats hjelpe Airbnb å nå ut til gjestene som er villige til å bruke mer penger på unike opplevelser, og verter som sitter på luksuriøse eiendommer av høy standard og kvalitet. Gjестene i luksussegmentet har dyrere vaner og høyere krav til unike opplevelser. Airbnb har nylig lansert "Airbnb Experiences", som gir reisende mulighet til å betale for å delta på autentiske opplevelser skreddersydd av lokale innbyggere, slik som



---

blant annet kokkekurs, fotografikurs, guidet bytur og dansetimer. Betalingsviljen til nisjekundene vil øke, jo bedre og mer unike opplevelser de blir tilbudt via Experiences, som vil gi positiv margineffekt (Friedman, 2017). Experiences tilbyr også mer eksklusive opplevelser som for eksempel vin- og trøffelsmaking som vil kunne falle i smak hos nisjekundene.

### **5.3.5 SVIMA-analyse av Luxury Retreats sine nøkkelressurser**

Vi mener at Luxury retreats besitter nøkkelressurser som andre aktører i målmarkedet mangler, og at disse nøkkelressursene med tilhørende gevinster utgjør en viktig del av beslutningsgrunnlaget for oppkjøpet. I forrige avsnitt så vi at ressursene *humankapital*, *eiendomsbase* og *nisjekundebase* gir gevinster fra Luxury Retreats til Airbnb. Videre vil vi analysere nøkkelressursene til Luxury Retreats gjennom en SVIMA-analyse for å konkretisere hvordan disse bidrar til å skape konkurransefortrinn.

#### **5.3.5.1 Humankapital**

Luxury Retreats har et team på 250 ansatte med lang erfaring og kompetanse innen utleie av luksuseiendommer. Basert på sammenligning av konkurrenter, har selskapene Lacure og Villas of Distinction lengre erfaring innen luksussegmentet. Generelt for dette segmentet har de fleste selskapene ansatt spesialister som bistår kunden. Vi vil dermed ikke anse Luxury Retreats sin humankapital og deres kunnskap som *sjelden*. På bakgrunn av sin ekspertise og erfaringer, kobler spesialistene hos Luxury Retreats gjestene sine med den perfekte luksuseiendommen relatert til deres krav og preferanser. En slik service vil ha en positiv innvirkning på kundens betalingsvilje, da den får leie eiendommer som møter dens behov og ønsket standard. Videre besitter spesialistene i Luxury Retreats verdifulle kunnskap om drift og vedlikehold av luksuseiendommer som vil ha positiv innvirkning på selskapets kostnader. Kunnskap om vedlikehold og drift vil føre til at en unngår unødvendige kostnader forbundet med reparering og oppussing. Concierger som er tilgjengelige på eiendommen døgnet rundt vil også øke kundenes betalingsvilje, da gjester får hjelp med sine behov, og vertene får ekstra bemanning tilgjengelig på eiendommen. Vi anser derfor humankapital som en *viktig* ressurs for Luxury Retreats. Luxury Retreats sitt team av spesialister, og deres kunnskap om luksussegmentet vil være vanskelig for konkurrenter å *imitere*, på grunn av tidskomprimeringskostnader. Luxury Retreats sitt team av spesialister vil kunne *overføres* til Airbnb, da kompetanse om drift og utleie av luksuseiendommer, samt verdifull informasjon

om kunder i luksussegmentet, vil deles på kryss av selskapene. Humankapitalen Luxury Retreats besitter, vil kunne kombineres med Airbnb sine ressurser, som for eksempel kompetanse på Big data. Big data tillater dypere innsikt i kundedata, og Luxury Retreats sitt team av spesialister kan utnytte informasjonen til å ta bedre beslutninger. Dette vil kunne skape unike kombinasjonsgevinster utover det andre konkurrenter kan oppnå. Det er dermed grunn til å tro at Airbnb kan *appropriere* verdien som skapes av humankapital.

En ser at ressursen *humankapital* fyller alle SVIMA-kriterier, med unntak av *sjelden*. Til tross for at Luxury Retreats sin humankapital ikke kan anses som *sjelden*, vil vi argumentere for at ressursen fjerner en stor ulempe for Airbnb fremfor å skape et fortrinn. Luksussegmentet krever som sagt en annen form for organisering og andre aktiviteter enn Airbnb til vanlig utfører. Dersom Airbnb skulle opparbeide seg kunnskap og ekspertise innenfor luksussegmentet på egenhånd, ville det vært svært krevende på bakgrunn av blant annet tidskomprimeringskostnader. Det er derfor essensielt at Airbnb tilegner seg humankapitalen til Luxury Retreats.

### **5.3.5.2 Eiendomsbase**

Luxury Retreats har i overkant av 4000 eiendommer spredt over 100 reisedestinasjoner (Luxury Retreats, 2017). Antall reisedestinasjoner og eiendommer varierer veldig mellom lignende selskap i bransjen. De fleste selskapene tilbyr eiendommer spredt over 40-50 destinasjoner globalt (Strasnick, 2016). Basert på sammenligning av konkurrenter ser vi at Luxury Retreats er en sterk tilbyder av luksuseiendommer, sammen med Lacure og One Fine Stay. Til tross for at Luxury Retreats har færre eiendommer, ligger pris per natt høyere, noe som kan tyde på en beholdning av mer ekstravagante eiendommer enn konkurrentene. På bakgrunn av dette, anser vi eiendomsbasen til Luxury Retreats som *sjelden*. Vi baserer også dette argumentet på at både reiseselskapet Expedia og Hotellgruppen Accor S.A var med i konkurransen om Luxury Retreats, noe som kan bety at de besitter en betydelig eiendomsbase som andre virksomheter mangler eller ettertrakter (Zaleski & Vynck, 2017). For at Luxury Retreats skal kunne tilby sine gjester luksuseiendommer som møter krav og preferanser, er det *viktig* å ha en stor og variert eiendomsbase. En stor eiendomsbase av høy kvalitet og standard vil ha en positiv innvirkning på kundens betalingsvilje, da den får leie eiendommer som tilfredsstillere deres behov. Eiendomsbasen til Luxury Retreats vil også være vanskelig å *imitere*, da ressursen må akkumuleres over tid, og krever store

---

investeringer i form av kapital og vedlikehold. Eiendommene vil kunne *overføres* til Airbnb sin plattform, da de allerede tilbyr noen få luksuseiendommer. Videre vil Airbnb sin plattform og selskapenes eiendomsbaser kombinert, skape en mer helhetlig og konsistent portefølje av eiendommer enn Airbnb allerede har. Plattformen til Airbnb har skapt en unik tillit mellom brukerne, og tilbyr eiendommene via en praktisk og brukervennlig tjeneste. Dette vil skape gevinster utover det konkurrenter kan tilby. Det er derfor grunn til å tro at Airbnb vil *appropriere* de unike gevinstene ressursen skaper.

### 5.3.5.3 Nisjekundebase

Luxury Retreats sin base av nisjekunder kan deles i to, og består av verter og gjester. Til tross for at det finnes mange tilbydere av luksuseiendommer, kan kun et fåtall av dem anses som konkurrenter (Strasnick, 2016). Selskapet Lacure tilbyr også skreddersydde reiseopplevelser, luksuseiendommer i tilsvarende prisklasse som Luxury Retreats og betjener dermed samme type kunder (Lacure, 2017). Videre kan også selskapet One Fine Stay anses som en konkurrent med flere eiendommer og destinasjoner, men med færre års erfaring innenfor luksussegmentet. Andre lignende tilbydere har enten nylig startet opp, har kortere erfaring, færre eiendommer i porteføljen sin eller mangler tilsvarende kundebase som Luxury Retreats. Da Luxury Retreats en av de største tilbydere innen utleie av luksuseiendommer, med en stor kundebase, vil vi dermed også anse denne ressursen som *sjelden*. Da eiendommene Luxury Retreats tilbyr er av en særdeles høy kvalitet og prisklasse, er det essensielt å opparbeide seg en kundebase med tilstrekkelig kapital. Dette vil ha en positiv innvirkning på Luxury Retreats sine høye driftskostnader, og ressursen regnes dermed som *viktig*. Etersom flere kunder tiltrekkes nisjekundebasen, og engasjerer seg i nettverket, vil verdi skapes for nisjekundene og ha en positiv innvirkning på betalingsviljen. Videre vil nisjekundebasen til Luxury Retreats også være vanskelig å *imitere* på bakgrunn av nettverkseffekter. Selskapet besitter allerede en stor base av nisjekunder, som gjør det lettere for dem å tiltrekke seg flere nye brukere. Nisjekundebasen til Luxury Retreats vil også kunne *overføres* til Airbnb sin plattform. Airbnb leier som sagt allerede ut et begrenset antall luksuseiendommer. På bakgrunn av dette kan kundene i det laveste sjiktet hos Luxury Retreats leie ut og leie eiendommer i det høyeste sjiktet til Airbnb, og kundene i det høyeste sjiktet hos Airbnb kan leie ut og leie eiendommer fra det laveste sjiktet i Luxury Retreats. Nisjekundebasen vil altså kunne overføres til Airbnb. Sammen med Airbnb sin forretningsmodell og kunnskap om Big data, vil disse ressursene skape unike gevinster kombinert. Airbnb sin kunnskap om Big data vil brukes til å skreddersy og forbedre

løsninger for nisjekundene. En utvidet kundebase vil også resultere i sterkere nettverkseffekter for Airbnb. Vi mener dette vil skape unike kombinasjonsgevinster slik at Airbnb kan *appropriere* gevinsten som skapes av ressursen.

### **5.3.6 Hvem vil appropriere verdien av oppkjøpet?**

Det er viktig å påpeke at selv om vi diskuterer verdi som oppstår separat i Airbnb og Luxury Retreats som følge av oppkjøpet, vil eventuelle kombinasjonsgevinster tilfalle Airbnb, da de nå er rettmessige eiere av Luxury Retreats. Likevel er det usikkert hvem som vil sitte igjen som “vinnere” og “tapere” av oppkjøpet. Da vi ikke har forutsetning for å kunne vurdere hvor mye de omtalte gevinstene vil utgjøre i finansiell verdi for Airbnb, er det vanskelig å si om det er Airbnb, eller Luxury Retreats sine aksjonærer, som vil appropriere mesteparten av oppkjøpsverdien. Luxury Retreats sine aksjonærer antas å ha fått 300 millioner dollar i oppkjøpspris for selskapet. Det kan også antas at 100 millioner dollar av disse, er oppkjøpspremien Airbnb måtte betale. For at Airbnb skal tjene på oppkjøpet, må verdien av gevinstene som skapes sammen med Luxury Retreats være høyere enn denne premien. Gjennom analysen har vi funnet at ressursene til Luxury Retreats sannsynligvis vil være mer verdt hos Airbnb enn hos andre aktører. Da Airbnb besitter ressurser som vil skape unike kombinasjonsgevinster utover det konkurrentene kan oppnå, er det grunn til å tro at gevinsten er større enn oppkjøpspremien og at oppkjøpet således er lønnsomt også for Airbnbs aksjonærer.

## **5.4 Sammenligning av oppkjøpene**

Vi har i denne utredningen tatt for oss et relativt nytt fenomen hvor høydigitaliserte selskaper kjøper opp lavdigitaliserte selskaper. Vi vil avslutningsvis sammenligne de to oppkjøpene for å kunne trekke paralleller mellom dem, og dermed diskutere om vi vil se mer av dette fenomenet i fremtiden.

Amazon og Airbnb er begge dominerende aktører, som er eksperter på bruk av nyskapende teknologi, eksempelvis Big data og plattformer. Amazon og Airbnb har vokst frem i en digital økonomi med lettere tilgang på data og verktøy for dataanalyse. Basert på et rikt informasjonsgrunnlag om kundens handlemønstre, innhentet over tid, kan Amazon og Airbnb skreddersy og optimalisere løsninger for kunden. Videre eier både Amazon og Airbnb noen av verdens mest verdifulle plattformer som genererer sterke nettverkseffekter.

---

Airbnb og Amazon har tidligere fulgt trenden om å kjøpe andre teknologiselskaper, men har begge brutt med denne gjennom å kjøpe to lavdigitaliserte selskaper.

Amazon og Airbnb produserer produkter og tjenester til massemarkedet, til lave marginer. På bakgrunn av dette får de solgt et ekstremt stort volum. I utredningen har vi sett at Amazon og Airbnb ekspanderer til segmenter preget av høye marginer. Amazon har gjort dette gjennom ekspansjon til en high-end matvarekjede, og Airbnb gjennom utleie av luksuseiendommer. Amazon og Airbnb besitter revolusjonerende teknologi som muliggjør en betydelig effektivisering av målselskapene. Dette vil gi gevinster i form av store kostnadsbesparelser, gjennom lavere produksjons- og transaksjonskostnader.

Både Amazon og Airbnb har lenge hatt et uttalt mål om vekst, for å dominere sine respektive markeder, og kapre nye. Ekspansjon til nye segmenter resulterer i økt tilstedeværelse både for Amazon og Airbnb. Amazon har siden oppstart diversifisert til nye markeder, og på denne måten blitt en komplett aktør av varer og tjenester på nett. De siste årene har Amazon også økt sin tilstedeværelse gjennom fysiske butikker, noe oppkjøpet av Whole Foods forsterker. Airbnb får økt tilstedeværelse gjennom å ekspandere til luksussegmentet, og vil dermed oppnå en sterkere posisjon blant konkurrenter i utleiemarkedet. Airbnb ønsker å betjene så mange reisende som mulig, og å på sikt bli en betydelig tilbyder av unike reiseopplevelser på tvers av ulike segmenter.

Da den digitale økonomien er i stadig endring, gjelder det å kontinuerlig innovere seg for å opprettholde eventuelle konkurransefortrinn i markedet. Oppkjøp av relevante målselskaper har derfor vært mest hensiktsmessig for både Amazon og Airbnb, da det ville vært tid- og ressurskrevende å tilegne seg manglende ressurser på egenhånd. Ekspansjon har for begge oppkjøpselskapene derfor vært et viktig steg på veien mot raskere vekst, samt å komme i forkjøpet av sine konkurrenter.

Selv om det er fremtredende likheter mellom oppkjøpene, eksisterer det også flere ulikheter mellom dem. Til tross for å karakterisere begge målselskapene som lavdigitaliserte, varierer graden av digitalisering mellom Whole Foods og Luxury Retreats. Whole Foods er en aktør i en typisk tradisjonell bransje som enda ikke har gjennomgått en teknologisk omveltning i nevneverdig grad. Likevel har Whole Foods i de senere år fornyet seg gjennom å tilby salg av matvarer over nett. Luxury Retreats tilbyr eiendommer via en digital plattform, og vi

anser derfor Luxury Retreats som mer digitalisert enn Whole Foods. Likevel bruker ingen av målselskapene nyskapende teknologi som for eksempel Big data, for å innovere sine produkter og tjenester, eller roboter for å effektivisere prosesser. Dermed regnes begge selskapene som lavdigitaliserte i denne sammenhengen.

En annen distinkt forskjell ligger i avstand mellom selskapenes kjernevirksomheter. Da Airbnb driver utleie av eiendom, er utleie av luksuseiendommer relativt nærliggende deres egen kjernevirksomhet. Amazon tilbyr et bredt spekter av produkter og tjenester på nett, og deres kjernevirksomhet er derfor lengre unna Whole Foods. Likevel er avstanden til Whole Foods redusert da Amazon har beveget seg inn i matvaremarkedet de siste årene gjennom konseptene Fresh, Go og Pantry. Til tross for redusert avstand mellom disse kjernevirksomhetene, mener vi likevel at det er større mulighet for at Amazon vil kunne ta mindre optimale beslutninger i forbindelse med drift av Whole Foods, enn Airbnb vil gjøre som eier av Luxury Retreats.

---

## 6. Konklusjon

I denne avsluttende delen av utredningen vil vi besvare vårt forskningsspørsmål, før vi til slutt diskuterer konsekvensene av at dominerende aktører i den digitale økonomien blir *for* store og mektige.

### 6.1 Svar på forskningsspørsmål

Formålet med utredningen har vært å analysere hvorfor høydigitaliserte selskaper som Amazon og Airbnb har kjøpt opp to lavdigitaliserte selskaper, når den tydelige trenden de siste årene har vært å kjøpe opp selskaper som besitter avansert teknologi. Vi har derfor analysert hvorfor Amazon og Airbnb har kjøpt opp akkurat Whole Foods og Luxury Retreats. Dette har vi gjort i lys av relevant teori og litteratur om konsernstrategi, ekspansjon, ressursbasert teori og aktuelle trender. Vi har funnet at det er flere grunner til oppkjøpene, og i denne konklusjonen vil vi redegjøre for de viktigste funnene.

Våre funn viser at oppkjøpernes mål om vekst er selve grunnlaget for de aktuelle ekspansjonsbeslutningene. Det ville vært tid- og ressurskrevende for Amazon og Airbnb å tilegne seg ressursene de mangler i de nye segmentene, som for eksempel humankapital og kundedata. Det var derfor hensiktsmessig for Amazon og Airbnb å kjøpe opp målselskapene, fremfor eksempelvis egenetablering, slik at de kunne tilegne seg verdifulle ressurser raskere. Analysen viser at både Amazon og Airbnb øker tilstedeværelse hos kunden ved å ekspandere til de aktuelle segmentene. Amazon er allerede en betydelig netthandelsaktør, men mangler tilstedeværelse i det fysiske matvaremarkedet. Dersom Amazon skal møte kunden der den er, vil det ikke lenger være tilstrekkelig å kun være tilstede på nett, eller å operere gjennom fysiske butikker. Amazon må derfor være begge steder for å tilfredsstille kundens behov. Oppkjøpet av Whole Foods muliggjør nettopp dette. Airbnb har ekspandert til luksussegmentet, og øker dermed sin tilstedeværelse hos flere typer kunder. På denne måten kan Airbnb kapre større markedsandeler, og jobbe videre mot å bli en komplett tilbyder av reiselivstjenester.

Videre tyder våre funn på at en viktig grunn bak oppkjøpene, er gevinstene som oppnås når selskapene kombinerer sine ressurser. De mest verdifulle ressursgevinstene som oppstår gjennom oppkjøpet av Whole Foods, er knyttet til *Big data*, *merkevare* og *forskning og*

*utvikling.* En avgjørende grunn for at Amazon har kjøpt opp Whole Foods er tilgang på kundedata. Da Amazon selv besitter verdifull kunnskap og kompetanse om Big data, vil Whole Foods sitt datamateriale om kundens handlemønstre i fysiske butikker, skape verdifulle synergier. Denne informasjonen kan de bruke til å analysere kundens preferanser, og dermed skreddersy løsninger for hver enkelt kunde. Bruk av sanntidsdata tillater Amazon å tilby personaliserte forslag, mens kunden handler. Dette gir enorme muligheter for mersalg.

Whole Foods sin merkevare vil gi Amazon en sterkere posisjon i matvaremarkedet. Da brorparten av kundene foretrekker kjøp av matvarer i fysiske butikker, har Amazon nådd et veksttak, spesielt med konseptet Fresh. Våre funn viser at Whole Foods sin merkevare vil bidra til å løse dette problemet. Whole Foods er kjent for å være en kvalitetssikker high-end matvarekjede, med økologiske, sunne og næringsrike produkter. Bruk av merkevaren vil derfor øke Amazon Fresh sin kredibilitet og redusere skepsis forbundet med bestilling av matvarer over nett. Videre tyder våre funn på at Amazons utvikling av revolusjonerende teknologi kan bidra til å forenkle og effektivisere handleopplevelsen for kunden, eksempelvis gjennom bruk av roboter og droner. Fremover vil det være viktig for bedrifter å kontinuerlig innovere- og forbedre seg selv, for å henge med i det teknologiske kappløpet den digitale økonomien skaper. Amazon har allerede begynt i det små å digitalisere matvarebransjen, gjennom konseptet Amazon Go, og arbeid med kompresjonsteknologi. Vi tror på bakgrunn av dette at Amazon kommer til å ta i bruk banebrytende teknologi og innovasjoner som droner, roboter undervanns- og luftskipslager, til å revolusjonere matvarebransjen.

De mest verdifulle ressursgevinstene som oppstår gjennom oppkjøpet av Luxury Retreats er knyttet til *Big data*, *humankapital* og *eiendomsbase*. Våre funn viser at Airbnb vil bruke kompetanse og kunnskap om Big data til å analysere tilgjengelig kundedata fra Luxury Retreats, for å skreddersy og forbedre Airbnb sine løsninger og brukeropplevelser. Med et bredere spekter av data om flere typer kunder, og kompetanse om Big data, står Airbnb bedre rustet til finne nye satsningsområder og levere komplette brukeropplevelser til enda flere reisende i fremtiden.

Ved å kjøpe opp Luxury Retreats får Airbnb tilgang på en verdifull eiendomsbase. Airbnb leier allerede ut et begrenset antall luksuseiendommer, men vil med Luxury Retreats sitt



tilskudd kunne tilby et bredere og mer komplett spekter av eiendommer og tjenester til enda flere brukere. Dette fører dermed til en mer konsistent og helhetlig eiendomsportefølje som vil hjelpe Airbnb å levere forutsigbarhet til flere brukere. Våre funn tyder på at Luxury Retreats er en sterk tilbyder innen luksussegmentet, og at selskapet besitter verdifull humankapital som Airbnb mangler. Kunder i luksussegmentet har ekstraordinære behov, og drift av luksuseiendommer krever en annen form for organisering og aktiviteter enn Airbnb utfører til vanlig. Luxury Retreats sitt team av spesialister er derfor en viktig ressurs for at Airbnb skal lykkes med ekspansjonen.

Amazon og Airbnb er begge høydigitaliserte selskaper i low-end segmenter preget av lave marginer, som har kjøpt opp lavdigitaliserte selskaper i high-end segmenter preget av høye marginer. Våre funn tyder på at Amazon og Airbnb har sett et stort potensiale til å øke inntjeningen i disse høymarginselskapene ved bruk av revolusjonerende teknologi. Dette vil føre til at Amazon og Airbnb kan drive disse selskapene langt billigere og mer effektivt enn nåværende aktører kan, og har sannsynligvis vært avgjørende for at de har vært villige til å betale de betydelige oppkjøpspremiene i disse oppkjøpene.

### **6.1.2 Vil vi se mer av dette fenomenet fremover?**

På bakgrunn av våre funn, mener vi at det omtalte fenomenet vil øke betydelig i omfang de kommende år. Den dominerende trenden blant høydigitaliserte selskaper har lenge vært oppkjøp av andre høydigitaliserte selskaper. Amazon og Airbnb har begge gjennomført denne type oppkjøp for å tilegne seg banebrytende teknologi og bygge opp en robust teknologibase. Aktører med en slik sterk base som også sørger for å kontinuerlig tilegne seg ny teknologi, får et forsprang til konkurrentene. Når de har etablert et trygt teknologifortrinn, vil de kunne skifte fokus over på nye muligheter for å innovere seg. De vil da kunne fokusere på å anvende sin teknologibase *utenfor* kjernen, gjennom blant annet ekspansjon til lavdigitale bransjer eller segmenter. Kombinasjonen av å styrke sin teknologikjerne, samtidig som en bruker teknologien utenfor kjernen, gir høydigitale selskaper et betydelig forsprang. Det er derfor grunn til å tro at dette fenomenet vil øke i omfang i fremtiden.

Et annet element som underbygger denne utviklingen, er verdien av data. Datafangst er svært viktig i den digitale økonomien, da det muliggjør grundige analyser av kunder og kundepreferanser. For å lykkes med å utnytte teknologi i nye segmenter og markeder, er det

essensielt å kapre nok data om disse. Høydigitaliserte selskaper kan bruke dette datagrunnlaget for å tilegne seg informasjon om kunder i andre segmenter, og således skaffe seg forsprang til konkurrenter.

Et siste argument for at fenomenet kommer til å øke i omfang, handler om gevinstene digitalisering medfører. Ved kjøp av lavdigitaliserte selskaper, kan høydigitaliserte selskaper effektivisere og øke inntjeningen i de oppkjøpte selskapene, og dermed oppnå betydelige gevinster. Dette gjelder særlig om oppkjøperen ekspanderer fra et segment preget av lave marginer til et segment preget av høye marginer. I slike tilfeller kan selskapet utnytte sin robuste teknologi utenfor sin kjerne til å effektivisere prosesser i bedriftene, og dermed senke kostnadene betydelig. Slik kan høydigitaliserte selskaper kapre en større del av verdien i det lavdigitaliserte segmentet enn det som er vanlig, og oppnå over gjennomsnittlig lønnsomhet. Etter hvert som flere aktører lykkes i slike ekspansjoner og gevinstene blir synlige, vil trenden øke ytterligere.

Det er likevel et viktig element som kan tale for at dette fenomenet kan stagnere. Da digitalisering spres raskt, kan det tenkes at de lavdigitaliserte målselskapene selv vil ha tilegnet seg banebrytende teknologi om få år. Da vil høydigitaliserte selskapers evne til å løfte målselskapene forsvinne, og de omtalte gevinstene vil ikke lenger være til stede. Denne typen ekspansjoner vil da miste sin relevans, og selskaper må igjen finne nye måter å innovere seg på for å opprettholde sine konkurransefortrinn.

## **6.2 Hva med fremtiden?**

I forbindelse med denne utredningen har vi sett på to store aktører som begge spiller dominerende roller i dagens digitale økonomi, og som øker sin størrelse og dominans gjennom oppkjøp. Et relevant spørsmål er derfor om disse selskapene og lignende aktører står i fare for å bli *for* mektige i fremtiden om denne trenden fortsetter. Farhad Manjoo, spaltist for New York Times, har skapt uttrykket “The Frightful 5” for å beskrive de fem største teknologigigantene i verden i dag, nemlig Amazon, Google, Apple, Facebook og Microsoft (Manjoo, 2016). Til sammen har disse selskapene en markedsverdi på mer enn 2,7 billioner dollar, og kan sies å dominere dagens tech-industri (Philips, 2017). Når en ny aktør etablerer seg i markedet, må den gå gjennom minst én av teknologigigantene for å ha mulighet til å skaffe seg kunder (Manjoo, 2016). Dersom en aktør vil reklamere for sine nye

produkter, må dette gjøres i tråd med dagens form for markedsføring, eksempelvis via Google ads eller Facebook. I praksis betyr dette at de fleste lanseringer av nye produkter vil bidra til at de største aktørene blir enda større. Teknologigigantene har enorme mengder data om kunder i ulike bransjer og segmenter. Dette vil gjøre dem i stand til å skreddersy produkter og tjenester, og innovere mer presist enn mindre aktører. På denne måten kan de store selskapene øke sin dominans ytterligere. Det er flere negative aspekter ved dette. En fare ved at de største aktørene blir *for* dominerende, er at mindre aktører kan gå konkurs, da de ikke klarer å holde tritt med konkurransen. Et annet aspekt ved dominansen er at den kan hindre oppstartsselskaper i å gjennomføre verdiskapende og innovative ideer. Som en ytterst negativ konsekvens kan dette dempe insentivet til innovasjon og dermed hindre utvikling i markedet.

## 7. Litteraturliste

- Airbnb, Inc. (2016). *Hva er profilverifikasjoner og hvordan kan jeg få disse?* (Airbnb, Inc.) Hentet fra <https://www.airbnb.no/help/article/336/what-are-profile-verifications-and-how-do-i-get-them>
- Airbnb, Inc. (2016). *La utleiestedet ditt skille seg ut.* (Airbnb, Inc.) Hentet fra [https://www.airbnb.no/professional\\_photography](https://www.airbnb.no/professional_photography)
- Airbnb, Inc. (2017). *Aerosolve.* (Airbnb, Inc.) Hentet fra <http://airbnb.io/aerosolve/>
- Airbnb, Inc. (2017). *Airbnb, Luxury Retreats Unite to Provide More Unique Accommodations, Amazing Experiences to Travelers.* (Airbnb, Inc.) Hentet fra <https://press.atairbnb.com/airbnb-luxury-retreats-unite-to-provide-more-unique-accommodations-amazing-experiences-to-travelers/>.
- Airbnb, Inc. (2017). *Hva er Airbnb tjenestegebyr?* (Airbnb, Inc.) Hentet fra <https://www.airbnb.no/help/article/1857/what-are-airbnb-service-fees>
- Airbnb, Inc. (2017). *Hvordan fungerer anmeldelser?* (Airbnb, Inc.) Hentet fra <https://www.airbnb.no/help/article/13/how-do-reviews-work>
- Airbnb, Inc. (2017). *Om oss.* (Airbnb, Inc.) Hentet fra <https://www.airbnb.no/about/about-us>
- Airbnb, Inc. (2017). *Vertsforsikring.* (Airbnb, Inc.) Hentet fra <https://www.airbnb.no/host-protection-insurance>.
- Akerlof, G. (1970). The Market for Lemons; Quality, Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84, 488-500.
- Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs and Economic Theory. *American Economic Review*, 62, 777-795.
- Alexander Osterwalder, Y. P. (2010). *Business Models Generation.* Wiley. Hentet fra [https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=UzuTAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=what+is+a+business+model&ots=yXCNEfF41z&sig=osz\\_C4rubx1EDKgluVDQVIIC78&redir\\_esc=y#v=onepage&q=what%20is%20a%20business%20model&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=UzuTAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=what+is+a+business+model&ots=yXCNEfF41z&sig=osz_C4rubx1EDKgluVDQVIIC78&redir_esc=y#v=onepage&q=what%20is%20a%20business%20model&f=false)
- Amazon.com, Inc. (2016). *Amazon Alexa.* (Amazon.com, Inc.) Hentet fra <https://developer.amazon.com/alexa>
- Amazon.com, inc. (2017). *Amazon fresh pickup.* Hentet fra <https://www.amazon.com/afx/nc/aboutpickup>
- Amazon.com, Inc. (2017). *AmazonFresh.* Hentet fra <https://www.amazon.com/p/feature/tvanckowwtf9zo>
- Amazon.com, Inc. (2017). *AmazonGo-Frequently Asked Questions.* Hentet fra <https://www.amazon.com/b?node=16008589011>

- 
- Amazon.com,Inc. (2017). *Introducing Prime Pantry*. Hentet desember 5, 2017 fra <https://www.amazon.com/gp/pantry/info>
- Amazon.com,Inc. (2017). *Press Release: Amazon to Acquire Whole Foods Market*. Hentet fra <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=2281414>
- Ameln, M., & Songe-Møller, P. (2016). *Hvorfor er digitale plattformer så kraftfulle?* (Sprint Consulting) Hentet fra <https://sprint.no/hvorfor-er-digitale-plattformer-sa-kraftfulle/>
- Amigo Bulls. (2016). *The Fresh Market Revenue, Profits - TFM Annual Income Statement*. Hentet fra <https://amigobulls.com/stocks/TFM/income-statement/annual>
- Amigo Bulls. (2016). *Whole Foods Market Revenue, Profits - WFM Annual Income Statement*. Hentet fra <https://amigobulls.com/stocks/WFM/income-statement/annual>
- Andersen, E. (2016). *ABC i delingsøkonomien*. Hentet fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2016/02/abc-i-delingsokonomi/>
- Andersen, L. M., & Bakkeli, M. (2015). *Big Data- Hva er Big Data, og hva betyr Big Data for deg?* Hentet fra [www.pwc.no](http://www.pwc.no): <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/information-management/big-data.pdf>
- Andreassen, T. W. (2014). *Velkommen til delingsøkonomien*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/i/GK8J/Kronikk-Velkommen-til-delingsokonomien>
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120, ss. 99-120.
- Barney, J. B. (2007). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Bezos, J. P. (2017). *To our shareowners*. Hentet fra <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000119312516530910/d168744dex991.htm>
- Bhatia, R. (2017). *What Is Machine Learning?* Hentet november 2017 fra <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2017/08/07/what-is-machine-learning/#4bfb755e79a7>
- Bloomberg, J. (2017). *Amazon's Whole Foods Strategy: It's Not What You Think*. (Forbes) Hentet oktober 5, 2017 fra <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2017/06/23/amazons-whole-foods-strategy-its-not-what-you-think/#954096ea8223>
- Bonchek, M., & Choudary, S. P. (2013). *Three Elements of a Successful Platform Strategy*. Hentet oktober 2017 fra <https://hbr.org/2013/01/three-elements-of-a-successful-platform>
- Bort, J. (2016). *Amazon's cloud is bigger than Microsoft, Google and IBM combined, researcher says*. (Business Insider) Hentet fra <http://www.businessinsider.com/amazon-cloud-bigger-than-microsoft-google-ibm-combined-2016-10?r=US&IR=T&IR>

- Buchuk, D. (2016). *How should major grocery chains react to Amazon's acquisition of Whole Foods?* (Quora) Hentet fra [https://www.quora.com/How-should-major-grocery-chains-react-to-Amazons-acquisition-of-Whole Foods?redirected\\_qid=16217205&ref=forbes&rel\\_pos=3](https://www.quora.com/How-should-major-grocery-chains-react-to-Amazons-acquisition-of-Whole-Foods?redirected_qid=16217205&ref=forbes&rel_pos=3)
- Burrus, D. (2014). *The Internet of Things Is Far Bigger Than Anyone Realizes (Part 2)*. Hentet fra [www.wired.com: https://www.wired.com/insights/2014/11/iot-bigger-than-anyone-realizes-part-2/](http://www.wired.com:https://www.wired.com/insights/2014/11/iot-bigger-than-anyone-realizes-part-2/)
- Cakebread, C. (2017). *Amazon dreams of underwater warehouses*. (Business Insider) Hentet fra <http://www.businessinsider.com/amazon-patents-underwater-warehouse-2017-7?r=US&IR=T&IR=T>
- Cambridge Dictionary. (2015). *High-tech*. (Cambridge Dictionary) Hentet fra <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/high-tech>
- Cambridge Dictionary. (2015). *Low-tech*. (Cambridge Dictionary) Hentet fra <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/low-tech>
- Chaffey, D. (2009). *E-business and E-commerce Management: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson Education.
- Cirsei, A. (2016). *Jeff Bezos explains his business model to shareholders*. (Hackernoon) Hentet fra <https://hackernoon.com/jeff-bezos-ceo-amazon-explains-his-business-model-to-shareholders-80228d4e9233>
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4, 386-405.
- Covert, A. (2014). *Facebook buys WhatsApp for \$19 billion*. Hentet desember 2017 fra <http://money.cnn.com/2014/02/19/technology/social/facebook-whatsapp/index.html>
- Crunchbase. (2017). *Luxury Retreats*. Hentet fra <https://www.crunchbase.com/organization/luxury-retreats>
- Dale, B., Jones, M., & Martinussen, W. (1985). *Metode på tvers: Samfunnsvitenskapelige forskningsstrategier som kombinerer metoder og analysenivåer*. Trondheim: Tapir.
- Damailly, D., & Novel, A.-S. (2014). The sharing economy: make it sustainable. *Paris: IDDRI*.
- Dambrine, B., Jerome, J., & Ambrose, B. (2015). User Reputation: Building Trust and Addressing Privacy Issues in the Sharing Economy. *Future of Privacy Forum*.
- Dans, E. (2017). *Machine learning as a competitive advantage*. Hentet fra [www.linkedin.com: https://www.linkedin.com/pulse/machine-learning-competitive-advantage-enrique-dans/](http://www.linkedin.com:https://www.linkedin.com/pulse/machine-learning-competitive-advantage-enrique-dans/)
- D'Onfroe, J. (2014). *12 Quotes By Jeff Bezos That Reveal How He Grew The Amazon Empire*. (Business Insider) Hentet fra <http://www.businessinsider.com/jeff-bezos-amazon-growth-quotes-2014-9?r=US&IR=T&IR=T>
- Dámbrósio, R. (2017). *Luxury Retreats Says Travel Agents Critical To Sales Despite Purchase By Airbnb*. (Travelmarket) Hentet fra <http://www.travelmarketreport.com/articles/Luxury-Retreats-Says-Travel-Agents-Critical-To-Sales-Despite-Purchase-By-Airbnb>
- Demary, V. (2014). Competition in the Sharing Economy. *Køln: Cologne Institute for Economic Research*.

- 
- Denscombe, M. (2007). *The Good Research Guide* (3. utg.). Open University Press.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- DiFranco, S. (2017). *With Whole Foods Purchase, Amazon Joust Bought a Playground for Big Data*. (Entrepreneur) Hentet fra <https://www.entrepreneur.com/article/296075>
- Docharttaigh, N. (2007). *Internet Research Skills: How to do your literature search and find research information online*. London: Sage Publications Ltd.
- Evans, P. C., & Gawer, A. (2016). *The Rise of the Platform Enterprise- A Global Survey*. The Center for Global Enterprise.
- Financial Times. (2017). *Airbnb poised to buy exclusive vacation villas specialist*. Hentet fra <https://www.ft.com/content/2873d952-eef7-11e6-ba01-119a44939bb6>
- Fortune. (2017). *Airbnb CEO Invites Some Property Hosts to Executive Board Meetings*. (Fortune) Hentet fra <http://fortune.com/2017/03/07/airbnb-ceo-hosts/>
- Friedman, T. L. (2017). *Self-Driving People, Enabled by Airbnb*. (T. N. Times, Produsent) Hentet fra <https://www.nytimes.com/2017/07/26/opinion/airbnb-experiences-machines-jobs.html>
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies: A practical guide* (4. utg.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige Metoder* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Greenfield, A. (2017). *Rise of the machines: Who is the 'internet of things' good for?* (The Guardian) Hentet fra <https://www.theguardian.com/technology/2017/jun/06/internet-of-things-smart-home-smart-city>
- Hayashi, A. M. (2014). Thriving in a Big Data World. *MIT Sloan Management Review* (55218). Hentet fra <https://sloanreview.mit.edu/article/thriving-in-a-big-data-world/>
- Heidmann, L. (2017). *Big Data is the Big News in Amazon+WHole Foods Deal*. Hentet fra <https://blog.dataiku.com/big-data-is-the-big-news-in-amazon-whole-foods-deal>
- Hill, C. W. (1985). Diversified Growth and Competition: The Experience of 12 Large UK Firms. *Applied Economics*, 8, 827-847.
- Ho, N. (2017). *Airbnb uses big data and machine learning to enhance user experience*. Hentet fra <http://cw.com.hk/feature/airbnb-uses-big-data-and-machine-learning-enhance-user-experience?page=0,1>
- Hook, L. (2016). *Airbnb poised to buy exclusive vacation villas specialist*. (Financial Times) Hentet fra <https://www.ft.com/content/2873d952-eef7-11e6-ba01-119a44939bb6>
- Huet, E. (2015). *How Airbnb Uses Big Data And Machine Learning To Guide Hosts To The Perfect Price*. (Forbes) Hentet fra <https://www.forbes.com/sites/ellenhuet/2015/06/05/how-airbnb-uses-big-data-and-machine-learning-to-guide-hosts-to-the-perfect-price/#70b091b06d49>

- 
- Hurwitz, J., Nugent, A., Halper, D. F., & Kaufman, M. (2013). *Big Data For Dummies*. Hentet fra <http://eecs.wsu.edu/~yinghui/mat/courses/fall%202015/resources/Big%20data%20for%20dummies.pdf>
- IBM Big Data & Analytics Hub. (2012). *The Four V's of Big Data*. Hentet november 2017 fra <http://www.ibmbigdatahub.com/infographic/four-vs-big-data>
- Johannessen, A. (2015). *Hva er tingenes internett?* Hentet fra <https://teknologiradet.no/sikkerhet-og-personvern/hva-er-tingenes-internett/>
- Johannessen, J.-A., Olsen, B., & Lumpkin, G. (2001). Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, Vol. 4 Issue: 1, pp.20-31.
- Juel, S. (2016). *Delingsøkonomi – hva er egentlig nytt?* Hentet fra <https://www.civita.no/publikasjon/nr-9-2016-delingsokonomi-hva-er-egentlig-nytt>
- Justia Patents. (2017). *Amazon Patents*. (Justia Patents) Hentet fra <https://patents.justia.com/company/amazon>
- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1994). Systems Competition and Network Effects. *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 8, No. 2, ss. 93-115.
- Klein, B., Crawford, R. A., & Alchian, A. (1978). Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *Journal of Law and Economics*, 21, 297-326.
- Korosec, K. (2017). *Amazon Prepares to Launch Its Physical Store With No Cashiers*. Hentet fra <http://fortune.com/2017/11/15/amazon-prepares-to-launch-its-physical-store-with-no-cashiers/>
- Lacure. (2017). *The Lacure Story*. (Lacure) Hentet fra <http://www.lacurevillas.com/lacure-story/>
- Lien, L. B., Knudsen, E. S., & Baardsen, T. Ø. (2016). *Strategiboken*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Lien, L., & Jakobsen, E. W. (2015). *Ekspansjon og Konsernstrategi* (2. utg.). Gyldendal Norsk Forlag.
- Lunden, I. (2015). *Luxury Retreats, An Airbnb For High-End Homes And Guests, Raises \$11M*. Hentet fra <https://techcrunch.com/2015/06/08/luxury-retreats-an-airbnb-for-high-end-homes-and-guests-raises-11m/>
- Lunden, I. (2017). *Airbnb is buying Luxury Retreats for around \$200M*. (Techcrunch) Hentet fra <https://techcrunch.com/2017/02/09/airbnb-is-buying-luxury-retreats-for-around-200m/>
- Luxury Retreats. (2017). *Partnering with Luxury Retreats*. Hentet fra <https://www.luxuryretreats.com/homeowner>
- Luxury Retreats. (2017). *What we do*. (Luxury Retreats) Hentet fra <https://www.luxuryretreats.com/about>
- Luxury Retreats. (2017). *What We Do*. (Luxury Retreats) Hentet fra <https://www.luxuryretreats.com/about>



- 
- Manjoo, F. (2016). Tech's 'Frightful 5' Will Dominate Digital Life for Foreseeable Future. *The New York Times*.
- Markus, M. (1987). Toward a "Critical Mass" Theory of Interactive Media. *Communication Research, Vol.14 No.5, 491-511*.
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. (2002). What Do We Know About Variance in Accounting Profitability? *Management Science, Volume 48 Issue 7, pages 834-851(18)*, ss. 15-30.
- Metz, C. (2014). *FACEBOOK BUYS VR STARTUP OCULUS FOR \$2 BILLION*. Hentet desember 2017 fra <https://www.wired.com/2014/03/facebook-acquires-oculus/>
- Microsoft News Center. (2016). *Microsoft to acquire LinkedIn*. Hentet desember 2017 fra <https://news.microsoft.com/2016/06/13/microsoft-to-acquire-linkedin/>
- Mufson, S. (2013). *Bezos courts Washington Post editors, reporters*. (The Washington Post) Hentet fra [https://www.washingtonpost.com/business/economy/bezos-courts-washington-post-editors-reporters/2013/09/04/c863516e-156f-11e3-a2ec-b47e45e6f8ef\\_story.html?utm\\_term=.1c124f293096](https://www.washingtonpost.com/business/economy/bezos-courts-washington-post-editors-reporters/2013/09/04/c863516e-156f-11e3-a2ec-b47e45e6f8ef_story.html?utm_term=.1c124f293096)
- Murch, S. (2014). *Does Airbnb have network effect?* (Quora) Hentet fra <https://www.quora.com/Does-Airbnb-have-network-effect>
- Oliver, P., Marwell, G., & Teixeira, R. (1985). A Theory of the Critical Mass. I. Interdependence, Group Heterogeneity, and the Production of Collective. *American Journal of Sociology*.
- OneFineStay. (2017). Hentet fra <https://www.onefinestay.com/about/>
- Oreskovic, A. (2016). *Everyone thought Mark Zuckerberg was crazy to buy a 13-person app for \$1 billion — now Instagram looks like one of the most brilliant tech acquisitions ever made*. Hentet desember 2017 fra <http://www.businessinsider.com/instagram-zuckerbergs-biggest-win-so-far-2016-1?r=US&IR=T>
- Parker, G. G., & Alstyne, M. W. (2005). Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design. *Management Science*.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A resource based View. *Strategic Management Journal, 14(3)*.
- Petro, G. (2017). *Amazon's Acquisition of Whole Foods Is About Two Things: Data and Product*. (Forbes) Hentet fra <https://www.forbes.com/sites/gregpetro/2017/08/02/amazons-acquisition-of-whole-foods-is-about-two-things-data-and-product/#38330493a808>
- Philips, J. G. (2017). The 'Frightful Five' Aren't So Scary, as Long as They're Competing. *The New York Times*.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business School Publishing, 92(11), s. 64-88*.

- 
- Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ Metode*. Hentet fra [http://bibdok.dk/onewebmedia/Kvalitativ\\_metode.pdf](http://bibdok.dk/onewebmedia/Kvalitativ_metode.pdf)
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Boston: Harvard University Press.
- Saebi, T. (2016). Fremtiden for forretningsmodellinnovasjon i Norge. *Magma- Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, s. (33-41) . Hentet fra <https://www.magma.no/fremtiden-for-forretningsmodellinnovasjon-i-norge>
- Saebi, T., & Foss, N. J. (2014). Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. *European Management Journal*, 33, 201–213. Hentet fra <https://pdfs.semanticscholar.org/3dfa/bab88ae56d33f25d426f656d9c3cbf05f6a8.pdf>
- Salter, J. (2012). *Airbnb: The story behind the \$1.3bn room-letting website*. (The Telegraph) Hentet fra <http://www.telegraph.co.uk/technology/news/9525267/Airbnb-The-story-behind-the-1.3bn-room-letting-website.html>
- Sandler, T. (1992). *Collective action: Theory and Applications*. New York: Harvester Wheatsheaf.
- Sandvik, A. (2017). Forelesning om datainnsamling og kvalitativ metode. Bergen.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods For Business Students* (6. utg.). England: Pearson Education Limited.
- Schrage, M. (2016). Rethinking the Value of Customers in a Digital Economy. *MIT Sloan: Management Review*. Hentet fra MIT Sloan Management Review: <https://sloanreview.mit.edu/article/rethinking-the-value-of-customers-in-a-digital-economy/>.
- Sheetz, M. (2017). *Amazon cutting prices of turkey, canned pumpkin for Thanksgiving at Whole Foods*. (CNBC) Hentet fra <https://www.cnbc.com/2017/11/15/amazon-whole-foods-price-cuts-on-more-grocery-items.html>
- Simon, P. (2013). *Too Big to Ignore: The Business Case for Big Data*. New Jersey: Wiley. Tilgjengelig fra: ProQuest ebrary.
- Smith, E. (2006). *Using Secondary Data in Educational and Social Research*. Maidenhead: Open University Press.
- Soper, S., & Zaleski, O. (2017). *Inside Amazon's Battle to Break Into the \$800 Billion Grocery Market*. (Bloomberg) Hentet fra <https://www.bloomberg.com/news/features/2017-03-20/inside-amazon-s-battle-to-break-into-the-800-billion-grocery-market>
- Sorkin, A. R. (2001). *Hewlett-Packard in Deal to Buy Compaq for \$25 Billion in Stock*. Hentet desember 2017 fra <http://www.nytimes.com/2001/09/04/business/hewlett-packard-in-deal-to-buy-compaq-for-25-billion-in-stock.html>
- Sorkin, A. R. (2017). *Conglomerates Didn't Die. They Look Like Amazon*. (The New York Times) Hentet fra <https://www.nytimes.com/2017/06/19/business/dealbook/amazon-conglomerate.html? r=0>

- 
- Stone, B., & Zaleski, O. (2017). *Airbnb Enters the Land of Profitability*. (Bloomberg) Hentet fra <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-01-26/airbnb-enters-the-land-of-profitability>
- Store Norske Leksikon. (2014). *www.snl.no*. Hentet fra <https://snl.no/data>
- Store Norske Leksikon. (2017). *Digitalisering*. (Store Norske Leksikon) Hentet fra <https://snl.no/digitalisering>
- Strasnick, S. (2016). *6 Luxury Vacation Rental Sites (That Aren't Airbnb)*. (Architectural Digest) Hentet fra <https://www.architecturaldigest.com/gallery/luxury-vacation-rental-sites>
- Sunde, M. (2016). *Delingsøkonomien*. Hentet fra <http://www.nhohandel.no/getfile.php/Bilder/Artikkelbilder/Delingsøkonomien%281%29.pdf>
- Teece, D. J. (1980). Economy of Scope and the Scope of the Firm. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 1, 223-245.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning* 43 (2010) 172-194.
- Thau, B. (2017). *Just As Target Did With Fashion, Amazon Ushers In High-End Food For The Masses Via Whole Foods*. (Forbes) Hentet fra <https://www.forbes.com/sites/barbarathau/2017/09/13/just-as-target-did-with-fashion-amazon-ushers-in-high-end-food-for-the-masses-via-whole-foods/#76f07bcf4556>
- Thomas, L., & LaVito, A. (2017). *Amazon makes Whole Foods' prices more competitive with rivals in LA: JPMorgan*. (CNBC) Hentet fra <https://www.cnbc.com/2017/09/18/amazon-makes-whole-foods-prices-more-competitive-with-rivals-in-la-jpmorgan.html>
- Thornes, K. L., & Thuve, V. (2015). *Skatteutfordringer i delingsøkonomien*. NHH, Bergen.
- Time and Place. (2017). *About*. Hentet fra [https://timeandplace.com/our\\_story/about](https://timeandplace.com/our_story/about)
- Ting, D. (2017). *Airbnb Acquires Vacation Rental Company Luxury Retreats, Officially Moves Into Luxury*. (Skift) Hentet fra <https://skift.com/2017/02/16/airbnb-acquires-vacation-rental-company-luxury-retreats-officially-moves-into-luxury/>
- Trader Joe's. (2017). *Our Story*. Hentet fra <https://www.traderjoes.com/our-story>
- Ufford, S. (2015). *The Future Of The Sharing Economy Depends On Trust*. (Forbes) Hentet fra <https://www.forbes.com/sites/theyec/2015/02/10/the-future-of-the-sharing-economy-depends-on-trust/#6d5a81344717>
- Valinsky, J. (2017). *Whole Foods is stealing Walmart and Trader Joe's customers with its low prices*. Hentet fra <http://money.cnn.com/2017/10/03/news/companies/whole-foods-competition/index.html>
- Villas of Distinction. (2017). *About Us*. Hentet fra <https://www.villasofdistinction.com/about/>
- Weinswig, D. (2016). *Five Ways That Amazon Is Shaking Up Retail*. Hentet fra <https://www.forbes.com/sites/deborahweinswig/2016/05/24/5-ways-that-amazon-is-shaking-up-retail/#7b2c22712a83>

- 
- Whole Foods Market . (2017). *Shop Online*. Hentet fra <http://www.wholefoodsmarket.com/online-ordering>
- Whole Foods Market. (2015). *Whole Foods Market ranks No. 3 on list of America's most reputable retailers*. (Whole Foods Market) Hentet fra <http://media.wholefoodsmarket.com/news/whole-foods-market-ranks-no.-3-on-list-of-americas-most-reputable-retailers>
- Whole Foods Market. (2016). *2016 Annual Report*. Whole Foods Markets.
- Whole Foods Market. (2017). *Company Info*. Hentet fra <http://www.wholefoodsmarket.com/company-info>
- Whole Foods Market. (2017). *ENVIRONMENTAL STEWARDSHIP: OUR GREEN MISSION*. Hentet fra Whole Foods Markets
- Whole Foods Market. (2017). *Locally grown, raised and produced*. (Whole Foods Market) Hentet fra <http://www.wholefoodsmarket.com/local>
- Whole Foods Market. (2017). *Our Core Values*. (Whole Foods Markets) Hentet fra <http://www.wholefoodsmarket.com/mission-values/core-values>
- Whole Foods Market. (2017). *Shop Online*. (Whole Foods Markets) Hentet fra <http://www.wholefoodsmarket.com/online-ordering>
- Whole Foods Market. (2017). *WHOLE FOODS MARKET HISTORY*. (Whole Foods Markets) Hentet fra <http://www.wholefoodsmarket.com/company-info/whole-foods-market-history>
- Wikipedia. (2017). *Sprouts Farmers Market*. Hentet fra [https://en.wikipedia.org/wiki/Sprouts\\_Farmers\\_Market](https://en.wikipedia.org/wiki/Sprouts_Farmers_Market)
- Wikipedia. (2017). *Trader Joe's*. Hentet fra [https://en.wikipedia.org/wiki/Trader\\_Joe%27s](https://en.wikipedia.org/wiki/Trader_Joe%27s)
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. New York Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.
- Wingfield, N. (2017). *As Amazon Pushes Forward With Robots, Workers Find New Roles*. (The New York times) Hentet fra <https://www.nytimes.com/2017/09/10/technology/amazon-robots-workers.html>
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5. utg.). California: Sage Publications, Inc.
- Zaleski, O., & Vynck, G. D. (2017). *Airbnb Acquires Luxury Retreats, Beating Out Expedia, Accor*. (Bloomberg) Hentet fra <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-02-16/airbnb-buys-vacation-home-management-company-luxury-retreats>
- Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. (2015). A First Look at Online Reputation on Airbnb, Where Every Stay is Above Average.