



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Hvordan kan Hertz tilpasse seg og opprettholde konkurransekraft i møtet med den fremvoksende konkurransen fra bildeling?

En casestudie av strategiske tilpasninger og konkurransefortrinn i bilutleiebransjen

Sivert Johan Adolfsen

Masteroppgave i økonomi og administrasjon, BED-3901, juni 2024

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på mitt studium etter fem år hos Universitetet i Tromsø, hvor jeg har studert økonomi og administrasjon. Dette har vært en lærerik og interessant periode jeg vil verdsette lenge.

Jeg ønsker å uttrykke en dyp takknemlighet overfor alle som har støttet meg i prosessen med å skrive oppgaven. Spesielt vil jeg takke representantene fra Hertz som gledelig stilte til intervju og med deres innsikt og erfaring hjalp meg utforske temaet mitt. Deres deltakelse var avgjørende for å studere hvordan et tradisjonelt bilutleiefirma kan tilpasse seg nye, disruptive konkurrenter.

Jeg vil også gi en stor takk til min veileder, Bernt Arne Bertheussen. Veiledningen han har gitt, og tålmodigheten han har vist, har inspirert meg til å stå på under hele skriveprosessen. De faglige innspillene og innsikten jeg har mottatt underveis var avgjørende for å komme meg i mål med masteroppgaven.

Avslutningsvis vil jeg takke venner, medstudenter og familien min for kontinuerlig støtte gjennom hele studieforløpet. Uten dem hadde ikke denne oppgaven blitt skrevet.

Tromsø, 3. juni 2024

Sivert Johan Adolfsen

Sammendrag

I denne studien har jeg undersøkt hvordan Hertz kan tilpasse seg og opprettholde konkurransekraft i møtet med en fremvoksende konkurranse fra bildelingstjenester. Problemformuleringen undersøkes på bakgrunn av den interessante påvirkningen disruptive konsepter kan ha på den tradisjonelle bilutleiebransjen, hvor nyere bildelingsaktører som Getaround og Hyre introduserer innovative forretningsmodeller som utfordrer etablerte aktører som Hertz.

For å studere problemformuleringen har jeg benyttet en kvalitativ tilnærming, ved å gjennomføre en casestudie av Hertz. Jeg har intervjuet nøkkelpersonell i selskapet, for å få innsikt i hvordan Hertz oppfatter og svarer på utfordringer og muligheter som oppstår ved de nye konkurrentene. Diskusjonen er utarbeidet på et grunnlag av relevant teori og litteratur om delingsøkonomi, disruptiv innovasjon, konkurransestrategi og konkurransefortrinn, i tillegg til lignende studier om respons på disruptive konkurrenter.

Funnene fra studien viser at Hertz anser det omfattende nettverket av utleiestasjoner og den sterke merkevaren som viktige konkurransefortrinn. Nettverket gir en geografisk tilgjengelighet og fleksibilitet som er utfordrende for nye bildelingstjenester å imitere. Merkevaren, som er bygget opp over mange år, gir kunder tillit til selskapets evne til å levere kvalitet og pålitelighet. Disse elementene viser seg å være avgjørende for arbeidet med å beholde konkurransekraft i et skiftende marked.

Videre kommer det frem strategiske tilpasninger fra Hertz, for å forsøke å opprettholde posisjonen som markedsleder i Norge. Dette inkluderer innføring av teknologiske løsninger som selvbetjente utleiemaskiner og testing av et nøkkelløst system, som ligner på systemene flere bildelingstjenester bruker. Innovering og videreutvikling gjøres med utgangspunkt i å forenkle kundereisen og møte forbrukernes forventinger til tilgjengelighet i et marked hvor tjenestetilbudene stadig forbedres.

Hertz har et eget bildelingskonsept de har driftet i flere år. Grunnet manglende lønnsomhet på deling av personbiler, har de nedskalert konseptet til kun varebiler. Selskapets tilpasning til denne fremvoksende konkurransen baseres derfor på en forbedring og videreutvikling av tjenestene sine. De har en stor kundegruppe gjennom et bredt utvalg av tilbud innen tradisjonell bilutleie, i tillegg til å tilby deling med varebiler. Ved å utnytte

konkurranseskraftene, forsøker de å være best i segmentene de allerede opererer i, for å forbli det foretrukne valget innen leie av bil.

Nøkkelord: Disruptiv innovasjon, delingsøkonomi, konkurransefortrinn, bildeling, bilutleie

Innhold

1	Introduksjon	1
1.1	Problemformulering	1
1.2	Avgrensning	2
2	Teoretisk rammeverk	5
2.1	Fremveksten av delingsøkonomi.....	5
2.1.1	Bideling	5
2.1.2	Ansvarsfordeling	7
2.1.3	Tillitsmekanismer.....	7
2.2	Disruptiv innovasjon	8
2.3	Tidligere forskning	8
2.3.1	Hotellindustriens svar mot Airbnb	9
2.3.2	Airbnbs påvirkning på hotell-ytelsen	9
2.4	Konkurransestrategi	10
2.4.1	Porters generiske konkurransestrategier.....	10
2.4.2	Porters Fem Krefter-modell	11
2.5	Konkurransefortrinn	14
2.5.1	VRIO rammeverket	14
3	Metodisk tilnærming	17
3.1	Forskningsdesign.....	17
3.1.1	Kvalitativ casestudie	17
3.2	Datainnsamling.....	18
3.2.1	Intervju	18
3.2.2	Utvalg	19
3.3	Validitet, relabilitet og generaliserbarhet	19
3.4	Etiske overveielser	20
4	Empirisk kontekst	23

4.1	Tradisjonell bilutleie	23
4.1.1	Hertz	23
4.2	Bildeling	24
4.2.1	Getaround	24
4.2.2	Hyre	25
5	Funn	27
5.1	Et standardisert tilbud.....	27
5.2	Har Hertz konkurransefortrinn?	27
5.2.1	Operativ strategi og markedsposisjon	27
5.2.2	Potensielle konkurransefortrinn	28
5.3	Inntrengere i markedet	30
5.4	Hertz bildeling.....	32
6	Diskusjon	35
6.1	Disruptive konkurrenter	35
6.2	Forbrukerperspektiv	36
6.3	Strategisk perspektiv	37
6.3.1	Kostnadslederskap.....	37
6.3.2	Differensiering	38
6.3.3	Fokusbasert.....	39
6.3.4	Posisjonering i markedet	40
6.4	Konkurransedynamikk	41
6.4.1	Nye inntrengere	41
6.4.2	Alternative tilbud.....	42
6.4.3	Forhandlingsmakt.....	43
6.4.4	Konkurransintensitet.....	45
6.5	Konkurransfortrinn	46
6.5.1	Nettverk.....	46

6.5.2	Merkevare.....	47
6.5.3	Fortrinn overfor bildeling.....	48
6.6	Et forsøk på differensiering.....	49
6.7	Konklusjon	49
6.7.1	Studiens begrensninger og videre forskning	51
	Referanser.....	53
	Vedlegg	57

Tabelliste

Tabell 1 - Informasjon om utvalget.....	19
---	----

1 Introduksjon

Bilutleiebransjen har opplevd betydelige endringer de siste årene. Dette skyldes en økende betydning av miljøhensyn og teknologiske fremskritt, samt endringer i reising og planlegging blant folk etter pandemien (Iversen et al., 2018). Bilutleiebransjen representerer et interessant felt for akademisk studie, takket være dens dynamiske natur og viktige rolle i den globale økonomien. Denne bransjen står i et møtepunkt mellom tradisjonelle forretningsmodeller og moderne, teknologidrevne modeller, noe som gjør den egnet for å studere forretningsstrategier, markedsdynamikk og konkurransekraft.

Bilutleiebransjen er en viktig del av transportsystemet i flere land. Tradisjonelt har bransjen vært preget av store bilutleieselskaper, men den siste utviklingen har ført til økt konkurranse og innovasjon. Dette er i stor grad drevet av veksten til nye tjenester som bildeling. Denne trenden innebærer utleie av selskapseide og private kjøretøy gjennom digitale plattformer som tilrettelegger for enkel tilgang til leiebiler (Engan & Enger, 2018). Her har Getaround, tidligere Nabobil, og Hyre blitt interessante selskaper i Norge.

For å studere bilutleiebransjen skal jeg sammenligne tradisjonell bilutleie med bildeling. Tradisjonell bilutleie innebærer at en person leier et kjøretøy fra et etablert bilutleieselskap for en bestemt periode. Priser varierer avhengig av faktorer som kjøretøytype og leieperiode. Bilutleieselskapene tilbyr ofte forsikringsalternativer for å dekke kunden under leieperioden.

I studien skal jeg se på selskapet Hertz. Det er et globalt anerkjent bilutleieselskap, med en historie som strekker seg tilbake til 1918, da det ble grunnlagt i Chicago (Hertz, 2022). Siden den gang har selskapet vokst til å bli en av de største aktørene i industrien med et omfattende nettverk av lokasjoner over hele verden.

I Norge har Hertz en stor markedsandel og tilbyr et bredt utvalg av kjøretøy. Selskapet er anerkjent som en pålitelig ressurs for både forretnings- og fritidsreisende. De har tilpasset seg endringer i bilindustrien, innført innovative tjenester og opprettholdt et sterkt engasjement for kundeservice. Deres tilstedeværelse i Norge er en del av det globale nettverket som gir reisende fleksible og pålitelige alternativer for leie av bil.

1.1 Problemformulering

Med fremveksten av delingsøkonomien og teknologiske innovasjoner har bildelingstjenester som Hyre, Getaround og tradisjonelle bilutleieselskaper som Hertz funnet seg i en dynamisk konkurranse. Å utforske hvordan bildeling kan skape en utfordring eller fordel for etablerte

bilutleieaktører gir innsikt i endrede forbrukertrender, bærekraftige transportløsninger og mulige forretningsstrategier. Denne studien adresserer ikke bare den pågående utviklingen innen transportbransjen, men også implikasjoner for selskaper som søker å tilpasse seg og beholde relevans i et skiftende marked.

Hertz, som et etablert selskap med store markedsandeler i Norge, har hatt flere konkurrenter innen bilutleie. Det som gjør bildelingsmetoden interessant, er deres innovative modell som er unik fra eksisterende aktører i bransjen. Dette representerer en ny tilnærming som forsøker å trenge inn i det norske bilutleiemarkedet ved å tilby tjenester på en annen måte. Hvordan Hertz svarer og tilpasser seg til dette blir derfor et interessant tema å undersøke.

I denne oppgaven er målet å undersøke følgende problemformulering:

Hvordan kan Hertz tilpasse seg og opprettholde konkurransekraft i møtet med den fremvoksende konkurransen fra bildeling?

Denne problemformuleringen belyser mulige strategiske skifter for både bildelingstjenester og tradisjonelle bilutleieselskaper som Hertz. Den økende populariteten til bildeling indikerer en endring i måten folk ser på transport, og dette har potensial til å påvirke etablerte forretningsmodeller.

På den teoretiske siden gir dette temaet verdifull innsikt i en rekke relevante konsepter. Studien gir en plattform for å utforske dynamikken i markedsdisrupsjon ved nye inntrengere, strategiske tilpasninger, forbrukeratferd og innovasjon. Det vil også gi en mulighet til å forstå hvordan etablerte selskaper lærer av og samarbeider med nyere aktører i markedet.

Samlet sett blir spørsmålet om hvordan tradisjonelle bilutleieaktører tilpasser seg, både praktisk relevant for selskaper som søker å navigere i et endrende marked og teoretisk relevant for forskere som ønsker å forstå endringer i forretningsstrategi og forbrukeratferd. Det er lite litteratur rundt bransjen i denne konteksten, derfor er det en interessant studie å gjennomføre. Med en økende betydning av bærekraft og teknologisk innovasjon i transportsektoren, er dette et tema som fortsetter å fange interessen og krever videre forskning.

1.2 Avgrensning

Denne studien krever avgrensninger for å oppnå en tilstrekkelig dybde i utforskningen av problemformuleringen. Først og fremst vil jeg avgrense undersøkelsen til å fokusere utelukkende på Hertz som tradisjonelt bilutleieselskap og Getaround samt Hyre som

representanter for bildelingstjenester. Dette valget er begrunnet i behovet for å opprettholde en begrenset og tydelig sammenligning mellom tre spesifikke aktører i bransjen. Jeg har derfor studert et bevisst utvalg av aktører med ulike tilnærminger til bilutleie, da å ta for seg flere selskaper kan gjøre det vanskelig å gå i dybden på hvordan de opererer.

Fokuset til oppgaven vil være på strategiske aspekter, forretningsmodeller og markedsrespons fra Hertz. Det kan også være interessant å inkludere aspekter som juridiske implikasjoner, men denne oppgaven vil primært utforske hvordan selskapet tilpasser seg etter de nevnte forholdene. Studien er også grenset til bilutleiebransjen i Norge. Begrensningen til det norske markedet avgrenser oppgaven til å inneholde landsspesifikke faktorer som påvirker både Hertz og bildelingstjenestene.

Disse avgrensningene er begrunnet i ønsket om å levere en grundig, sammenhengende og praktisk rettet studie av hvordan Hertz kan svare på konkurransen i en strategisk kontekst. Ved å begrense undersøkelsesområdet kan jeg oppnå en dypere forståelse av de spesifikke utfordringene og mulighetene de har hatt i møtet med denne fremvoksende konkurransen.

2 Teoretisk rammeverk

Litteraturgjennomgangen i dette kapitlet innebærer en analyse av eksisterende akademiske teorier og tidligere forskning relatert til delingsøkonomi, disruptiv innovasjon, konkurransestrategier og konkurransefortrinn, i tillegg til lignende studier om disruptive konkurrenter.

2.1 Fremveksten av delingsøkonomi

Delingsøkonomi representerer en nylig fremvoksende form for økonomisk aktivitet som har opplevd økt popularitet de siste årene. Grunnleggende sett er delingsøkonomi en forretningsmodell der enkeltpersoner kan tilby tjenester eller leie ut eiendeler direkte eller gjennom mellomledd som formidlingsselskaper (Skatteetaten, u.å.), eksempelvis Airbnb og Getaround. Disse formidlingsselskapene fungerer som tredjeparter som letter kontakten mellom tilbyder og forbruker (Hossain, 2020).

En sentral del av denne definisjonen er måten eierrettighetene ikke overføres mellom partene. Dette gir privatpersoner muligheten til å tjene penger ved å leie ut ressurser som ellers vil stå ubrukte. Denne digitaliseringen muliggjør gjennomføring av transaksjoner enkelt og rimelig, for å optimalisere ubrukt kapasitet blant privatpersoner (Engan & Enger, 2018). I tillegg gir det en mulighet for enkeltpersoner å søke etter tilgjengelige ressurser i nærheten og finne alternativet som passer best for deres behov. Dette har resultert i fordeler og potensielle muligheter, både for private tilbydere og forbrukere i markedet.

2.1.1 Bildeling

Formelle bildelingstjenester var i bruk så tidlig som på 1940-tallet i Europa, hvor «Sefage» programmet, med oppstart i 1948, er kjent som den første. Tjenesten ble dannet for personer som ikke hadde råd til å kjøpe bil selv, hvor siktemålet var å kunne dele bil med andre (Shaheen et al., 2001). Den første norske bildelingstjenesten var Bilkollektivet, dannet i 1995 i Oslo (George & Julsrud, 2018). Mannen bak initiativet var Per Klevstrand. Året etter fikk Bergen og Trondheim hver sine bildelingsklubber, henholdsvis Bildelingen og Bilringen. Likheten ved alle tjenestene var medlems-eierskapet de hadde. Målgruppen var husstander som ikke ville eie bil selv. Senere har bedrifter sett nytte i konseptet, hvor de slipper å disponere egne biler til alle ansatte som måtte trenge det (George & Julsrud, 2018).

Bideling, som en sentral komponent i den moderne delingsøkonomien, representerer en innovativ forretningsmodell som har revolusjonert måten mennesker får tilgang til og bruker

private kjøretøy på. I sin essens er bildeling en praksis der flere personer deler på biler. Dette forekommer på ulike måter (Granberg, 2018). Det kan være ved privatpersoner, ofte kalt utleiere, som gir andre en midlertidig tilgang til deres personlige biler, vanligvis mot en avgift. Dette blir kalt peer-to-peer utleie. Aktører kan også drive bildeling ved å sette ut biler i nærområder hvor folk kan leie dem og sette dem tilbake, oftest mot en avgift eller en abonnementsløsning. Dette kan omfatte alt fra kortvarig utleie for en times tur i byen til lengre utleieperioder for en uke eller en måned.

Når biler plasseres rundt i nærområdene og deles av flere personer, blir de ofte brukt flere ganger mellom hver vask og sjekk fra bildelingsaktørene (Pedersen, 2023). Det skiller seg fra tradisjonell utleie hvor en person leier bilen fra en stasjon og leverer den tilbake for kontroll og vasking, for så å bli tilgjengelig til neste leie.

Det forventes at byer i Norge vil vokse med opptil 20% før 2030 (Haarstad et al., 2020). Bildelingskonseptet har utviklet seg som en direkte respons på behovet for mer bærekraftige, kostnadseffektive og praktiske transportalternativer i en tid hvor byer vokser. Det som gjør bildeling unikt, er den desentraliserte og plattformbaserte tilnærmingen som det opererer under (Ferrero et al., 2018). Det er en økonomisk modell som legger vekt på deling av ressurser og gjør det mulig for enkeltpersoner å få tilgang til biler som ellers ville stått ubrukte, og dermed optimaliserer utnyttelsen av transportinfrastrukturen.

I praksis fungerer bildeling vanligvis ved hjelp av plattformer og mobilapper. Disse plattformene kobler utleiere og leietakere, gir informasjon om tilgjengelige kjøretøyer, priser og vilkår, og de legger til rette for sikre betalinger og forsikringsdekning. I tillegg inkluderer de ofte vurderingssystemer og anmeldelser som tillater både utleiere og leietakere å bygge tillit gjennom gjensidig evaluering.

Bideling tilbyr ikke bare praktiske fordeler som tilgjengelighet og reduserte kostnader sammenlignet med tradisjonell bilutleie, men også miljøfordeler. Ved å fremme deling av biler reduseres behovet for private biler på veiene, noe som bidrar til lavere trafikkbelastning og luftforurensning. Dette styrker bruken av mer bærekraftige transportalternativer.

I denne sammenheng er bildeling en pådriver for en større samtale om fremtiden for transport og økonomiske modeller. Den utfordrer tradisjonelle modeller og åpner for en bredere diskusjon om hvordan vi kan optimalisere ressursbruk, fremme bærekraft og forbedre tilgjengeligheten av transportmidler.

Når det gjelder bildeling, er det relevant å vurdere ansvarsfordeling og tillitsmekanismer.

2.1.2 Ansvarsfordeling

Ansvarsfordelingen er spesielt relevant for delingsøkonomien. Det handler om hvor mye ansvar delingsplattformene tar på seg. Skal de fungere kun som et bindingsledd mellom forbruker og tilbyder, eller skal de bære et større ansvar for leiene de sammenkobler? Klare retningslinjer for ansvar og forsikring er viktig for å håndtere mulige utfordringer eller skader under leieperioden. Gjennom kontrakter og forsikringsvilkår kan både tradisjonell bilutleie og bildeling bidra til en tryggere og mer pålitelig opplevelse for alle parter.

Ansvarsfordelingen, både i tradisjonell bilutleie og bildeling, er avgjørende for å definere partenes forpliktelser og rettigheter. Engan og Enger (2018) beskriver en usikkerhet i ansvarsfordelingen blant forbrukere og tilbydere. Forbrukere kan i mindre grad være klar over rettighetene de har ved problemer. Det kommer også frem at tilbydere ikke alltid er klar over ansvaret de har i avtalen (Engan & Enger, 2018).

Innen tradisjonell bilutleie er ansvarsfordelingen ofte klart definert gjennom leiekontrakter, der utleieren bærer ansvaret for kjøretøyets vedlikehold, forsikring og eventuelle tekniske problemer. I peer-to-peer-modellen deler plattformer, utleier og leietaker ofte ansvaret. Plattformene tilbyr forsikring, men detaljene kan variere. Utleier har ansvar for kjøretøyets tilstand, og leietaker har ansvar for å returnere kjøretøyet i god stand.

2.1.3 Tillitsmekanismer

Innen delingsøkonomien er tillitsmekanismer essensielle for å sikre en trygg opplevelse for både utleiere og leietakere. I tradisjonell bilutleie bygges tilliten hovedsakelig på selskapets etablerte rykte og standarder. Kundevurderinger og tilbakemeldinger spiller en viktig rolle i å bygge tillit og gi potensielle kunder innsikt i andres erfaringer (Gjerde & Boxill, 2021).

I bildeling kan tillitsmekanismene være mer desentraliserte. Plattformer som opererer på en peer-to-peer-basis benytter ofte vurderingssystemer for både utleiere og leietakere. Disse vurderingene gir en gjensidig evaluering av pålitelighet og ansvarlighet. Gjerde og Boxill (2021) presiserer at det å kunne stole på leverandøren, ved en forventning til at tjenester blir levert som beskrevet, er hovedaspektet ved forbrukernes tillit. Tillitsmekanismer vil være relevant for å undersøke tiltak for å redusere usikkerheten ved å dele leiebiler som nylig er brukt av andre eller leie av privatbiler, sammenlignet med tradisjonell bilutleie.

2.2 Disruptiv innovasjon

Disruptiv innovasjon, et begrep popularisert av Clayton M. Christensen (1997) i boken «*The Innovator's Dilemma*», beskriver en prosess der et nytt produkt eller en tjeneste begynner nederst i et marked og gradvis forstyrrer og ofte erstatter etablerte aktører (Si & Chen, 2020). Disse innovasjonene skiller seg fra "sustaining innovations" som gradvis forbedrer produkter eller tjenester for eksisterende kunder (Christensen et al., 2015). Teorien er nyttig for å undersøke hvordan bildelingstjenester angriper markedet og de mulige truslene Hertz bør være oppmerksom på.

Kjernen i disruptiv innovasjon ligger i begrenset ytelse etter tradisjonelle markedsstandarder (Si & Chen, 2020). Disse innovasjonene er ofte billigere, mer tilgjengelige og enklere å bruke enn de etablerte produktene, noe som tiltrekker seg kunder i markedets lavere segmenter eller helt nye kundegrupper som tidligere har blitt oversett av de store aktørene.

Et kritisk aspekt ved disruptive innovasjoner er hvordan de gradvis beveger seg oppover i markedet, og forbedrer ytelsen samtidig som de opprettholder fordelene i kostnad og tilgjengelighet. Denne prosessen skaper en utfordring for etablerte selskaper, som ofte undervurderer trusselen fra disse innovasjonene da de først ser ut til å målsette seg mot mindre lønnsomme kundesegmenter (Christensen et al., 2015; Si & Chen, 2020).

En viktig del av Christensens teori er behovet for bedrifter å anerkjenne og reagere på disruptive innovasjoner, selv om disse i utgangspunktet ikke oppfyller kundenes eksisterende behov (Christensen et al., 2015). Dette krever ofte en revurdering av etablerte forretningsmodeller og en villighet til å investere i nye teknologier og markeder som kan virke mindre attraktive i starten.

Kritikken mot teorien omhandler dens tendens til å forenkle komplekse markedsdynamikker og utfordringene ved å forutsi hvilke innovasjoner som faktisk vil vise seg å være disruptive (King & Baatartogtokh, 2015). Tross denne kritikken, fortsetter Christensens teori å ha stor innflytelse innen forretningsstrategi og innovasjonsstudier.

2.3 Tidligere forskning

I dette avsnittet vil jeg introdusere tidligere forskningsarbeider som har belyst lignende temaer som er relevant for denne studien. Gitt den begrensede forskningen på hvordan det tradisjonelle bilutleiemarkedet reagerer på veksten av bildelingstjenester, er det relevant å utforske litteratur om lignende situasjoner i andre bransjer. En sammenlignbar situasjon

finner vi i hotellbransjen, som har stått overfor konkurranse fra Airbnb-konseptet. Da både Airbnb og bildelingstjenester representerer disruptive innovasjoner innen delingsøkonomi, kan studier om Airbnb tilby verdifulle paralleller og læringspunkter. Disse studiene utforsker hvordan etablerte industrier tilpasser seg og planlegger strategier i møtet med nye forretningsmodeller. Ved å undersøke hotellindustriens strategier og tilpasninger til Airbnb, får vi innsikt og mulige koblinger for bilutleiesektorens håndtering av lignende utfordringer.

2.3.1 Hotellindustriens svar mot Airbnb

I 2018 skrev Savolainen artikkelen «*Hotel Industry competitive responses against Airbnb*». I oppgaven utforskes hotellindustriens svar på den disruptive konkurrenten Airbnb, spesielt i konteksten av hotellmarkedet i Helsinki (Savolainen, 2018). Gjennom intervjuer med hotellindustriledere, studerer oppgaven den strategiske tilnærmingen til en økende popularitet av Airbnb. Forskningen viser en optimisme blant hotellederne, samt en tendens til å fokusere mer på tradisjonelle konkurrenter og mindre på overvåking av Airbnbs voksende tilstedeværelse.

Oppgaven tilbyr innsikter som er direkte relevante for denne oppgaven. Studien viser ulike meninger om Airbnb og trusselen blir ofte undervurdert blant aktørene i hotellbransjen. Tilpasningene til hotellene baserer seg i hovedsak på forbrukertrender. Endringer i merkevare, oppdatering av digitale tjenester og styrking av kommunikasjon til kunder er de største tilpasningene fra hotellene (Savolainen, 2018).

Videre belyser Savolainens studie hvordan endringer i forbrukerpreferanser og teknologiske trender kan forstyrre tradisjonelle forretningsmodeller. Slike skiftende trender og innovasjoner er også viktige i bilutleiebransjen.

2.3.2 Airbnbs påvirkning på hotell-ytelsen

"*How incumbents respond to competition from innovative disruptors in the sharing economy*" er en artikkel skrevet av Chang og Sokol i 2022. Den utforsker hvordan tradisjonelle hoteller svarer på konkurransen fra den innovative aktøren Airbnb (Chang & Sokol, 2022).

Forskningen fokuserer på endringene i hotellmarkedet etter Airbnbs inntreden, spesielt i forhold til hotellenes ytelse og strategiske tilpasninger. Ved å bruke data fra Taiwan, utforsker studien hvordan Airbnb har ført til en større heterogenitet i hotellbransjen.

Studien konkluderer med at lavkvalitetshoteller finner seg i direkte prisbasert konkurranse med Airbnb, og høykvalitetshoteller reagerer ved å øke både priser og investeringer i tjenestekvalitet. Dette viser strategiske ulikheter basert på hotellenes posisjonering i

markedet. Høykvalitetshoteller responderer ved å gjøre tilbudene mer «high end», og lavkvalitetshoteller velger å konkurrere på pris (Chang & Sokol, 2022).

2.4 Konkurransestrategi

Porters (1980) bok "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*" har bidratt til forståelsen av forretningsstrategier i flere tiår. I dette arbeidet introduserer Porter en systematisk metode for å analysere industrier og konkurrenter, noe som har blitt en standard i moderne strategisk planlegging. Porters ulike rammeverk vil være relevant for å undersøke hvordan Hertz sin eksisterende strategi i markedet ser ut, samt hvordan bildelingstjenester trenger seg inn på markedet.

2.4.1 Porters generiske konkurransestrategier

Blant delene av Porters arbeid er hans diskusjon av de tre generiske strategiene kostnadslederskap, differensiering og fokus. Disse strategiene kan bedrifter utnytte for å oppnå og opprettholde et konkurransefortrinn (Tanwar, 2013).

Kostnadslederskapsstrategien sentrerer rundt ideen om å være den laveste kostnadsprodusenten i en industri. Ved å fokusere på effektivitet, stordriftsfordeler og kostnadskontroll, søker bedrifter å tilby produkter eller tjenester til en lavere pris enn konkurrentene. Dette tillater dem å tiltrekke et bredt spekter av kunder og oppnå høyere markedsandeler. Porter (1980) påpeker hvordan kostnadslederskap krever kontinuerlig oppmerksomhet mot kostnadsreduksjon og operasjonell effektivitet.

Differensieringsstrategien handler om å skape et produkt eller en tjeneste som er unik i markedet. Denne unikheten kan stamme fra ulike faktorer som produktdesign, merkevare, kundeservice, teknologi eller brukeropplevelse. Gjennom differensiering skaper bedrifter en sterk merkevareidentitet og kundelojalitet, noe som gjør det mulig for dem å kreve en «premium» pris. Differensiering krever kontinuerlig innovasjon og opprettholdelse av høye kvalitetsstandarder for å lykkes (Porter, 1980).

Fokusstrategien innebærer spesialisering på et bestemt kundesegment, produktlinje eller geografisk marked. Ved å konsentrere seg om en spesifikk nisje, kan bedrifter tilpasse produkter eller tjenester for å møte de spesielle behovene og ønskene til en bestemt gruppe (Porter, 1980). Dette tillater dem å oppnå en sterk posisjon i dette segmentet. Fokusstrategien kan baseres på enten kostnadslederskap eller differensiering innenfor det valgte fokuset (Murray, 1988).

Porter (1980) fremhever at disse strategiene ikke er gjensidig utelukkende, men de mest suksessfulle bedriftene klarer å posisjonere seg klart i en av disse kategoriene for å unngå å bli "fast i midten". Dette begrepet beskriver en situasjon der et selskap ikke klarer å oppnå verken kostnadsfordeler eller differensiering, noe som fører til redusert lønnsomhet og konkurranseevne.

Teorien om de generiske konkurransestrategier tilbyr et verdifullt rammeverk for å analysere og forstå Hertz sin strategiske tilnærming i bilutleiebransjen. Ved å anvende modellen, kan det systematisk vurderes om selskapet fokuserer på kostnadslederskap, differensiering eller en fokusstrategi. Rammeverket hjelper ikke kun med å identifisere deres nåværende strategiske posisjon, men også med å forstå de underliggende årsakene bak valgene. Videre kan det belyse hvordan disse strategiene påvirker konkurranseevnen deres i et marked som preges av nye utfordrere som bildelingstjenester.

Porters (1980) arbeid understreker også viktigheten av å forstå bransjestrukturen og konkurransedynamikken, som han utforsker gjennom rammeverk "Porters fem krefter".

2.4.2 Porters Fem Krefter-modell

Porters konkurrentanalyse ble introdusert i 1980 sammen med de generiske konkurransestrategiene nevnt i kapittel 2.4.1. Det er et rammeverk som brukes til å vurdere den konkurransedyktige dynamikken i en bransje eller marked. Denne analysen hjelper bedrifter med å forstå og evaluere styrken til ulike konkurransekrefter som påvirker deres lønnsomhet og evne til å operere i et bestemt marked (Bruijl, 2018). De fem kreftene som inngår i rammeverket, er:

Trussel fra nye inntrengere

Dette refererer til hvor lett nye konkurrenter kan tre inn i markedet. Ved høyere inngangshindringer, er det vanskeligere for nye konkurrenter å komme inn og utfordre eksisterende bedrifter (Porter, 1980). Dersom det er lett for nye bedrifter å starte opp og konkurrere, kan det redusere lønnsomheten for alle aktører i bransjen. Barrierer for inntreden, som store kapitalkrav, tilgang til distribusjonskanaler eller patenter kan påvirke denne trusselen.

Eksisterende merkevarer og kundelojalitet blant etablerte aktører kan også fungere som hindring for nye inntrengere. Sterke og veletablerte merker har ofte lojale kundebaser som kan være motvillige til å bytte til nye aktører (Savolainen, 2018). Regulering og lovgivning spiller også en rolle i å forme en oppfatning av trusselen fra nye inntrengere. Noen bransjer er

underlagt strenge reguleringer og standarder som nye deltakere må overholde, og dette kan øke inngangshindringene.

I tillegg kan kostnadsfordeler som eksisterende aktører har oppnådd gjennom skala, teknologi eller andre faktorer, være en barriere. Nye inntrengere må konkurrere mot etablerte selskaper som har lavere produksjons- eller driftskostnader, noe som kan gjøre det vanskelig å oppnå lønnsomhet.

Samlet sett gir vurderingen av trusselen fra nye inntrengere en innsikt i bransjens konkurransestructur, og hvordan ulike faktorer kan påvirke muligheten for nye deltakere til å etablere seg og utfordre eksisterende aktører. Dette er en viktig del av strategisk planlegging og beslutningstakingen for selskaper.

Trussel fra substitutter

Her ligger hvor lett kundene kan bytte til alternative produkter eller tjenester som kan tilfredsstillende de samme behovene i fokus. Dersom det er en betydelig mengde tilgjengelige substitutter, kan det mulig utøve økende press på prisene og lønnsomheten i bransjen (Porter, 1980). Kundene vil da ha muligheten til å sammenligne ulike produkter eller tjenester og velge det som gir den beste verdien.

For å bedre forstå trusselen fra substitutter, er det viktig å vurdere flere faktorer. Dette inkluderer tilgjengeligheten av substitutter, prisfølsomheten blant kundene, kvaliteten på substituttene og kostnaden ved å bytte til alternativene. Bedrifter må være oppmerksomme på trusselen, da det kan påvirke deres strategiske beslutninger (Smith, 1990). For å redusere trusselen kan de differensiere produktene eller tjenestene for å gjøre dem mindre substituerbare. Det kan også være nødvendig å tilby merverdi eller unike funksjoner for å opprettholde kundelojalitet i et marked der substitutter er tilgjengelige.

Analysen av trusselen fra substitutter gir innsikt i hvordan kundeadferd kan påvirkes av alternative løsninger. Dette er avgjørende for utvikling av strategier som tar hensyn til konkurransen fra substitutter og for å opprettholde en sterk posisjon i markedet (Smith, 1990). Analysen av trusselen fra substitutter i denne sammenhengen gir innsikt i hvordan kunder i den norske bransjen vurderer alternativene som tilbyr lignende tjenester som Hertz.

Forhandlingsmakt hos leverandører

Forhandlingsmakten setter søkelys på hvordan leverandørenes evne til å påvirke betingelsene i deres favør, kan påvirke markedsdynamikken og strukturen i bransjen (Porter, 1980).

Forhandlingsmakten er ifølge Porter (1980) høy når det er få leverandører, og produktene de tilbyr er unike eller har høye byttekostnader. Dette gir leverandørene mulighet til å drive opp prisene og redusere kvaliteten eller mengden av varer og tjenester de tilbyr, noe som igjen kan påvirke lønnsomheten for bedriftene i bransjen. Leverandører med sterk forhandlingsmakt kan derfor utøve betydelig innflytelse over bransjen og dens aktører.

Når leverandører selger til industrier eller bransjer de ikke anser som viktig, er de mer villig til å utnytte forhandlingsmakten. På den andre siden vil leverandører som tjener godt på kjøpers fortjeneste, være mer opptatt av å opprettholde et godt forhold til kjøper ved å tilby gode priser og kvalitet (Porter, 1980). Dersom kjøper er fornøyd og tjener mer på produktet eller tjenesten de får levert, vil de være mer villig til å fortsette med samme leverandør.

Forhandlingsmakt hos kunder

Denne kraften analyserer hvordan kundenes evne til å påvirke priser og betingelser kan endre bransjens konkurransedyktighet og lønnsomhet. Når kunder har makt, kan de presse priser ned, kreve høyere kvalitet eller bedre tjenester, og spille konkurrentene mot hverandre, noe som reduserer bransjens samlede lønnsomhet (Porter, 1980).

Faktorer som bidrar til sterk forhandlingsmakt hos kunder inkluderer en liten og konsentrert kundebase, standardiserte produkter, lave byttekostnader og åpenhet rundt markedets priser og produkter. I slike situasjoner har kundene større innflytelse og kan velge mellom flere leverandører, noe som gir dem en fordel i forhandlinger (Porter, 1980).

Kundens makt kan bli forsterket ved tilgjengelig informasjon. Med dagens tilgang på informasjon, hvor priser, produkter og leverandører er lett tilgjengelig, kan kundene enkelt sammenligne tilbud og velge det mest fordelaktige alternativet. Dette øker deres forhandlingsmakt og presser bedrifter til å konkurrere mer aggressivt til fordel for kundene (Dowlatsahi, 1999).

Kundenes forhandlingsmakt spiller en viktig rolle i bilutleiebransjen. Den påvirker hvordan Hertz og lignende selskaper tilnærmer seg markedet, prissetter tjenester, og utvikler forretningsstrategier i møtet med økende konkurranse fra bildelingstjenester.

Konkurransenintensitet

I analysen av konkurransedyktige krefter i en bransje, kan intensiteten av konkurransen mellom eksisterende aktører tolkes som den viktigste faktoren. De fire første kreftene spiller en viktig rolle i analyseringen av konkurranseintensiteten i en bransje. I denne kraften

fokuseres det på hvordan rivalisering påvirker bransjens mulige lønnsomhet og strategiske tilnærminger. Konkurransenintensitet kan sees på gjennom flere linser; antall konkurrenter, bransjens vekst, faste og variable kostnader, produktets eller tjenestens differensiering, merkevareidentitet og barrierer for inngang og utgang (Porter, 1980).

Faktorer som bidrar til høy konkurransenintensitet kan være et stort antall konkurrenter, langsom bransjevekst, høye faste- og lagringskostnader, mangel på differensiering, omkostninger ved å skifte aktør og økte utgangsbarrierer. Når markedet er tett eller vokser langsomt, kjemper bedrifter om markedsandeler, noe som kan føre til prisedsettinger, markedsføringskampanjer, og andre former for konkurransetiltak (Barnett, 1997).

Produktdifferensiering er en annen viktig faktor. I markeder hvor produkter eller tjenester er nesten identiske, vil bedriftene konkurrere mer direkte for å tiltrekke kunder, ofte gjennom priskonkurranse. Dette er i motsetning til markeder hvor produkter er sterkt differensierte, og kundelojalitet kan redusere intensiteten av konkurranse.

Konkurransens intensitet i bilutleie- og bildelingsbransjen er skiftende og krever kontinuerlig overvåkning og strategisk tilpasning fra aktører som Hertz. Dette for å holde følge med endringene i forbrukeratferd, teknologisk utvikling, og markedets generelle tilstand (Barnett, 1997).

2.5 Konkurransefortrinn

Konkurransefortrinn er blant de mest brukte begrepene i strategisk ledelse (Ma, 2000). Konseptet rundt konkurransefortrinn er ofte å forsøke å gjenskape strategier som gjorde store selskaper suksessfull (Christensen, 2001). Under skal jeg redegjøre for VRIO rammeverket.

2.5.1 VRIO rammeverket

VRIO er et strategisk rammeverk Barney utviklet for å analysere interne ressurser, med mål om å identifisere bærekraftige konkurransefortrinn. Rammeverket ble først introdusert i 1991 (Barney, 1991). Teorien beskriver hvordan bedrifter oppnår bærekraftige konkurransefortrinn dersom ressursen er verdifull, sjelden, ikke imiterbar og klar til å utnyttes (Cardeal & Antonio, 2012).

Den førte komponenten i VRIO er verdi. Bedrifter skaper verdi ved å differensiere tjenester for å kunne kreve en dyrere pris, eller ved å senke kostnader slik at de kan tilby billigere priser (Barney & Wright, 1998). Cardeal og Antonio (2012) presiserer hvordan produkter som nøytraliserer trusler og utnytter muligheter blir en ressurs som skaper verdi. Eksempelvis

kan et selskap som har en unik teknologi, som tilbyr kunder overlegne tjenester med lave kostnader, sitte på en ressurs med stor verdi.

Verdien av tjenester eller produkt vil ikke være nok til å skape bærekraftige fortrinn dersom det samme tilbys av andre aktører (Barney & Wright, 1998). Sjeldne ressurser er produkter eller tjenester som ikke er lett tilgjengelig for andre selskaper. Ved å ha en sjelden ressurs får selskaper en mulighet til å differensiere seg i markedet (Barney, 1991). Dette kommer ofte frem ved bedrifter som tilbyr noe helt nytt, som andre ikke har tilgang til enda.

Den tredje komponenten handler om hvor imiterbar en ressurs er. Hvis selskapet sitter på et sjeldent produkt som har verdi, er neste steg å ta for seg vanskeligheten og kostnaden ved å gjenskape ressursen (Barney & Wright, 1998). Et konkurransefortrinn anses å være bærekraftig om selskaper som mangler disse ressursene ikke kan få tak i dem (Barney, 1991). Slike ressurser kan være produkter eller tjenester som er patentert og dermed umulig for andre aktører å tilby. Det kan også være sterke merkevarer som er bygd opp over lengre tid, som derfor vil være tidskrevende og kostbart å imitere.

Til slutt er organisasjonskomponenten, som handler om utnyttelse av ressursen. I tillegg til de tre første komponentene, må selskapet være organisert til å kunne utnytte fortrinnet (Barney & Wright, 1998). Gjennom gode organisatoriske prosesser, systemer og struktur må bedrifter finne effektive metoder for å skape nytte av ressursen (Cardeal & Antonio, 2012). Selv de mest verdifulle ressurser vil ikke skape bærekraftige konkurransefortrinn uten en god utnyttelse av potensialet.

Rammeverket kan beskrives som en stegvis tilnærming til analyse av konkurransefortrinns bærekraft. Hvis ressursen ikke har verdi er den ikke bærekraftig, hvis den har verdi, men ikke er sjelden er den ikke bærekraftig. Dette går videre frem til den siste komponenten, hvor grad av effektiv utnyttelse avgjør resultatet av det bærekraftige konkurransefortrinnet.

Ved å analysere disse faktorene får vi en forståelse for styrken i konkurransefortrinnene blant ressursene i selskaper. Konkurransefortrinn vil ikke gi bedrifter maksimal utnyttelse om de ikke er bærekraftige (Barney & Wright, 1998). Et godt eksempel på dette er BlackBerry som kom med et nytt konsept blant smarttelefoner da de hadde et fullt tastatur under skjermen. Det så stor suksess i starten og folk så den praktiske siden ved å kunne sende eposter effektivt fra mobiltelefonen. Kort tid etter kom andre smarttelefoner som hadde berøringstastaturer på skjermen, som tok vekk BlackBerrys unike selgepunkt. Produktet var unikt og verdifullt, men ble for lett å imitere.

3 Metodisk tilnærming

Målet med denne oppgaven er å undersøke hvordan en etablert aktør i en bransje kan reagere, tilpasse seg og konkurrere mot nye, disruptive konkurrenter. Jeg har derfor valgt en eksplorerende tilnærming til en casestudie som fokuserer på Hertz og deres forhold til innovative bildelingstjenester, for å forsøke å besvare målet med studien.

I innledningen presenterte jeg følgende problemformulering:

Hvordan kan Hertz tilpasse seg og opprettholde konkurransekraft i møtet med den fremvoksende konkurransen fra bildeling?

Det metodiske kapitlet vil forklare tilnærmingen min til å besvare problemformuleringen. Jeg skal beskrive forskningsdesignet, datainnsamling, metodekvalitet og etiske overveielser.

3.1 Forskningsdesign

Eksplorerende forskningsdesign er egnet i studier hvor det er lite kunnskap om fenomenet (Swedberg, 2020). For å utforske hvordan Hertz møter utfordringene og eventuelle muligheter ved nye konkurrenter, krevde det en åpen, fleksibel tilnærming. Som Swedberg (2020) påpeker, handler en eksplorerende metode om et forsøk på å finne noe nytt og interessant ved å utforske forskningstemaet. Valget av forskningsdesign er begrunnet ved dets evne til å belyse nye og viktige aspekter i en lite studert kontekst. Ved å ikke begrense arbeidet til en hypotese, kunne jeg utforske mer åpent om strategier og tanker hos Hertz, som videre bidro til en dypere forståelse av dynamikker som påvirker selskapet.

3.1.1 Kvalitativ casestudie

Casestudie er et begrep med ulike definisjoner. Feagin et al. (2016) beskriver det, oversatt fra engelsk, som en «*dyptgående, flersidig undersøkelse, ved bruk av kvalitative forskningsmetoder, av et enkelt sosialt fenomen*». For casestudier definerer Yin (2009) fire ulike hovedtilnærminger, single og multiple, som er enten holistisk eller embedded. Denne studien er en holistisk single-case, med Hertz som analyseenhet. Jeg har valgt denne tilnærmingen for å kunne utforske ulike dimensjoner i hvordan de som organisasjon reagerer i møtet med endringer i bransjen. En slik tilnærming bidro til å få en innsikt i hvordan selskapet tenker og behandler situasjoner som denne jeg tar for meg i studien.

3.2 Datainnsamling

For å studere problemformuleringen min, har jeg gjennomført intervjuer med nøkkelpersonell fra Hertz. Da oppgaven fokuserer på selskapet, har jeg valgt å intervjuere representanter derfra. Metoden er valgt for å få innsikt i deltakernes perspektiver, erfaringer og refleksjoner. Målet med intervjuene var å få en forståelse for deres tanker og posisjon rundt faktorene som studeres i oppgaven. Sammen med den kvalitative tilnærmingen presenteres det empirisk kontekst i kapittel 4, hvor informasjon hentet fra tidligere litteratur og aktørers nettsider er utnyttet for å få en forståelse for bransjeaktørene.

3.2.1 Intervju

Intervjuene er utført med en semi-strukturert tilnærming. Denne metoden tillot meg utforske spesifikke temaer som strategiske beslutninger og markedsoppfatninger fra representanter i bransjen, hvor innsikten ofte ligger i detaljene og nyansene i deltakernes svar. Semi-strukturerte intervjuer gir også fleksibiliteten til å utforske uventede temaer som oppstår under samtalen, noe som er verdifullt for å oppnå en dypere forståelse av emnet (Barriball & While, 1994). Denne strukturen på intervjuene gav en balanse mellom å følge en forberedt guide og samtidig være åpen for annen informasjon deltakerne kom med.

Til alle intervjuene brukte jeg en intervjuguide som utgangspunkt. Se vedlegg 1 i oppgaven. Jeg utarbeidet intervjuguiden med formål om å få frem representantenes oppfatning av de aktuelle aspektene i studien. For spørsmålene som omgikk Hertz og bilutleiemarkedet var målet å få informasjon rundt dette, ettersom intervjuobjektene sitter på en ekspertise i dette feltet. Rundt bildelingstjenestene var jeg mer interessert i deres tanker og meninger. Spørsmålene var derfor formulert mot hva representantene selv syntes. Rekkefølgen på spørsmålene varierte mellom deltakere. Dette ble gjort for å skape en naturlig sammenheng da intervjuobjektene dro samtalen i ulike retninger med svarene sine. Alle spørsmålene ble ikke stilt til alle deltakere. Noen av spørsmålene ble besvart i tidligere i intervjuet, og ble derfor ikke stilt på nytt.

Intervjuene ble holdt via videosamtaler på Microsoft Teams. Samtalene ble tatt opp som videofiler. Etter intervjuene ble holdt, transkriberte jeg samtalene og analyserte dem. Analysen gikk ut på å identifisere nøkkeltemaer, mønstre og innsikter relatert til hvordan Hertz reagerer på konkurransen fra bildelingstjenester. Resultatene vil bli tolket i lys av den teoretiske rammen etablert i litteraturgjennomgangen.

3.2.2 Utvalg

Utvalget i studien er som nevnt representanter for Hertz i Norge. Intervjuobjektene består av tre ansatte i strategiske roller, som er valgt ut basert på deres kunnskap rundt temaet. Jeg har gjennom personlig kjennskap til en av representantene, blitt introdusert til andre mulige deltakere. Etter samtaler med Hertz personell, tok jeg kontakt med utvalget som ble foreslått som mest relevant til studien. I tabellen under presenterer jeg utvalget og deres funksjonsområde, i tillegg til antall intervjuer og varighet.

Tabell 1 - Informasjon om utvalget

Intervjuobjekt	Deltaker	Funksjonsområde	Organisasjon	Antall intervju	Varighet (minutter)
1	Regionsleder (RL)	Lokal drift	Hertz	1	45
2	Operasjonsleder (OL)	Operasjonell ledelse	Hertz	1	45
3	Salgsleder (SL)	Ledelse, salg	Hertz	1	30

Representantene ble valgt på bakgrunn av målet om å få et innsyn i strategiske beslutninger og tanker om bilutleiemarkedet. Det var derfor naturlig å forsøke å nå personell som arbeider i ledelsen av Hertz. Operasjonsleder og salgsleder var derfor relevante deltakere for studien. Samtidig er det viktig å få innspill fra noen som arbeider tettere på stasjoner og den faktiske driften av selskapet. Her var regionsleder en nyttig kilde til å forstå aspekter som påvirker lokasjoner og daglig drift direkte.

3.3 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet

Det er ulike metoder knyttet til testing av kvaliteten på forskningen. Yin (2009) anbefaler å bruke konstruktvaliditet, intern validitet, ekstern validitet og reliabilitet for å teste casestudier.

Konstruktvaliditet sikter til å ta i bruk de rette målene for konseptet som skal studeres (Yin, 2009). For å oppnå dette må studien bruke flere kilder for å støtte resultatene. Det anbefales også å gi intervjuobjekter muligheten til å gjennomgå utkast underveis i studien. I tillegg vektlegges en tydelig beviskjede i prosessen. I oppgaven min vil resultater være en kombinasjon av data fra intervjuer med representantene, supplert med informasjon fra tidligere litteratur og forskning. Videre har alle intervjuobjektene fått sett gjennom resultatene

som er basert på deres bidrag. Funnene er derfor kvalitetssikret av representantene, for å sikre en presis og korrekt presentasjon av resultater.

Den andre testen, *intern validitet*, er oftest relevant i årsaks forklarende og eksplikative studier, hvor målet er å etablere sammenhenger mellom ulike betingelser (Yin, 2009). Det handler om å hvordan spesifikke forhold kan føre til andre forhold. I min eksplorerende studie vil det å teste intern validitet være utfordrende. Den interne siden av validitet er betegnet som ikke relevant for eksplorerende forskning (Yin, 2009). Likevel kan sammenhenger i min studie bidra til å styrke denne validiteten. Eksempelvis ved å vise hvordan Hertz sine strategier svarer på og blir påvirket av disruptive utfordringer.

Ekstern validitet tester i hvilken grad forskningen kan generaliseres og være nyttig i andre sammenhenger. Yin (2009) presiserer viktigheten av å bruke teori for å knytte konteksten av studien til mer generelle tilfeller. Ved å bruke resultatene i lys av eksisterende teorier, kan denne oppgaven bidra til en forståelse av prosesser på tvers av bransjer. Et eksempel på dette er forskningen om hotellbransjen og Airbnb som er presentert i teorikapitlet. Savolainen (2018) har utført en single-case studie som ved bruk av teori, knyttet til konteksten av studien, kan generaliseres og blir relevant i blant annet min forskning. Oppgaven min er derfor bygd opp med fokus på teoretiske konsepter som knyttet til resultatene gir en forståelse for hvordan Hertz tilpasser seg. Dette bidrar til å gi studien en høyere grad av ekstern validitet.

Til slutt er testing av *reliabilitet*. Med høy reliabilitet vil andre forskere senere kunne utføre en forskning med samme prosedyre og oppnå like resultater (Yin, 2009). For å klare dette ligger fokuset på å være upartisk i forskningen, og ha en detaljert presentasjon av data og resultater. Jeg har derfor forsøkt å presentere alt av informasjon som er samlet inn på en strukturert måte som forklarer hele prosessen jeg har gjennomgått. Yin (2009) beskriver at kjennetegn ved oppgaver med høy reliabilitet, er en stegvis tilnærming hvor du arbeider som om noen ser på alt av forskning du gjør.

Ved å kontinuerlig ha disse testene i tankene under forskningsarbeidet, har jeg forsøkt å utarbeide en studie som holder en høy metodisk kvalitet. Målet med god kvalitet er å få valide og reliable resultater innen konteksten jeg studerer.

3.4 Ethiske overveielser

I casestudien min behandlet jeg personopplysninger knyttet til intervjuobjektene. Alle behandlinger av slike opplysninger er Handelshøgskolen ved UiT pålagt å kunne

dokumentere (Sikt, u.å.). I arbeidet med denne studien har jeg derfor meldt inn prosjektet til Sikt. Sikt vurderer og sjekker om forskningen når krav til personvern, og bidrar med veiledning gjennom prosjektet (Sikt, u.å.). Behandlingen av personopplysninger i prosjektet ble vurdert automatisk basert på informasjonen fylt ut i meldeskjemaet. Da opplysningene jeg behandlet ikke er å beregne som sensitiv, var det ikke nødvendig med en manuell vurdering av forskningen. Dataene jeg har behandlet knyttet til personvern er deltakernes identitet, kontaktopplysninger, nettidifikator, stilling i bedriften og video samt stemme fra opptak. Da disse dataene gjør representantene identifiserbar er det viktig å behandle dem i tråd med anbefalingene fra Sikt.

Før deltakelse fikk representantene et informasjonsskriv med et samtykkeskjema. Skrivet er utarbeidet i henhold til Sikt sin mal for dette. Jeg har fått godkjenning hos deltakerne ved signatur på samtykkeskjema, via epost. Behandlingen i prosjektet mitt ble vurdert som lovlig den 24. februar 2024. Det lovlige grunnlaget er satt frem til 3. juni 2024. Det er viktig å presisere at behandlingen bare er lovlig så lenge jeg forholder meg til det som er meldt inn til Sikt (Sikt, u.å.). Når prosjektet leveres vil jeg slette alt av data knyttet til intervjuene som er utført.

Tidligere litteratur som er anvendt i oppgaven har jeg henvist til der det er brukt, og i referanselisten. Dette er viktig for å holde etiske standarder i forskningsarbeid ved å anerkjenne og kreditere tidligere forskning. I akademisk skriving er nøyaktig sitering essensielt for åpenhet i studien, slik at leseren kan bekrefte eller studere nærmere de ulike fenomenene i oppgaven min. Videre viser dette til et forsøk på å forankre diskusjonen og konklusjonen min på en grundig gjennomgang av eksisterende kunnskap.

I studien har jeg benyttet språkmodellen ChatGPT til «språkvask» og som et hjelpemiddel for å trekke ut og analysere informasjon fra intervjuene. Dette er en kunstig intelligens utviklet av OpenAI (OpenAI, 2024). Språkmodellen er nyttig til å analysere data og tekster som kan bidra til å forstå og presentere informasjon mer effektivt. Spørsmål og litteratur har blitt presist formulert og presentert for ChatGPT for å sørge for relevante og pålitelige svar. Alt modellen har analysert er nøye kvalitets kontrollert av meg selv.

4 Empirisk kontekst

I dette kapitlet vil jeg gi kontekstuell informasjon rundt tradisjonell bilutleie og aktørene som studeres i oppgaven.

4.1 Tradisjonell bilutleie

Bilutleie kan forekomme på ulike måter. I denne oppgaven ser jeg på tradisjonell bilutleie og bildeling. Bildeling er beskrevet i kapittel 2.1.1 under fremveksten av delingsøkonomi.

Tradisjonell bilutleie er den vanligste formen for leie. Det skjer oftest ved aktører som eier flere biler med et mål om å leie dem ut og tjene penger på det. Denne typen utleier tilbys som regel på spesifikke lokasjoner (Getaround, 2023). Tradisjonelle aktører plasserer seg hovedsakelig i større byer og flyplasser.

Den tradisjonelle bilutleiebransjen er kjent for lave marginer for profitt (Geraghty & Johnson, 1997). I nyere tid har flere kostnader knyttet til drivstoff, bildeler og andre nødvendige produkter og tjenester steget. Dette har tvunget fram endringer i forretningsmodeller hos bilutleieaktører, i håp om å opprettholde fortjenestemarginene (Narsing et al., 2012).

4.1.1 Hertz

Hertz Global Holdings Inc. driver bilutleie hovedsakelig gjennom deres største merker Hertz, Dollar og Thrifty. De har flere utleiemerker for å kunne tilby ulike tjenester med fokus på pris og servicekvalitet (Hertz Global Holdings Inc., 2023). Hertz beskrives som deres «top tier brand», og er det mest kjente.

Hertz i Skandinavia er franchisetaker av Hertz International (Iversen et al., 2018). I Norge er stasjonene delt inn i corporate og franchisebedrifter. Corporate er eid av First Rent A Car Norway, og styrer lokasjonene i Oslo, Bergen, Harstad/Evenes, Tromsø og nylig stasjonene i Finnmark. First Rent A Car Norway eies av svenske First Rent Holding AB (SL, 2024).

«De øvrige lokasjonene i Norge er sub-franchisee eller lisenstakere. Der er en miks av store og små bedrifter. Det er noen større aktører og noen mindre lokale foretak. Det er ikke bærekraftig for oss å drive hele landet» (SL, 2024).

De mindre bedriftene som driver Hertz lokasjoner i Norge er fortsatt viktig og de ivaretar merkevaren. Deres drift er bærekraftig i lokalmiljøene, selv om det ikke er gunstig for corporate å drifte hele landet.

«Det er slik det fungerer, og for vår strategi vil det innebære å være overalt i landet for å si det sånn. Derfor trenger vi franchisetakere som kan drifte på mindre steder» (SL, 2024).

Bilene Hertz leier ut har ulikt eierskap. Bilflåten innebærer en blanding av biler som er kjøpt med gjensalg til forhandler, kjøp på egen risiko og leasing (SL, 2024). Denne blandingen bidrar til å minske risikoen ved ulike faktorer som kan påvirke kostnadene ved å eie biler. For eksempel venter bilutleieaktørene nå på en avgjørelse rundt endringer i momsreglene i mai 2024, hvor forslaget er høyere moms for utleie og leasing av personbiler (Pedersen, 2024). Dette vil få store konsekvenser for de som driver med bilutleie.

Hertz tilbyr et lojalitetsprogram kalt «Hertz Gold Plus Rewards». Dette er et medlemskap som tilbyr ulike goder som rabatterte priser, opptjening av poeng som kan brukes for framtidige leier, gratis tilleggsjåfør og raskere henting av bil ved å slippe kø (Hertz, u.å.).

4.2 Bildeling

Jeg skal introdusere to av de mest aktuelle bildelingsaktørene i Norge. De har ulike konsepter som viser deling av biler i ulike sammenhenger.

4.2.1 Getaround

Getaround er det største bildelingstjenesten i verden (Getaround, u.å.-a). Selskapet er grunnlagt i 2009, og er tilgjengelig i Norge, USA og flere land i Europa. I Norge startet de opp under navnet Nabobil i 2015 (Bakken, 2018). Getaround kjøpte opp Nabobil i 2019, samme år som de overtok Drivy, Europas største bildelingsaktør (Getaround, u.å.-a). Ifølge nettsiden til Getaround (2024a) er de tilgjengelig i over 950 byer og har mer enn 300 ansatte.

Konseptet er en plattform som tilrettelegger for delt bilbruk ved å koble bilutleiere og leietakere. For å bruke dette, registrerer brukere seg, oppretter profiler og verifiseres av plattformen. Bilutleiere legger ut annonser med informasjon om bilene, og leietakere søker og bestiller etter behov. Transaksjoner og betaling håndteres gjennom Getaround, og plattformen tilbyr forsikring for å sikre begge parter under leieperioden (Getaround, u.å.-b). Henting og levering av bil avtales mellom partene, og kundeservice står til disposisjon for eventuelle spørsmål eller problemer. Vurderinger og tilbakemeldinger legger til ekstra trygghet, og Getaround fungerer som en bro mellom folk som ønsker å dele biler og de som trenger midlertidig tilgang til et kjøretøy.

Prisen på leiene hos Getaround settes av den private utleier. Den totale prisen for kunder blir delt i to segment, grunnprisen for leien og ekstra kostnader som forsikring og administrasjonsgebyr (Getaround, 2024a). Utleier setter selv en pris per dag i utleiekalenderen på Getarounds nettside. Dette blir grunnprisen for leie av bilen. Getaround bruker dette grunnlaget for å beregne priser for flere dager, og for å kalkulere en timespris dersom utleier tilbyr slike leier. Inntekten til utleier er leieprisen satt av utleier selv, minus et gebyr fra Getaround som er en fast prosentandel av leieprisen. Deretter legges ekstrakostnader som manglende drivstoff og overkjørt kilometer til summen (Getaround, 2024a).

Getaround Connect er et konsept selskapet har lansert i flere byer i Norge. Det er en tjeneste som muliggjør selvbetjente leier av bilene. Utleierne får en enhet som installeres og kobles til bilens startsperr og sentrallås (Getaround, 2024b). Getaround kan da gi kunder tilgang på bilene via mobiltelefonen. Enheten kobles til bilens kjørecomputer i tillegg, og kan dermed logge kilometer kjørt for hver leie. Konseptet opereres med et abonnement for bileierne som er på 290 kroner i måneden per bil de ønsker å bruke Getaround Connect med. Når bilen ikke leies ut kan den fortsatt brukes som normalt med bilnøkkelen (Getaround, 2024b).

4.2.2 Hyre

Hyre er, i likhet med Getaround, et bildelingselskap. Selskapets største aksjonær er Møller Mobility Group AS, med et eierskap på rett over 72% (Proff, u.å.). De tilbyr tjenestene sine i utvalgte byer i Norge, Sverige og Danmark (Hyre, u.å.-a). I Norge er de tilgjengelig i Oslo, Bergen, Trondheim og Stavanger. De lanserte konseptet i 2018, da med 50 biler. I dag disponerer selskapet 1500 selveide biler og kaller seg selv Nordens største bildelingsaktør basert på bilflåten (Hyre, u.å.-a).

Konseptet deres går ut på å plassere biler rundt i nærrområder for enkel tilgjengelighet i større byer. De tilbyr alt fra varebiler og elbiler til vanlige personbiler. Alle bilene eies av Hyre selv. Bilene de leier ut er oppkoblet teknologisk og kan låses opp og leies ut via mobiltelefoner, lik Getaround Connect tjenesten. Fokuset deres ligger på tilgjengelighet og mobilitet, slik at kunder kan raskt og enkelt få tilgang på leiebil i nærheten (Hyre, u.å.-a).

Hyre sine leiebilpriser varierer basert på kjøretøyvalg. Alle leiepriser er inkludert forsikring og 150 kilometer kjøredistanse per døgn, hvor de tar opptil 3,5 kroner per kilometer ekstra (Hyre, u.å.-b). Bilene er priset for time eller døgn leie. Per 14. mai 2024, tilbyr de fra 59 kroner per time eller 399 kroner per døgn for den billigste modellen, «EL bybil». 9-seter er

den dyreste modellen, med en time og døgn pris på henholdsvis 359 og 1999 kroner (Hyre, u.å.-b).

Selskapet viser en fremtidsrettet visjon. De beskriver transporten i dagens samfunn som ikke bærekraftig. De peker på for mange biler i de største byene, og problemet skaper en nødvendighet for nye metoder for transport for enkeltpersoner (Hyre, u.å.-a). Hyre mener unge voksne har en lavere interesse for å eie bil enn før. Statusen rundt å ha egen bil er ikke like viktig. Kunder fokuserer heller på, som Hyre beskriver; «*enkelhet, fleksibilitet og frihet*» (Hyre, u.å.-a).

5 Funn

I dette kapitlet skal jeg presentere informasjonen som er samlet fra intervjuene med utvalget. Jeg skal presentere Hertz sine tanker rundt strategi og posisjon i bilutleiebransjen, konkurransefortrinn, inntrengere i markedet og Hertz bildeling.

5.1 Et standardisert tilbud

Det norske bilutleiemarkedet består i hovedsak av store internasjonale aktører, hvor Hertz, Sixt, Avis, Budget, Europcar og Enterprise er de største (Iversen et al., 2018). Blant disse regnes Hertz som markedslederen i Norge (OL, 2024). Aktørene er lik i måten hoveddelen av driften utføres. De driver først og fremst med tradisjonell bilutleie.

«... vil jeg si vi er ganske lik (de største aktørene), med tilstedeværelse på flyplasser og de største byene» (OL, 2024).

Den tradisjonelle modellen bærer preg av fordeler ved drift i større volum. Bilutleie er en omfattende bransje med flere utfordringer knyttet til logistikk og økonomisk effektivitet. Stordriftsfordeler er derfor en stor faktor i prestasjonene til aktørene i denne bransjen (Iversen et al., 2018). Det gir økonomiske fordeler ved alt fra bedre kjøpsavtaler i større innkjøp av biler, til logistikk og vedlikeholdsarbeid. Slike forhold forklarer hvorfor mesteparten av markedsandelene er fordelt på få selskap. Det er vanskelig for nye konkurrenter å trenge inn på et slikt marked, uten en spesifikk vinkling.

Bilutleiemarkedet består av ulike kundegrupper. Hertz har delt kundene i fem hovedsegmenter, hvor ferie og fritid er størst. Operasjonsleder beskrev segmentene:

«Bedrifter og det vi kaller commercial, som er bedrifts leier, leisure, som er ferie og fritid, replacement, som er alle forsikringsselskaper og erstatningsleier, månedsleier og varebil» (OL, 2024).

Regionsleder fortalte om to segment med større pågang.

«Det er leisure som er størst sammen med replacement, det er de mest voksende» (RL, 2024).

5.2 Har Hertz konkurransefortrinn?

5.2.1 Operativ strategi og markedsposisjon

Hertz har gjennomgått en strategisk prosess siden 2018, med mål om å bli den største mobilitetsaktøren i Norge innen 2025. De har definert mobilitetsaktør i henhold til den type

tjenester selskapet tilbyr. Målet beskriver en plan om å utvikle det tradisjonelle bilutleiemarkedet, ved å utvide til et mer omfattende mobilitetsperspektiv hvor leie, lån og deling av biler er i fokus. Operasjonsleder uttrykket:

«Vi har hatt en strategi prosess siden 2018. Som har gått på at Hertz i Norge skal være den mest anerkjente mobilitets aktøren i 2025 ... Så det er den tydeligste retningen vi har tatt, for å være i en posisjon hvor vi er den mest anerkjente, hvor markedsposisjonen har en ledende rolle» (OL, 2024).

Det strategiske skiftet viser til Hertz' ønske om å tilby enkel og effektiv tilgang til biler over hele landet, for å være det foretrukne valget for kunder. Dette understrekes av det landsdekkende nettverket og en utleieprosess som gjør det enkelt å få tak i biler når behovet oppstår.

«Vi har store offentlige og private kunder i et landsdekkende nettverk. Vi vil ha en tilgjengelighet i Norge som gjør at det er lett å få tak i bil og en utleieprosess som er enkel og god for kundene, slik at vi blir det foretrukne valget» (OL, 2024).

I tillegg til å utvikle den tradisjonelle driften i selskapet, fokuserer Hertz på å ta i bruk ny teknologi og prøve ut nye konsepter som kan forbedre kundereisen. Dette innebærer også arbeid med bærekraft og kulturell utvikling (OL, 2024). Dette viser til en fullstendig tilnærming til markedslederskap og bedriftsutvikling.

5.2.2 Potensielle konkurransefortrinn

Fra intervjuene med Hertz representantene kom det frem en felles oppfatning av deres konkurransefortrinn i markedet. Det er et tydelig fokusområde de satser på.

«Nettverk. Nettverket er ekstremt bra. Du kan leie en bil én plass, og levere den en annen plass. Det gjør også at hvis du får en utfordring med en Hertz bil så får du hjelp i nærområdet av en annen Hertz lokasjon, uansett hvor du er. Samarbeidet mellom corporate og lisens er bra. Dermed er en Hertz kunde her, en kunde hos alle Hertz lokasjoner i Norge» (RL, 2024).

«Vi har for så vidt mange (konkurransefortrinn), men først og fremst et landsdekkende nettverk med mye kunnskap, og lokal kunnskap. Dette gjennom alle ansatte som driver bilutleien hver eneste dag» (OL, 2024).

«... vi har et veldig stort og sunt nettverk i Norge som gjør at vi er en god plattform i et ganske komplekst land å drifte i» (SL, 2024).

Det legges vekt på fordelene de får fra det internasjonale nettverket. Hertz besitter et globalt apparat i kundemasse og med partnerskap over hele verden.

«En kunde med Hertz i USA, er en kunde hos Hertz i Norge og. Så vi har en distribusjon som vi drar nytte av fra et globalt perspektiv, noe de lokale aktørene kanskje ikke kan dra like stor nytte av» (SL, 2024).

Slik reiselivet er bygget opp, blir bookingsystemene til ulike reisebyråer tatt i bruk. Bildelingsselskapene er ikke med i disse systemene for bilutleie. Distribusjonen fra tredjeparter nyter Hertz fordeler fra, og her konkurrerer de i hovedsak med substituttene, som vil være de andre aktørene som driver tradisjonell bilutleie (SL, 2024). Videre fortalte salgsleder om geografiske fordeler som kommer ved å plassere lokasjonene primært på flyplasser.

«En amerikaner kjenner kanskje ikke til norske bildelingsselskaper, men de kjenner til Hertz» (SL, 2024).

Merkevaren til Hertz påpekes også som en fordel. Dette bidrar til å vinne anbud og få inn nye kunder, som videre kan kjøres gjennom det landsdekkende nettverket.

«I tillegg har vi en veldig sterk brand, gjennom omdømmet og erfaringen vi har fra mange år i bransjen» (OL, 2024).

IT utvikling er et annet område hvor Hertz har sørget for å være tidlig ute i markedet. Representantene fortalte om selvbetjente maskiner som sørger for kunders mulighet til å leie, hente ut og returnere biler hele døgnet, året rundt.

«...vi skal være tilgjengelig 24/7. Blant annet med nøkkel kiosker som er tilgjengelig hele døgnet» (RL, 2024).

Det er tydelig i intervjuene at bærekraft spiller en viktig rolle i fremtiden til Hertz. Antall el-biler i flåtene vokser. Logistiske løsninger som å sørge for drivstoffpumper og ladestasjoner i nærheten av vaskehallene og parkeringsplassene nevnes også som eksempler på dette. ISO sertifiseringer og andre formelle kvalifikasjoner har også vært i fokus hos selskapet. Alle disse faktorene mener operasjonsleder gir dem konkurransefortrinn i markedet.

«Gjennom dette har vi derfor også en sunn økonomi og en god driftsmodell som gjør at vi er en solid aktør som er der og kan levere. Det er hvert fall en del av det vi får i tilbakemelding på anbudene ...» (OL, 2024).

5.3 Inntrengere i markedet

I nyere tid har bildelingstjenestene entret bilutleiemarkedet. Salgsleder ser på de nye mobilitetselskapene som disruptiv i markedet. Hen opplever at de nye bildelingsaktørene skifter mer fokus ved å beskrive seg selv som bilutleiere.

«Det er en kategori som for så vidt vokser ganske mye og har vært en disruptor i markedet, siden det har endret hvordan bilutleie skal fungere. Så bilutleien har blitt et større mobilitetskonsept enn bare den tradisjonelle metoden» (SL, 2024).

Intervjuobjektene ble spurt om deres meninger rundt bildelingsaktørene i Norge. Det kom frem en delt positiv holdning til konseptet og konkurransen de skaper.

«Det er sunt med konkurranse. Vi kan ikke leve i et samfunn uten konkurranse. Vi må bare vise at vi kan være bedre» (RL, 2024).

«Og så tenker jeg at i et hvert marked så er konkurranse sunt, så det er bra å få inn en sånn type aktør også. Det er fint» (OL, 2024).

«Det er veldig bra med konkurranse og nye selskaper som kommer med nye mobilitetsløsninger og utfordrer oss» (SL, 2024).

Regionsleder beskrev hvordan bildelingstjenester representerer en forretningsmodell som utfordrer tradisjonelle bilutleieaktører. Og erkjente hvordan de tar seg inn i markeder som er under utvikling, og som Hertz selv opererer i. Spesielt nevntes privatmarkedet i større byer. Hen beskrev deres arbeid i selskapet som et fokus på eget arbeid.

«Men vi må bare gjøre det vi er best på. Vi konkurrerer der, men vi må bare gjøre vår jobb slik at konkurrentene ikke blir mye større» (RL, 2024).

Det er praktiske forskjeller mellom aktørene i bildeling og tradisjonell bilutleie. Under intervjuet med regionsleder vises det blant annet til kvaliteten og alderen på bilene. Bildelingsaktørene kan leie ut biler som er litt eldre, Hertz tilbyr imidlertid utelukkende nye biler. Det blir også tatt opp mulige utfordringer ved pålitelighet og tilgjengelighet ved bildeling. Her med eventuelle problemer som kan oppstå under leien, hvor Hertz har avtaler med veiassistanse, samt mange utleiekontor spredt rundt i nærområdene. Det uttrykkes videre om hvordan de tilbyr nye, pålitelige og sikre biler som er tilpasset tøffere forhold, som ikke er uvanlig i Nord-Norge.

«Det vi sørger for er at kunder kommer seg fra A til B, på best og enklest mulig vis. Så jeg kan se begrensninger ved deres modell, uten at jeg har noe fakta på det, men bare som egne tanker» (RL, 2024).

Salgsleder delte dette synet om bildelingsmodellen. Selv om det er nytt, er det ikke nødvendigvis bra. Det kan virke som markedet ikke er tilpasset for bildeling, og det er utfordrende med tanke på vilkårene. Folk er vant til billig leie av biler, men selskapene er avhengig av utnyttelsesgrad.

«Hvis du leier ut en bil bare 2 timer på en dag, så blir det for lav utnyttelse. Da vil det ikke være profitt i produktet» (SL, 2024).

Intervjuobjektet fortalte videre om en større forventning om disrupsjon av nyere, billigere tilbud. Det nevnes eksempler som samkjøring av Uber og taxitjenester og lignende som kan tilby et billigere alternativ og skape mer disrupsjon i markedet.

I intervjuene trekkes det frem likheter mellom Hertz og Getaround sin booking plattform. Operasjonsleder fortalte om hvordan nettsiden til Getaround fungerer likt Hertz.no. Du søker om hvor du vil leie, leieperiode, og du får en pris, så velger du bilen du vil ha.

«Det er ikke så stor forskjell mellom Hertz og Getaround, i forhold til andre bildelingsaktører som Hyre, hvor teknologi er mer i fokus. De tilbyr biler som er oppkoblet og kan åpnes uten nøkkel» (OL, 2024).

Hertz har nylig testet ut et nøkkelløst konsept selv. Hvor de skal bruke oppkoblede biler og dermed kan sende kunder direkte til bilen uten å måtte hente ut en nøkkel. De har prøvd ulike pilotprogrammer for konseptet, og de jobber for å finne ut hvordan de best kan utnytte en slik funksjon.

«Det er en teknologi som er spennende, og som vi jobber mer med å forstå hvordan vi kan dra nytte av det» (OL, 2024).

Ved spørsmål om hvordan Hertz har reagert på fremveksten av bildelingstjenester, presiserte regionsleder selskapets mål om å være foran. Det legges vekt på forenkling av kundereisen og digitale framskritt.

«Vi er frempå. Spesielt med denne kundereisen jeg snakker om. Det at vi skal være tilgjengelig 24/7. Vi skal være der det skjer ting. Vi setter opp kiosker i parkeringskjellere på kjøpesenter og på flyplasser slik at kunder kan hente ut bil der

de trenger det. Jeg mener vi er veldig gode på den digitale verden ... Jeg føler vi er et hode foran de andre i denne sammenheng» (RL, 2024).

5.4 Hertz bildeling

I 2004 startet en ny aktør opp innen bildeling, Oslo bilpool. De har senere blitt til Hertz bilpool og nå Hertz bildeling. En av intervjudeltakerne var ansatt i Hertz på denne tiden og samarbeidet med Oslo Bilpool.

«Det startet med to eiendomsselskap som skulle bygge ut områder i Oslo, Selvaag Forvaltning og Avantor. De hadde behov for tilgang til bil i forbindelse med boligutbyggingen, uten at de skulle eie dem og trengte å bygge parkeringsplasser til hver leilighet» (OL, 2024).

De utviklet et konsept rundt dette, men så tidlig at administreringen av bilparken krevde en annen kompetanse enn det å bygge boliger og bydeler. De tok derfor kontakt med operasjonsleder for å starte et samarbeidsprosjekt hvor Hertz skulle ta kontrollen for driften av bilene. Dette innebar skadesjekk, vasking, dekkbytte, service og mer. Etter noen år med samarbeid fikk Hertz forespørsel om å ta over konseptet, da de andre skulle fokusere videre på boligutbygging.

«Og det takket vi ja til. Da gjorde vi dette om til Hertz bilpool som i dag heter Hertz bildeling. Vi bygde ut dette hovedsakelig i Oslo, men det har også vært en del prøveprosjekter i andre byer som et konsept som skulle være med å få folk over fra å eie til å dele» (OL, 2024).

Den største forskjellen mellom bilpool og de tradisjonelle leiene Hertz drev var muligheten til å booke biler på timer, da de vanlige leiene bare går på døgn. Bilene var parkert på mer sentrale steder for å gjøre tjenesten mer tilgjengelig, i motsetning til å måtte oppsøke et utleiekontor. Driften av dette konseptet gikk videre i flere år.

«Vi har testet mye og vært tidlig ute i markedet. Konseptet lever fortsatt i dag, men nå har vi tatt ut alle personbiler og gått over til et mer varebil konsept. Det er her behovet har vært størst, vi fikk for lite leier på personbilene til at det skulle være bærekraftig» (OL, 2024).

Videre fortalte operasjonsleder om en oppfatning av at konkurrenter bruker mye penger på deres lignende konsepter, gjennom å kjøpe seg markedsandeler og gå på større tap. Hertz hadde ikke planer om en slik investeringsramme. Konseptet drives enda, men i en mindre

skala. Dette i påvente av et sunnere marked (OL, 2024). Salgsleder kom med en lik tanke rundt bildelingen.

«For vår del jobber vi mye med å være på plass til fremtidige endringer i forbrukermarkedet, men slik det er nå er det ikke bærekraftige priser der ute (til å drive bildeling av personbiler)» (SL, 2024).

Varebildelingen driftes enda ettersom etterspørselen er større. Det er et praktisk konsept. Varebiler er som en bil nummer to de fleste husstander ikke har. Hvis du skal på Ikea, Bohus eller flytte et sted, trengs det ofte varebiler i kun et par timer. Dette, sammen med bedrifter som har behov for kortere varebilleier, er eksempler på hvorfor konseptet enda drives godt.

«Dermed blir det et litt større nedslagsfelt enn bare vanlig personbil som du kanskje kan få lånt av kjenninger, eller av de andre aktørene på markedet» (SL, 2024).

6 Diskusjon

I dette kapitlet skal jeg diskutere funn og teori med utgangspunkt i problemformuleringen. Formålet med kapitlet er å skape en diskusjon rundt relevante forhold som påvirker Hertz, belyst av eksisterende litteratur. Ved å analysere aspekter ved disruptiv innovasjon, forbrukeres perspektiv, strategi, konkurransedynamikk og konkurransefortrinn skal jeg forsøke å svare på hvordan de kan tilpasse seg, samt opprettholde konkurransekraft i møtet med bildeling.

6.1 Disruptive konkurrenter

Salgsleder beskrev bildelingstjenestene som disruptiv i bransjen. Hen påpeker hvordan de skaper en endring i hvordan bilutleie forekommer. Disse tjenestene kan tilby økt tilgjengelighet, lave kostnader, og en mer fleksibel brukeropplevelse. Dette tiltrekker seg dermed et nytt kundesegment som kanskje ikke benyttet tradisjonelle bilutleietjenester tidligere.

Den gradvise aksepten av bildelingstjenester og deres evne til å utvide markedet viser til typiske tegn ved disrupsjon, der de starter med å tilfredsstille de grunnleggende behovene til enkelte kundegrupper før de forbedrer tilbudet og blir mer attraktive for flere forbrukere. Det er et fokus på mindre målgrupper fra spesielt Hyre, samtidig som bildelingsaktørene gir et inntrykk av at de er bilutleiende, og opererer i samme bransje som de tradisjonelle aktørene. Dette mønsteret følger Si og Chens (2020) beskrivelse av hvordan disruptive innovasjoner utvikler seg og til slutt forstyrrer etablerte markeder.

For Hertz kan denne utviklingen føre til en utfordring. Selskapet står overfor behovet for å reagere på en disruptiv konkurrent, noe som kan kreve en tilpassing av deres forretningsmodell og tjenestetilbud. Dette kan innebære å omfavne lignende teknologiske løsninger, tilby nye fleksible tjenester, eller utvikle partnerskap for å integrere bildeling i deres eksisterende virksomhet. Christensen et al. (2015) understreker betydningen av etablerte selskapers anerkjennelse og tilpassning til disruptive innovasjoner for å overleve og trives. Fra intervjuene blir det klart at dette er noe Hertz allerede angriper og forsøker å komme i forkant av. Deres fokus på nye løsninger kan vi koble direkte til teori om hvordan disrupsjon i bransjen håndteres. Eksempelvis innføringen av selvbetjente kiosker og testingen av et nøkkelløst system slik som Hyre og Getaround har tatt i bruk.

Slik innovasjon påvirker etablerte aktører i markedet. Vi kan trekke linjer til hotellbransjen ved Hertz sin respons på situasjonen. Hertz har, i likhet med Chang og Sokols (2022) beskrivelse av høykvalitetshoteller, arbeidet for å forbedre tjenestekvaliteten. I stedet for å konkurrere direkte på pris, har Hertz forsøkt å forenkle kundereisen ved nye tjenester og en forbedret tilgjengelighet.

I analysen av bilutleie- og bildelingsbransjen er det derfor viktig for Hertz å følge med på de disruptive elementene av bildeling, og deres påvirkning på tradisjonelle forretningsmodeller. Dette inkluderer hvordan teknologisk innovasjon, endrede forbrukerpreferanser, og nye markedsdynamikker former fremtidens mobilitetsmarked (King & Baatartogtokh, 2015).

6.2 Forbrukerperspektiv

For å ta forbrukernes perspektiv på leiebiltjenestene skal jeg diskutere ansvarsfordelingen og tillitsmekanismer. Ansvarsfordelingen i bildeling er en utfordrende dynamikk. Som Engan og Enger (2018) presiserer er det ofte usikkerhet rundt dette temaet i delingsøkonomien.

For Hertz er ansvarsfordelingen klar og strukturert. Selskapet selv har fullt ansvar for forsikring, vedlikehold og kvalitet på bilene som leies ut. Dette gir kunder sikkerhet. Biler er godt ivaretatt og ved eventuelle problemer er kunder forsikret og har tilgang på rask assistanse eller erstatningsbil. En slik ordning skaper tillit basert på deres rykte og evne til å levere pålitelig service, som er avgjørende i leier av dyre ressurser som biler.

I motsetning til dette har vi bilelingstjenestene. Her er ansvarsfordelingen mer desentralisert og mindre tydelig. Getaround opererer med en peer-to-peer-modell, der privatpersoner eier ut egne biler til kunder. Plattformen kobler sammen leier og utleier, og tilbyr forsikring under leien, men ansvaret for bilens tilstand faller i hovedsak på den private utleieren. Getaround stiller krav til tilstanden på bilen. Likevel kan de ikke kontrollere standarden på bilen til enhver tid. Det er også usikkerhet blant utleiere om ansvaret de selv har (Engan & Enger, 2018). Dette kan bidra til å svekke tryggheten til kunder ved eventuelle problemer, som videre vil senke tilliten til slike delingstjenester.

Hyre drifter en bilflåte som er selveid, noe som gir dem kontroll over tilstanden og kvaliteten på bilene. Dette ligner mer på den tradisjonelle modellen til Hertz, med en moderne vri. Ansvarsfordelingen er derfor tilnærmet lik. Likevel blir biler fra Hyre ofte leid ut flere ganger mellom hver vask og kontroll. Dermed har kundene også et ansvar for bilens stand til neste leie. Dette kan igjen skape en svakere tillit til den forventede kvaliteten, da aktørene innen bildeling ikke kan kontrollere og stå fullt ansvarlig for bilene før hver leie, slik Hertz gjør.

Tillitsmekanismene spiller derfor en viktig rolle i hvordan selskapene opererer. Hertz har bygget tillit gjennom flere år med drift, hvor de har opparbeidet en sterk merkevare som forbindes med kvalitet og pålitelighet. Bildelingstjenestene er nyere aktører og deres tillit baseres i stor grad på kundetilbakemeldinger og vurderingssystemer. Typisk for slike digitale plattformer er vurderinger av brukere etter hver leie. Samlet sett er det ulike tilnærminger til utfordringene ved ansvar og tillit. Basert på ryktet og erfaringen kommer det frem fordeler for Hertz i denne sammenhengen, noe som bidrar til å tiltrekke og beholde kunder.

6.3 Strategisk perspektiv

For å kunne analysere hvordan aktører kan tilpasse seg nye konkurrenter i en bransje, er det viktig å få en forståelse for posisjonen de har i markedet og den strategiske vinklingen deres. Ved å diskutere ulike konkurransestrategier kan vi få et bilde av hvordan Hertz og bildelingstjenestene angriper markedet med et strategisk syn. I dette underkapitlet skal jeg ta for meg Porters (1980) generiske konkurransestrategier og hvordan de aktuelle aktørene stiller blant disse.

6.3.1 Kostnadslederskap

Porter (1980) beskriver effektivitet, stordriftsfordeler og kostnadskontroll som viktige faktorer i å oppnå kostnadslederskap. Hertz, som en global aktør, er allerede avhengig av å prestere på disse segmentene for å kunne drive en operasjon med slik størrelse.

Som regionsleder påpeker, har Hertz i Norge et godt samarbeid mellom stasjonene. Selv om det er ulike eierskap av lokasjonene og bilflåten, har de gode logistikksystemer og kommunikasjon seg imellom. Logistikkoperasjoner innebærer styring av en stor flåte med biler som har ulikt eierskap, oppretting av nye lokasjoner og vedlikehold av biler i form av service, reparasjoner og dekkskift. Dette er faktorer som påvirker effektiviteten Hertz klarer å opprettholde. Det er store kostnader knyttet til nedetid med biler og stasjonsdrift. Et eksempel på dette er dekkskiftsesonger, hvor utnyttelsen av flåten vil være lavere grunnet overgangsfasen hvor biler med vinterdekk ikke er klar til bruk på våren og motsatt på høsten. Dekkene må skiftes gradvis og stasjonene er avhengig av gode logistikk-løsninger på dette. Nødvendigheten av effektivitet i slike situasjoner understrekes av en allerede lav profitt margin per bil i bransjen.

Hertz driver bilutleie i en stor skala. Dette bidrar til flere stordriftsfordeler som gunstige kjøpsavtaler på biler og andre midler de trenger, da de kan kjøpe i større mengder og derfor få billigere enhetspriser.

Hvis vi ser på kostnadskontroll, viser Hertz dette ved innovasjon og nytenkning. Utvikling av selvbetjente utleiemaskiner øker tilgjengelighet for kunder, men bidrar også til å redusere behovet for manuelle inngrep. Dette sparer kostnader knyttet til arbeidskraft. Videre har forbedring av digitale plattformer en lignende effekt. Bedre bookingsystemer og andre digitale tjenester vil bidra til å øke kapasiteten til å håndtere større volum, uten å oppleve en proporsjonal økning i kostnader.

For bildelingstjenestene ser vi en annen tilnærming til kostnadsledelse. Getaround eliminerer de store kostnadene tradisjonelle aktører har knyttet til biler og lokasjoner, gjennom den desentraliserte modellen. Ved å leie ut andres private biler og dermed gjøre privatpersonene til utleieansvarlig, har de skapt en modell som har god kostnadskontroll og mindre logistikk utfordringer. Samtidig vil Getaround, ved å overlate ansvar til privatpersoner, miste en viss kontroll over prising på bilene. Utleierne bestemmer selv hvilken pris de skal ligge på. Selv om de sparer kostnader på modellen, taper de også inntekt ved å ikke motta hele leieprisen, da utleier får mesteparten av leieinntektene.

Hyre har lignende kostnader som tradisjonelle aktører knyttet til bilflåten. Bilene eies og driftes av selskapet. For lokasjoner er de mer lik Getaround og andre bildelingstjenester, hvor utleie skjer på nett og kunder sendes rett til bilene. De sparer dermed kostnader på å unngå drift av utleie lokasjoner. Deres modell satser på å tilby rimelige priser for leie av biler, hvor målet er å oppnå større markedsandeler før de kan begynne å profitere på konseptet. Som operasjonsleder fortalte, har disse nye aktørene gått på større tap de siste årene.

6.3.2 Differensiering

I den tradisjonelle bilutleien får vi et inntrykk av en standardisert bransje. De store aktørene har lignende tjenestetilbud som har sett lite forandring. Likevel er det flere tjenester og konsepter utviklet av Hertz for å differensiere seg fra konkurrentene.

Hertz bildeling er et godt eksempel på akkurat dette. De var tidlig ute med å tilby en tjeneste for deling av biler. I starten var konseptet fokusert mot å utvide tilbudene for bedrifts leier, hvor en delings metode ble mer praktisk enn deres tradisjonelle utleier. Den største forskjellen ifølge operasjonsleder var muligheten til å leie time for time, i forhold til kun døgn leier. Hertz tilbyr også «premium» tjenester gjennom lojalitetsprogrammer, medlemsfordeler og eksklusive biler. Fra intervjuene blir deres bilflåte, med utelukkende nye biler, nevnt som et skille mellom dem og de andre aktørene. Regionsleder presiserte også

hvordan de tilbyr tilgjengelighet hele døgnet gjennom selvbetjeningssystemet. Det er klart at differensiering er en del av Hertz sin strategi.

Getaround er en interessant aktør i dette feltet. Deres peer-to-peer-modell skiller seg fra både tradisjonell bilutleie og de fleste bildelingstjenestene. Delingen forekommer på en unik måte i forhold til hvordan bildeling skjer i Hyre. Konseptet kommer frem som en direkte form for deling hvor bileiere som ikke bruker bilen ofte kan leie den ut. Dette spiller på en miljøbevisst orientering, og modellen markedsfører seg selv ved å fremme miljø på en måte hvor fordelene enkelt oppfattes av personer som blir kjent med selskapet.

Hyre differensierer seg ved å øke tilgjengeligheten samt tilby billige priser. Konseptet bringer tilgjengelighet til et nytt nivå. Ved å kunne bestille og låse opp biler som står i nærheten via mobiltelefonen, som kan tas i bruk umiddelbart, forenkler de kundereisen drastisk i forhold til standardene i bilutleiebransjen. De senker behovet for å eie biler blant personer som bor i større byer og ikke bruker bil ofte.

6.3.3 Fokusbasert

En fokusbasert tilnærming handler om å spesialisere seg på et område for å tilfredsstille en gruppe kunder (Porter, 1980). Den tradisjonelle modellen Hertz praktiserer har en bred målgruppe hvor de ønsker å ha et tilbud til alle som vil leie bil. Som operasjonsleder fortalte, jobber de med å tilfredsstille fem kundesegmenter samtidig. Det er eksempler på tjenester de tilbyr som retter seg mot mindre målgrupper, ved bildelingen de opererer og varebiltilbudene. Likevel driver Hertz generelt ikke med en fokusbasert tilnærming.

Fra differensieringen til Getaround kan vi trekke linjer til en fokusbasert strategi ved deres tydelige miljø rettede modell. De tilbyr en tjeneste som miljøbevisste individer kan benytte seg av. Ved å tilby både nye og eldre biler, som er eid og brukes av andre personer, kan det tenkes at målgruppen til selskapet er personer som ikke er opptatt av hvilken bil de låner. De får en fungerende bil til en rimelig pris.

Hyre viser unge voksne som en bevisst målgruppe på nettsiden sin. De peker på hvordan denne målgruppen er mindre påvirket av status ved å ha bil, men heller tilgjengelighet og miljø. På lik linje med Getaround, spilles det på miljøfordeler ved deling. Hyre har en flåte med mange elbiler, og de markedsfører dette på nettsiden. Områdene de tilbyr tjenestene på viser til hvordan de spisser seg inn mot personer som bor i større byer, hvor det ikke alltid er praktisk å eie bil selv.

6.3.4 Posisjonering i markedet

Basert på Porters (1980) rammeverk for selskapers tilnærming til bransjer, kan vi beskrive kostnadslederskap som Hertz' hovedfokus i markedet. Dette understrekes av selskapets operasjonelle effektivitet og utnyttelse av stordriftsfordeler. De tar i bruk fordelene ved å være en global merkevare med store ressurser til å styre en drift som vil være vanskelig for nye aktører å gjenskape.

De tre konkurransestrategiene utelukker ikke hverandre. Det er likevel vanlig for suksessfulle selskap å plassere seg tydelig i en av gruppene (Porter, 1980). Hertz jobber med differensiering i markedet i tillegg. Deres sterke merkevare og kvalitet på bilene tillater dem å ikke fokusere på å tilby lavest pris hele tiden. Basert på funnene i studien vil jeg beskrive Hertz sin strategi som en blanding av kostnadslederskap og differensiering, hvor førstnevnte er den mest avgjørende.

Konseptet til Getaround er interessant da det er unikt i forhold til andre bilutleie og bildelings selskap. Vi kan trekke linjer til alle konkurransestrategiene basert på deres desentraliserte bildelingsmodell. Siden de er en unik aktør sammenlignet med de andre, er det naturlig å anse strategien deres som rettet mot differensiering. Når du tenker på bilutleie eller bildeling, er det oftest firmaet du leier hos som eier bilen. Getaround tilbyr en brukeropplevelse som skiller seg ut, kunden får en mer personlig service. En privatperson som leier ut sin egen bil vil ha mer kontroll på alle faktorer rundt den spesifikke bilen, sammenlignet med andre aktører som ofte opererer flere biler samtidig. Utleieprosessen vil ha like trekk, hvor personen som leier ut bilen oftest kun har én kunde å forholde seg til. Dette kan bidra til å øke servicenivået.

Samtidig fører modellen deres til å kutte de store utgiftene ved å eie biler og lokasjoner. Målgruppen til Getaround kan være alle som vil leie bil til en rimelig pris. Konseptet appellerer likevel til miljøbevisste individer. Modellen til Getaround faller dermed naturlig inn i alle strategiene i Porters (1980) rammeverk. Han beskriver dette som problematisk, da selskaper som ikke har en klar posisjonering i konkurransestrategien kan «falle i midten».

Til slutt skal jeg diskutere Hyre sin plassering. De angriper en spesifikk målgruppe som innebærer unge voksne i større byer, som verdsetter miljø og tilgjengelighet. Tilbudet deres legger til rette for disse personene, som får enkel tilgang på bil i nærheten. Konseptet til Hyre gir inntrykk av en bevisst vinkling mot kunder den tradisjonelle bransjen ikke har gode nok tilbud til. Plattformen deres baserer seg på en ny, teknologisk nettside og app som er rettet

mot den yngre generasjon. Det kan tenkes at eldre personer som sliter med teknologi, ikke har mulighet til å utnytte tjenesten. For dem kan det å dra til en utleiestasjon og få nøkkelen i hånden, i tillegg informasjon om leien fra en utleierepresentant være mer attraktivt. Ved å fokusere på en slik målgruppe og dermed utelukke andre mulige kunder, kan vi anse strategien til Hyre som fokusbasert. Likevel ser vi differensiering fra Hyre med deres innovering og bruk av teknologi. De bryter inn på markedet med et helt nytt syn på tilgjengelighet og nytenkning.

6.4 Konkurransedynamikk

Hertz regnes i dag som markedsleder i bilutleie (OL, 2024). For å se nærmere på konkurransesituasjonen i markedet vil det være relevant å ta for seg hvordan de stiller blant Porters fem krefter.

6.4.1 Nye inntrengere

Bilutleiemarkedet er dominert av få, store, internasjonale aktører. Som Iversen (2018) uttrykker er drift i større volum fordelaktig i en slik bransje. Det tilbys nye, sikre biler, til priser som ikke er bærekraftig uten drift i større mengder. Forbedrede kjøpsavtaler ved kjøp og leasing bidrar til reduserte enhetskostnader som gjør det mulig å tilby lavere priser til kunder. Alle stordriftsfordelene de største aktørene utnytter, vil fungere som et hinder for nye inntrengere.

I den norske bilutleiebransjen har trusselen fra nye inntrengere blitt en mer betydningsfull faktor som krever nøye oppmerksomhet fra etablerte aktører som Hertz. I dag kan nye inntrengere raskere etablere seg på markedet ved å tilby innovative tjenester og mobilapplikasjoner som gir kundene enkel tilgang til kjøretøy. Med fremveksten av bildelingstjenester kan barrierene for inngang bli lavere, noe som gjør det enklere for nye konkurrenter å utfordre de eksisterende aktørene i bransjen.

Vi kan trekke linjer til Porters (1980) konkurransestrategier, hvor Hertz relaterer mest til kostnadslederskapsmetoden med deres storskaladrift. Bildelingstjenestene forsøker å trenge seg inn i markedet ved å satse på nye, innovative metoder for bilutleie. De sikter på differensiering og fokusbaserte strategier ved å tilby alternative løsninger for leie og deling av biler. Enten det er å leie privatbiler for å spare miljøet, eller å booke biler som er plassert i byer via smarttelefon for økt tilgjengelighet, er det tydelig nye metoder som er tilgjengelig for forbrukerne. Målgruppene er mer fokusert, og ikke like bred som hos de tradisjonelle

aktørene. Dette er, ifølge Porters (1980) teori, en nødvendig strategi for å angripe en bransje med slike høye inngangshinder som de store bilutleieaktørene setter opp.

Denne trusselen til den tradisjonelle modellen oppfatter Hertz representantene som positiv. De viser bevissthet overfor utfordringen og nødvendigheten av å følge med og tilpasse seg i markedet. De gir et inntrykk av selvsikkerhet, Hertz stoler på sin posisjon og framtid i bransjen. Som regionsleder uttrykket i intervjuet:

«Vi må bare vise at vi kan være bedre» (RL, 2024).

6.4.2 Alternative tilbud

Fra intervjuene ser vi en identifisering av bildelingstjenestene som mulige substitutter til den tradisjonelle bilutleiemodellen. Getaround blir nevnt ved deres tilbud av en lignende tjeneste som Hertz. Kunder kan leie biler hos dem på lik linje med Hertz, da booking opplevelsen er sammenlignbar. Porter (1980) presiserer hvordan ulike tjenester og produkter som fyller de samme behovene en selv tilbyr, regnes som substitutter. Bildelingstjenester kan derfor ansees som reelle substitutter for flere av tjenestene Hertz tilbyr.

Trusselen fra substitutter i denne sammenhengen dreier seg om hvor enkelt det er for kundene å velge bildelingstjenester som et alternativ til tradisjonell bilutleie. Bildelingstjenestene gir kunder muligheten til å leie biler i nærheten eller fra private eiere på en enkel og praktisk måte, og de tilbyr konkurransedyktige priser og varierte kjøretøyvalg.

Likevel er de andre tradisjonelle bilutleieaktørene å regne som mer direkte substitutter for Hertz. Dette skyldes likheten i tjenestetilbudet. Sixt, Avis, Budget, Europcar og Enterprise tilbyr, sammen med Hertz, utleie på ulike lokasjoner, hovedsakelig flyplasser og byer. Kunder kan sammenligne priser og vilkår hos de ulike aktørene eller hos tredjepart bookingselskaper for å finne det som passer best til deres behov.

Hertz representantene fokuserte særlig på nettverket som et konkurransefortrinn. Nettverket sørger for at kunder kan leie og levere biler på stasjoner i hele landet, og kunder har tilgang på rask veihjelp og annen service under leien. Som tidligere presisert har selskapet utnyttet størrelsen og nettverket til å skape stordriftsfordeler og en infrastruktur som vil være kostbar og tidskrevende å kopiere.

Hertz har i tillegg en velkjent merkevare og et omdømme som bidrar til å skape lojalitet fra kunder, samt tiltrekke nye. Savolainen (2018) påpeker at sterke merkevarer ofte har lojale kundebaser som er mindre villige til å vurdere andre aktører. Regionsleder fortalte også om

fokuset på å forenkle kundereisen for å gjøre Hertz til det beste og enkleste valget.

Lojalitetsprogram som medlemskapene de tilbyr er et eksempel på hvordan Hertz forsøker å gjøre andre aktører mindre attraktive. Ved å tilby bedre priser og tjenester til frekvente kunder blir det vanskeligere for forbrukerne å bytte utleieaktør.

Funnene viser hvordan både bildelingstjenestene og de store bilutleieaktørene er trusler i form av henholdsvis nye inntrengere og substitutter i bilutleiemarkedet. Basert på svarene fra Hertz er dette tydelig noe som monitoreres i bedriften, og de arbeider aktivt med å forbedre tjenestene for å forbli det foretrukne valget.

6.4.3 Forhandlingsmakt

For tradisjonelle utleieaktører som Hertz, er bilforhandlerne og flyplasser å anse som de viktigste leverandørene. De er avhengig av begge for å kunne drive bilutleie i volumet de opererer med. Denne avhengigheten gir leverandørene en stor forhandlingsmakt. Med bilforhandlerne er pris og tilgjengelighet i form av antall biler avgjørende for Hertz. Ved høy leverandørkonsentrasjon og høye byttekostnader gir det, ifølge Porter (1980), leverandørene muligheten til å styre betingelser. Som representantene nevnte er en viktig del av konkurransefortrinnene nye, sikre biler. Avhengigheten til bilforhandlerne kan påvirke selskapets evne til å tilby konkurransedyktige tjenester og priser, og dermed lønnsomheten.

Som operasjonsleder nevner, er det på flyplasser Hertz primært har utleiestasjoner. Med leisure som deres største segment er det naturlig å sikte seg inn på områder hvor turister ankommer. Da disse lokasjonene tilbyr god kundetilgang, medfører det også en utfordring hvor Hertz blir avhengig av å få leid lokaler og parkeringsplasser for å kunne dra nytte av det største segmentet.

Flyplasser er avgjørende da de ikke kan byttes ut, men blant bilforhandlere har Hertz flere valgmuligheter. Samtidig bidrar selskapet til nytte for leverandørene. Porter (1980) presiserer at leverandører som har nytte knyttet til industrier de selger til, vil beskytte forholdet til kjøper ved å tilby gode priser og service. Med volumet Hertz drifter er det sannsynlig å anta at de er blant bilforhandlernes største kunder. Det samme kan sies om nytten de gir til flyplasser og flyselskapene ved å gjøre dem mer attraktiv i form av tilgjengelighet for reisende. Å ha utleiebiler tilgjengelig ved destinasjonen kan være avgjørende for flere personer som flyr. Slike faktorer bidrar dermed til å styrke Hertz sin posisjon i forhandlingsforholdet og balansere makten mellom aktørene.

I forhandlingsmakten til leverandører ser vi en tydelig fordel bildelingstjenester som Getaround har. Da de tilbyr utleie av andres personbiler er de ikke avhengig av verken parkering, lokaler eller bilforhandlere. Deres desentraliserte modell bidrar til å spre forhandlingsmakten på flere leverandører, som fører til en lavere avhengighet til hver enkelt leverandør. De unngår dermed flere av utfordringene som kommer med tradisjonell bilutleie, og øker muligheten for fleksibilitet i driften, samt lavere faste kostnader.

Videre er forhandlingsmakten til teknologileverandører også relevant. For eksempel, selskaper som tilbyr digitale plattformer, GPS-teknologi eller mobilapplikasjoner blir stadig viktigere for både Hertz og bildeling. Avhengigheten til disse teknologiske tjenestene kan gi slike leverandører økt forhandlingsmakt, noe som mulig kan påvirke både kostnader og operasjonell effektivitet.

Forhandlingsmakten til kunder i bilutleiebransjen har stor betydning for hvordan Hertz og de andre aktørene bestemmer tilbudene. Representantene mener tilgjengelighet og fleksibilitet er faktorer kundene verdsetter. De arbeider med kunden i fokus. Som regionsleder fortalte, er kundereisen en viktig del av arbeidet med utvikling og nytenking. Som nevnt tidligere har de utviklet løsninger som nøkkelkiosker for å holde seg frempå i markedet. Dette for å tilfredsstille kunder og møte forventningene som settes. Slike innovasjoner er kan kobles til en høy forhandlingsmakt for kundene i bilutleiemarkedet, hvor informasjon og sammenligning av tilbud er lett tilgjengelig.

Når produkter er standardiserte og byttekostnadene er lave, gir det kundene mer makt til å kreve mer med tanke på kvalitet, priser og service (Porter, 1980). Regionsleder mener Hertz må vise at de kan være bedre, ikke bare på tjenestene de tilbyr, men også på service, tilgjengelighet og pålitelighet. Dette viser hvordan makten kundene har, påvirker Hertz til å forbedre seg, med mål om å opprettholde markedsposisjonen.

Med den nye dynamikken som har oppstått ved bildeling i bransjen, får kunder et større utvalg med leie av bil. Dette understrekes i regionsleders erkjennelse av at bildelingstjenestene gjør en god jobb med tilgjengeligheten i større byer, som gir kunder enkel tilgang på leie av bil i nærheten. Kundenes makt blir igjen styrket av dette. For eksempel trenger ikke Hertz sine nye, sikre biler være det mest praktiske eller kostnadseffektive tilbudet lenger, da andre løsninger kan være mer gunstig for enkelte. Makten kunden sitter på vil da tvinge Hertz og andre aktører til å revurdere tilbudene sine.

Et mer prisbevisst og informert kundemarked krever aktiv tilpasning fra aktørene i bransjen. Hertz jobber med å holde en balanse mellom å tilby tjenester som skiller seg fra konkurrentene samtidig som de skal tilby konkurransedyktige priser. De er tydelig på å være framtidsrettet og beholde kundene i fokus, da kundene sitter på stor makt i bransjen.

6.4.4 Konkurransenintensitet

I bilutleiebransjen reflekterer konkurransens intensitet en rekke av faktorene Porter (1980) beskriver. Markedets vekst, spesielt med økende interesse for bildeling, spiller en viktig rolle. Dette fører til lavere marginer og økt press for innovasjon og differensiering. Som nevnt viser introduksjonen av teknologiske løsninger som nøkkelløse biler og selvbetjente utleiemaskiner til Hertz sin intensjon om å forbedre opplevelsen for kunder og effektivisere driften. Dette styrker arbeidet med videre innovasjon for å heve inngangs barrierene og forsøke å beholde markedsposisjonen.

Hertz er markedsleder i Norge, noe som setter dem i en sterk posisjon. Likevel, som salgsleder presiserte, har bilutleiebransjen blitt et større konsept enn bare de tradisjonelle aktørene. Fra Porters (1980) teori ser vi hvordan langsom vekst og økning i konkurrentantall i et mettet marked øker konkurransen og bidrar til å presse priser.

Differensiering spiller en viktig rolle i konkurransenintensiteten. Ved å komme med unike tilbud som skiller seg fra konkurrenter, kan aktører senke intensiteten av konkurranse. Hertz jobber aktivt med å danne slike tilbud for kundene. Fra intervjuene gis det inntrykk av en bevisst handling fra selskapet, for å skape fortrinn mot konkurrenter, og dermed redusere intensiteten.

Den tradisjonelle bransjen viser å allerede ha høye barrierer for inngang, langsom vekst, høye faste kostnader og relativt lav differensiering. Dette er alle tegn på en høy konkurransenintensitet basert på Porters (1980) teori. Salgsleder fortalte om et inntrykk av at bildelingstjenestene beskriver seg mer som bilutleiere. Deres inntreden i bransjen påvirker intensiteten i markedet. Den fokusbaserte tilnærmingen, ved å angripe spesifikke kundegrupper, bidrar til å senke barrierene for å inntre. I tillegg har aktører som Getaround lavere faste kostnader, og inntreden til delingsaktørene øker antallet konkurrenter i markedet. Analysen viser derfor hvordan bildelingstjenesters voksende deltakelse i markedet endrer intensiteten og dynamikken for konkurranse. Med dette anser jeg bildeling sin inntreden i markedet som en direkte påvirkning på Hertz.

6.5 Konkurransefortrinn

Jeg skal nå diskutere Hertz sine viktigste konkurransefortrinn i lys av Barneys (1991) VRIO rammeverk. Basert på svar fra representantene anser jeg nettverk og merkevare som de største fortrinnene, med førstnevnte som den viktigste.

6.5.1 Nettverk

Hertz' nettverk av utleiestasjoner har stor verdi. De gir kunder mulighet til å leie biler langs hele landet, som kan returneres til stasjonen som passer kunden best. Får kunder problemer med en bil vil det alltid være en Hertz lokasjon i nærheten som kan bistå, selv om bilen ble leid ut ved en annen stasjon. Som regionsleder fortalte, er samarbeidet mellom stasjonene med ulikt eierskap bra, noe som gjør kunder ved en stasjon, til kunder blant alle stasjonene i Norge.

Nettverket gir Hertz en bred markedsdekning geografisk, som bidrar til å skape kjennskap til selskapet blant kunder nasjonalt. Dette er verdifullt for å kunne reagere og tilrettelegge for endringer, som sesongbaserte trender og arrangementer. Et eksempel på dette er militærøvelser hvor forsvaret på kort tid trenger mange biler. Hertz kan tilby dekning til dette ved å hente biler fra andre stasjoner. Slik bytting av biler gir også en stor fordel i utnyttelsen av bilflåten. Stasjoner kan flytte biler til andre stasjoner i lavsesonger og få tak i flere i høysesonger. Utnyttelsen av bilene er som nevnt en viktig faktor i bilutleie, da marginene er lave. Nettverket gir derfor en verdi økonomisk, men også ved å kunne tilby en overlegen kundeservice under hele leieperioden, uansett hvor du har kjørt med leiebilen.

Et landsdekkende nettverk er ikke sjeldent i seg selv i bilutleiebransjen. Det som skiller Hertz fra resten, er omfanget på driften, som markedsleder i Norge. Det er kun de få, store aktørene som har lignende landsdekkende nettverk. Den omfattende geografiske spredningen er ikke lett tilgjengelig for nye inntrengere i markedet.

Å imitere Hertz sitt nettverk vil være utfordrende og ekstremt ressurskrevende for mindre og nye aktører. Å bygge opp et slikt omfattende nettverk vil kreve mye kapital, tid og forhandlinger. Spesielt ved lokasjoner vil det være vanskelig å sikre seg plass på flyplasser, hvor det er begrensede antall plasser og høy konkurranse. Imitering blir dermed krevende og trenger operasjonell og finansiell støtte.

Til slutt skal jeg se på Hertz sin evne til å utnytte ressursen for å skape et konkurransefortrinn. Selskapet har effektive logistikkløsninger og en infrastruktur som sørger

for en god håndtering av driften i volumet de opererer med. Dette inkluderer kontroll på bilflåten, vedlikehold, bookingsystemer og kundeservice på tvers av alle lokasjonene. Det er klart gjennom suksessen til Hertz at de er i stand til å administrere nettverket effektivt og bruke det til deres fordel. De har god kontroll på den operasjonelle driften og det gir dem muligheter til å tilby kunder god tilgjengelighet og kundeservice. Hertz kan derfor beskrives som godt organisert for å utnytte verdien ved nettverket.

6.5.2 Merkevare

I gjennomgangen av forbrukerperspektiv, strategi og konkurransedynamikk i bilutleiemarkedet er det etablert ulike aspekter hvor merkevaren til Hertz har en verdi. Selskapet tiltrekker og beholder kunder basert på tillit, kvalitet og pålitelighet. Verdien ligger i ryktet og kjennskapen Hertz har i større grad over andre aktører.

Merkevaren er bygget opp over mange år gjennom markedsføring, kvalitetsservice og en markedsposisjon som gjør Hertz til et av de mest gjenkjennbare merkene i bransjen. Du kan derfor se på merkevaren som sjelden. Selv om det er andre kjente aktører i bransjen, har Hertz opprettholdt posisjonen i markedet over lang tid og derfor skapt en kjennskap som ikke forekommer hos nyere selskaper.

I likhet med nettverket, vil merkevaren være krevende å imitere. En sterk merkevare er tid og ressurskrevende å skape. I et marked som bilutleie er det vanskelig å bygge opp en kjennskap som kan konkurrere med en etablert aktør med flere års erfaring. Selv om konkurrenter kan kopiere aspekter av forretningsmodellen, er den historiske verdien og kundelojaliteten Hertz har opparbeidet utfordrende å kunne imitere.

Hertz har vist en effektiv utnyttelse av merkevaren. Tidligere i diskusjonskapitlet har denne utnyttelsen kommet tydelig frem i ulike aspekter. De bruker merkevaren for å skape tillit til forbrukere, i strategiske beslutninger og som fortrinn over konkurrenter. Videre viser selskapet et fokus på å opprettholde styrken i merkevaren ved ny teknologi og innovering, for å holde tjenestene relevante i dagens marked.

Fra komponentene i Barneys (1991) rammeverk kan jeg beskrive merkevaren og nettverket til Hertz som bærekraftige konkurransefortrinn. Deres operasjonelle arbeid med å utnytte dette på en stor skala gir dem fordeler som er verdifull, unik og utfordrende å kopiere.

6.5.3 Fortrinn overfor bildeling

Ved å diskutere konkurransefortrinnene overfor bildelingstjenestene kan vi få en god innsikt i hvordan en tradisjonell aktør kan tilpasse seg disruptive konkurrenter som trenger seg inn i markedet. Basert på diskusjonen rundt forbrukeres perspektiv, strategisk posisjonering og konkurransedynamikken i bransjen skal jeg studere konkurransekraften til Hertz.

Det omfattende nettverket til Hertz, tilbyr en geografisk tilgjengelighet og fleksibilitet som de nyere aktørene Hyre og Getaround har vanskelig for å matche. Nettverket skaper en enkel tilgang på biler som er strategisk plassert på lokasjoner med stor trafikk blant reisende.

Bidelingstjenestene er i vekst, men har ikke den samme fysiske tilstedeværelsen som kan tilby tjenester over hele landet. Modellene er også mer desentralisert, noe som kan gjøre konseptene enklere å drifte, men ikke nødvendigvis møter behovene til alle forbrukere eller situasjoner. Dette nettverket viser seg å være egnet til å kunne tilby tilstrekkelig tjenestekvalitet for deres største segment, ferie og fritid, samtidig som det tillater Hertz å gi tilbud til en rekke andre kundesegmenter. Kundebasen er derfor større, og mer mangfoldig.

Hertz sin erfaring fra mange år i bransjen gir fordeler over bildelingen gjennom deres sterke merkevare. I en bransje hvor produktene som tilbys er leier av dyre ressurser, blir forbrukernes tillit til aktøren avgjørende. Uten tilstrekkelig kontroll og forsikringstilbud kan leier blir ekstremt dyrt om noe skulle skje. Her nyter Hertz store fortrinn knyttet til tilliten de skaper ved merkevaren. Bidelingstjenestene Hyre og Getaround har, som jeg diskuterte tidligere, flere utfordringer knyttet til muligheten for å opprette en slik tillit.

Bidelingstjenestene bruker vurderingssystemer for å styrke dette, men slik pålitelighet og sikkerhet vil ta tid å etablere.

I et marked med en voksende konkurranse, er Hertz sin strategi basert på å utnytte nettverket og merkevaren til å videreutvikle og forbedre tilbudene sine. De viser en kundefokusert tilnærming hvor målet, som regionsleder presiserte, er å forenkle kundereisen. Dette fremstiller Hertz som godt rustet for å møte utfordringene som oppstår ved nye konkurrenter. Da bildelingskonseptene er nye og åpenbart har en nytte i bransjen, kan barrierene for inngang i bilutleiebransjen likevel tenkes å være for høye. Både Hyre og Getaround har unike modeller som angriper ulike segment, der hvor Hertz ikke har en like stor posisjon. Disse konseptene utfordrer fortsatt ikke det største segmentet innen tradisjonell bilutleie. Ferie og fritidsreisende er den største kundegruppen i bransjen, men ikke et fokusområde for bildelingstjenestene. Å konkurrere i dette segmentet kan tenkes å bli for utfordrende for nyere

aktører. Likevel kan dette være noe de planlegger i framtiden, dette i lys av Christensen et al. (2015) sin beskrivelse av hvordan disruptive konsepter ofte starter med å angripe mindre lønnsomme segmenter før de etter hvert utvider når de har oppnådd en sterkere posisjon.

6.6 Et forsøk på differensiering

I lys av de strategiske vinklingene og konkurransedynamikken i bilutleiemarkedet vil jeg diskutere Hertz sin nedskalering av bildelingskonseptet. Beslutningen om å redusere tilbudet til kun varebiler kan ha flere bakgrunner.

En av faktorene bak beslutningen kan være den rene økonomiske bærekraften rundt konseptet. Da nye aktører som Hyre har valgt å angripe markedet ved å kjøpe markedsandeler og fremvise tap i startfasen, kan det virke som Hertz var mer konservativ i tilnærmingen. Dette kan skyldes et strengere krav til umiddelbar lønnsomhet. Operasjonsleder beskrev at de ikke hadde en investeringsramme for segmentet som tilsvarte satsningen til andre aktører. De fikk for få leier på personbilene, og salgsleder fortalte om priser i markedet som ikke er bærekraftig.

Konkurransenintensiteten kan også sees på som en faktor. Med flere nye aktører som har søkelys på teknologi og tilgjengelighet, kan Hertz ha ansett konkurransefortrinnene i segmentet som ikke tilstrekkelig. I stedet for å konkurrere med aktører som satser stort i vekstfasen, kan de ha siktet på et mindre segment hvor den etablerte merkevaren bidrar sterkere, som med varebiler. Varebildelingen har vist seg å være et mer lønnsomt felt for Hertz. Slike biler er ofte viktige for små bedrifter som trenger tilgang for spesifikke oppgaver. I tillegg beskrev salgsleder hvor praktisk det kan være å låne varebil i bare noen timer for flytting. Ved å fokusere delingen til kun dette segmentet, kan de tilpasse tilbudet for å møte behovene til en mindre kundegruppe, og samtidig utnytte ressurser bedre ved å tilby tjenester som har lavere konkurranseintensitet og fortsatt god etterspørsel.

Selv om Hertz bildeling har tatt ut personbiler, er delingen ikke noe de er ferdig med. Operasjonsleder legger til at beslutningen ble gjort i vente på et sunnere marked. I lys av selskapets brede utvalg av tjenester og fokus på videreutvikling, er det trygt å anse bildeling som noe de ønsker å fortsette med, dersom de klarer å gjøre det lønnsomt.

6.7 Konklusjon

Studien har hatt som formål å utforske Hertz i bilutleiebransjen. I oppgaven har jeg gjennomgått relevant teori, litteratur og utført intervjuer med personer som har innsikt i

temaet. Jeg valgte en casestudie som tilnærming til oppgaven for å kunne gå dypere inn i deres situasjon og forsøke å forklare problemformuleringen:

Hvordan kan Hertz tilpasse seg og opprettholde konkurransekraft i møtet med den fremvoksende konkurransen fra bildeling?

De viktigste funnene som oppsto i denne studien, var Hertz sine konkurransefortrinn og representantenes refleksjoner rundt de nye aktørene. Fra intervjuene kom nettverk frem som det tydeligste konkurransefortrinnet. Dette nettverket gir kunder muligheten til å leie biler over hele landet og returnere dem på lokasjonene som passer dem best. Denne fleksibiliteten er unik og vanskelig for nyere aktører å imitere da det krever en stor og velfungerende logistisk operasjon.

Merkevaren ble også nevnt av representantene. Under analysen av forbrukere, strategi og dynamikken i markedet ble det tydelig hvordan den fungerer som et viktig konkurransefortrinn. Kjennskapet selskapet har opparbeidet seg, bidrar til å gi kunder tillit til en pålitelig og forutsigbar opplevelse ved leie av bil. Tilliten er avgjørende for å tiltrekke og beholde kunder i denne bransjen, da bilene som tilbys er verdifulle og har store kostnader knyttet til reparasjon. Kjennskap, pålitelighet og gode forsikringstilbud er aspekter ved Hertz sin merkevare som sørger for å redusere usikkerheten blant forbrukerne.

I nyere tid har Hertz gjort flere tilpasninger knyttet til teknologisk utvikling og forenkling av kundereisen, med fokus på tilgjengelighet. Dette inkluderer løsninger som selvbetjente utleiemaskiner og testing av et nøkkelløst system som kan sende kunder direkte til bilen. Representantene gav uttrykk for at utviklingen kommer av forsøket på å være først og fremst i markedet med tilbudene sine. Likevel kan det antas å være en respons på den forbedrede tilgjengeligheten disruptive aktører som Hyre og Getaround tilbyr, da de allerede driver et slikt nøkkelløst system.

Hertz viser en positiv holdning til de nye aktørene i bransjen. Disruptive innovasjoner som utfordrer og tvinger andre til å utvikle tilbudet sitt er noe representantene mener er viktig. Imidlertid viser Hertz bildeling sitt forsøk på deling av personbiler utfordringer knyttet til lønnsomhet. Konseptet var ikke bærekraftig for personbiler, så de valgte å fokusere kun på deling av varebiler. I tillegg kommer det frem at flere nyere bildelingstjenester går på tap i vekstfasen, og ikke har profitabilitet å vise til per nå. Fra tidligere litteratur om disruptiv innovasjon vises trusselen fra aktører som Hyre å ofte bli undervurdert, grunnet fokuseringen på mindre lønnsomme segmenter i startfasen. Dette, sammen med egen erfaring av dårlig

lønnsomhet i bildelingen, kan bidra til at Hertz til en viss grad avslår trusselen fra de nye bildelingstjenestene.

Samlet sett kommer det frem en bevissthet og en aktiv tilnærming til endringer i bransjen fra Hertz. Strategiske beslutninger blir gjort med en god forståelse av egne konkurransekrefter, i arbeidet for å opprettholde markedsposisjonen. Deres tilpasning og opprettholdelse av konkurransekraft henger sammen i måten de foretar seg endringer. De arbeider med å være bevisst på konkurrenter og å videreutvikle tjenestene. Nedtrappingen av bildelingskonseptet og fokuset på å forbedre deres tradisjonelle bilutleie, viser hvordan Hertz sin tilpasning til bildelingstjenestene baseres på å satse i feltet de allerede opererer i. Hvor de utnytter konkurransefortrinn overfor konkurrentene, for å forbli det foretrukne valget innen leie av bil. Dette er i tråd med Savolainens (2018) funn som viser hotelledernes tendens til å fokusere på den tradisjonelle siden, og ikke like mye på veksten av Airbnb.

6.7.1 Studiens begrensninger og videre forskning

Denne studien vil ha begrensninger knyttet til dens kvalitative natur. Resultatene vil være avhengig av deltakernes perspektiver og kan ikke nødvendigvis generaliseres til hele bransjen. Det samme kan nevnes for single-case tilnærmingen da jeg kun studerer Hertz. Metoden gir en dybdeforståelse for situasjonen i selskapet, men det kan skape utfordringer ved å overføre resultater til andre selskaper eller bransjer. Tilnærmingen kan derfor begrense muligheten til å trekke konklusjoner som relaterer til andre kontekster.

I tillegg, ettersom forskningen er avhengig av individuelle oppfatninger og erfaringer, kan det være utfordringer knyttet til subjektivitet. Meningene blant representantene kan være påvirket av arbeidsplassen og derfor være partisk. Som ansatt i Hertz, er det også muligheter for en defensiv tilnærming til svarene, hvor de forsøker å fremstille selskapet i et godt lys. Semi-strukturen i intervjuene gir muligheter for å gå i dybden av temaer. Likevel fører metoden til en varierende dybde i de ulike intervjuene, som kan ha innvirkning på hvor konsekvent data fra hvert tema blir.

For å adressere begrensningene knyttet til generaliserbarhet, vil det være informerende å utføre lignende studier på flere bilutleieselskaper og på andre geografiske områder.

Komparative studier vil bidra ved å sammenligne flere aktørers tilpasning til framveksten av slike disruptive konkurrenter. Det vil kunne bidra til en bredere forståelse av dette temaet og validere om min studie holder i ulike kontekster.

Da denne forskningen er utført fra Hertz sitt perspektiv, vil en fremtidig avhandling fra forbrukernes perspektiv kunne belyse synspunkter og erfaringer som ikke er presentert her. Det kan føre til en god innsikt i kunders beslutningsprosesser og hvilke faktiske preferanser som påvirker valget mellom tradisjonell bilutleie og bildeling.

Referanser

- Bakken, J. B. (2018, 28. februar). Nabobil vil gjøre brukerne til investorer. *Dagens Næringsliv*. <https://www.dn.no/teknologi/nabobilno/even-tangen-heggernes/karl-munthe-kaas/nabobil-vil-gjore-brukerne-til-investorer/2-1-284380>
- Barnett, W. P. (1997). The dynamics of competitive intensity. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 128-160. <https://doi.org/10.2307/2393811>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Barriball, K. L. & While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*, 19(2), 328-335.
- Bruijl, D. G. H. T. (2018). The relevance of Porter's five forces in today's innovative and changing business environment. *SSRN*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3192207>
- Cardeal, N. & Antonio, N. (2012). Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage? *African Journal of Business Management*, 6(37), 10159-10170. <https://ssrn.com/abstract=2347978>
- Chang, H. H. & Sokol, D. D. (2022). How incumbents respond to competition from innovative disruptors in the sharing economy—The impact of Airbnb on hotel performance. *Strategic Management Journal*, 43(3), 425-446. <https://doi.org/10.1002/smj.3201>
- Christensen, C., Raynor, M. E. & McDonald, R. (2015). What is Disruptive innovation? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. (2001). The past and future of competitive advantage. *MIT Sloan management review*, 42(2), 105-109. <https://teaching.up.edu/BUS580/bps/Christensen,%202001,%20Past%20and%20future%20of%20comp%20advantage.pdf>

- Dowlatsahi, S. (1999). Bargaining power in buyer-supplier relationships. *Production and Inventory Management Journal*, 40(1), 27-35. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/bargaining-power-buyer-supplier-relationships/docview/199953472/sequence=1?accountid=17260>
- Engan, T. & Enger, O.-A. (2018). *Delingsøkonomi: Effektive kontrakter og forbrukerrettigheter eksemplifisert ved bildeling* [Masteroppgave, Universitetet i Sørøst-Norge]. USN Open Archive. <https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/bitstream/handle/11250/2567384/Master2018Engan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Feagin, J. R., Orum, A. M. & Sjoberg, G. (2016). *A case for the case study*. UNC Press Books.
- Ferrero, F., Perboli, G., Rosano, M. & Vesco, A. (2018). Car-sharing services: An annotated review. *Sustainable Cities and Society*, 37, 501-518. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2017.09.020>
- George, C. & Julsrud, T. E. (2018). *The development of organised car sharing in Norway: 1995-2018* (TØI notat 1663/2018, ISSN 2535-5104). Transportøkonomisk institutt. <https://www.toi.no/getfile.php?mmfileid=49603>
- Geraghty, M. K. & Johnson, E. (1997). Revenue Management Saves National Car Rental. *Interfaces*, 27(1), 107-127. <https://doi.org/10.1287/inte.27.1.107>
- Getaround. (2023, 15. mars). *Tradisjonell bilutleie vs bildeling*. Hentet 11. mai 2024 fra <https://no.getaround.com/blogg/tradisjonell-bilutleie-vs-bildeling/>
- Getaround. (2024a, 22. mars). *Slik beregnes leieprisen*. Hentet 14. mai 2024 fra <https://no.getaround.com/help/articles/1453c295ca9b#owners>
- Getaround. (2024b, 23. april). *Slik fungerer Getaround Connect*. Hentet 29. april 2024 fra <https://no.getaround.com/help/articles/445c28d4003f#owners>
- Getaround. (u.å.-a). *Pressesenter*. Hentet 30. april 2024 fra <https://no.getaround.com/press>
- Getaround. (u.å.-b). *Slik fungerer bilutleie med Getaround (ex-Nabobil)*. Hentet 1. mai 2024 fra <https://no.getaround.com/>
- Gjerde, E. E. D. & Boxill, S. L. d. C. (2021). *Delingsøkonomi - Tillit og usikkerhet* [Bacheloroppgave, Universitetet i Stavanger]. UiS Brage. <https://hdl.handle.net/11250/2773256>
- Granberg, A.-H. (2018, 16. oktober). *Hva er bildeling og hvorfor skal man bruke det?* Visma. <https://www.visma.no/blogg/hva-er-bildeling-og-hvorfor-skal-man-bruke-det/>

- Hertz. (2022, 17. juni). *100 Years of Hertz History*. Hentet 3. mars 2024 fra <https://www.hertz.com/us/en/blog/automotive/100-years-of-hertz-history>
- Hertz. (u.å.). *Hertz Gold Plus Rewards*. Hentet 11. mai 2024 fra <https://www.hertzgold.no/>
- Hertz Global Holdings Inc. (2023). *Form 10-K 2023*. <https://ir.hertz.com/static-files/85597f7a-b434-4858-b1c8-45d6e63e11ee>
- Hossain, M. (2020). Sharing economy: A comprehensive literature review. *International Journal of Hospitality Management*, 87. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102470>
- Hyre. (u.å.-a). *Om oss*. Hentet 20. april 2024 fra <https://www.hyre.no/om-oss/>
- Hyre. (u.å.-b). *Priser for leiebil på Hyre*. Hentet 14. mai 2024 fra <https://www.hyre.no/priser/>
- Haarstad, H., Aarhaug, J., Holm, E. D., Lervåg, L.-E., Seehus, R. A. & Malmedal, G. (2020). Digital skifte for transport. *Teknologirådet*. <https://hdl.handle.net/11250/2689411>
- Iversen, A. E. K., Helseth, A. M. & Jakobsen, E. W. (2018). *Bilutleie og sesongsvingninger* (MENON-PUBLIKASJON NR. 56/2018). Menon Economics. <https://www.nhoreiseliv.no/bransjer/bilutleie/dokument/menon---bilutleie-og-sesongsvingninger/>
- King, A. A. & Baartartogtokh, B. (2015). How useful is the theory of disruptive innovation? *MIT Sloan management review*, 57(1), 77-90. <http://mitsmr.com/1LezH20>
- Ma, H. (2000). COMPETITIVE ADVANTAGE AND FIRM PERFORMANCE. *Competitiveness review.*, 10(2), 15-32. <https://doi.org/10.1108/eb046396>
- Murray, A. I. (1988). A contingency view of Porter's "generic strategies". *Academy of management review*, 13(3), 390-400. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306951>
- Narsing, A., Sanders, T., Kistner, L. & Williams, J. (2012). Managing rental car businesses in the new economy: using a multivariate decision model approach. *Journal of Transportation Management*, 23(2), 71-89. <https://doi.org/10.22237/jotm/1349049960>
- OpenAI. (2024). *ChatGPT* (GPT-4) [Stor språkmodell]. OpenAI. <https://chat.openai.com/>
- Pedersen, A. B. (2024, 13. februar). Frykter store konsekvenser for bransjen. *Nordlys.no*. <https://www.nordlys.no/frykter-store-konsekvenser-for-bransjen/s/5-34-1936623>
- Pedersen, J. (2023, 30. november). *Guide til bildeling*. NAF. Hentet 3. april 2024 fra <https://www.naf.no/politikk-og-samfunn/privatokonomi/NAF-om-bildeling>
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. *New York: Free Press*, 1-48.
- Proff. (u.å.). *Hyre AS*. Hentet 20. april 2024 fra <https://www.proff.no/selskap/hyre-as/oslo/utleie-og-leasing/IF6ZCKX01TD>

- Savolainen, J. (2018). *Hotel industry competitive responses against Airbnb: A case study of hotels vs. Airbnb in Helsinki* [Masteroppgave, Aalto University School of Business]. Aaltodoc. <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/7c880514-641b-4d9d-b77b-4a49017a6819/content>
- Shaheen, S., Sperling, D. & Wagner, C. (2001). Carsharing in Europe and North American: past, present, and future. *University of California Transportation Center*. <https://escholarship.org/uc/item/14d994bn>
- Si, S. & Chen, H. (2020). A literature review of disruptive innovation: What it is, how it works and where it goes. *Journal of Engineering and Technology Management*, 56, 101568. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2020.101568>.
- Sikt. (u.å.). *Meldeskjema for personopplysninger i forskning*. Hentet 20. mai 2024 fra <https://sikt.no/tjenester/personverntjenester-forskning/fylle-ut-meldeskjema-personopplysninger>
- Skatteetaten. (u.å.). *Delingsøkonomi*. Hentet 3. april 2024 fra <https://www.skatteetaten.no/person/skatt/hjelp-til-riktig-skatt/arbeid-trygd-og-pensjon/hobby-ekstrainntekt-og-smajobber/delingsokonomi/>
- Smith, C. G. (1990). Responding to substitution threats: A framework for assessment. *Journal of Engineering and Technology Management*, 7(1), 17-36. [https://doi.org/10.1016/0923-4748\(90\)90023-Z](https://doi.org/10.1016/0923-4748(90)90023-Z)
- Swedberg, R. (2020). Exploratory research. I C. Elman, J. Gerring & J. Mahoney (Red.), *The production of knowledge: Enhancing progress in social science* (s. 17-41). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108762519.002>
- Tanwar, R. (2013). Porter's generic competitive strategies. *Journal of business and management*, 15(1), 11-17. <https://doi.org/10.9790/487X-1511117>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4. utg.). SAGE Publications.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Introduksjon

- a) Kan du beskrive din rolle i Hertz, og hva du arbeider med?

Markedsforhold

- a) Kan du beskrive din oppfatning av bilutleiemarkedet i Norge? Og hvordan du oppfatter konkurransen i markedet?
- b) Har du observert noen nye trender i markedet de siste årene?
- c) Har noen tanker eller eksempler på hvordan Hertz har reagert på markedsutviklingen og trendene?

Organisasjon og drift

- a) Hvordan driftes Hertz stasjonene i Norge, med tanke på eierskap?
- b) Hvordan er eierskapet på bilflåten deres? Eier eller leaser dere bilene dere bruker?
- c) Har dere en tydelig målgruppe? Hvis dere har det, hvordan jobber dere for å tilfredsstille målgruppene?
- d) Kan du beskrive Hertz sin forretningsmodell? Hva fokuserer dere på?
- e) Hva vil du si er deres fordel, eller konkurransefortrinn i markedet?
- f) Hvordan arbeider dere med å holde dere informert om markedsutviklinger og konkurrenter? Og hvordan bruker dere denne informasjonen til å holde dere relevant i markedet?

Bildeling, respons og framtid

- a) Hva er din mening om bildelingstjenester som Getaround og Hyre?
- b) Har din mening om dem endret seg over tid?
- c) Hvordan har dere reagert på fremveksten av nye digitale kanaler og andre nettbaserte plattformer som tilbyr lignende tjenester som dere?
- d) Hvordan mener du de har påvirket bilutleieindustrien og markedet Hertz opererer i? Blir Hertz sitt arbeid påvirket av bildelingsveksten?
- e) Har dere vurdert eller iverksatt taktiske eller strategiske tilpasninger til dette?
- f) Er du godt kjent med Hertz Bildeling? I så fall kan du si noe om hvorfor dere startet dette, og hvordan det går med driften?
- g) Hvordan ser du for deg at dette konkurranseforholdet vil utvikle seg framover i tid?

Til slutt

- a) Har du noen spørsmål eller noe du lurer på angående oppgaven min?

