

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE323E

Navn / kandidatnr.:

Grethe Brækkan/ 141

Hvordan påvirker sentrale kjennetegn ved delingsøkonomi måten bedrifter som opererer i denne økonomien, arbeider med strategi på?

Dato: 29.05.2020

Totalt antall sider: 35

Abstract

In this master's thesis I aim to identify features within the sharing economy phenomenon, that impact the way businesses employ strategy. The sharing economy has increasingly become a designation for new economic activities, first and foremost on digital platforms. In some sectors, it has become a billion-dollar industry with extensive growth. Current knowledge has to a large extent implemented a user-centric approach, while studies on the organizational level has received little attention. However, studies on organization levels are important for understanding operating models and mechanisms of digital sharing services. In light of this, I decided to evaluate characteristics within the sharing economy that impacts strategy employment. The thesis question is: *How does essential characteristics within the sharing economy, impact the way businesses within this economy employ strategy?* I approached the thesis question with a traditional literature review. By reviewing a compilation of peer-reviewed literature, findings from these studies are addressed and discussed. My findings include common denominators that may describe how sharing economy characteristics impacts strategy employment. These common denominators are orchestration and facilitation, prosumers and business model.

Forord

Masteroppgaven markerer avslutningen på MBA-studiet ved Nord Universitet, våren 2020. Det har vært noen svært lærerike år.

Denne masteroppgaven tar for seg delingsøkonomi og strategiarbeid i delingsøkonomibedrifter. Oppgaven er en litteraturstudie, og tar sikte på å sammenstille og diskutere relevant litteratur på emnet.

Tusen takk til veileder Svenn Are Jenssen for gode råd og innspill gjennom prosessen.

Takk også til familie og venner for støtte og samtaler underveis.

Oslo, 29. mai 2020

Grethe Brækkan

Sammendrag

Denne masteroppgaven tar sikte på å identifisere om det finnes noen trekk innenfor delingsøkonomi, som påvirker strategiarbeidet i bedrifter innen denne økonomien.

Delingsøkonomi har i økende grad blitt brukt som betegnelse på flere nye økonomiske aktiviteter, som først og fremst foregår på digitale plattformer. I noen bransjer har det blitt en milliardindustri med kraftig vekst. Forskningen på delingsøkonomi er imidlertid per i dag svært begrenset. Eksisterende forskning har i stor grad også tatt en bruker-sentrisk tilnærming, mens studier på organisasjonsnivå har fått lite oppmerksomhet. Studier på organisasjonsnivå er imidlertid viktig for å forstå driftsmodeller og mekanismer i digitale delingstjenester. I sammenheng med dette har jeg sett nærmere på om det finnes noen særtrekk ved delingsøkonomi, som påvirker strategiarbeidet. Problemstillingen er formulert som følger: *Hvordan påvirker sentrale kjennetegn ved delingsøkonomi måten bedrifter som opererer i denne økonomien, arbeider med strategi på?* Jeg har besvart problemstillingen gjennom en tradisjonell litteraturstudie. Denne sammenstiller fagfelleverdert litteratur, og diskuterer funn fra sammenstillingen opp mot hverandre. Gjennom diskusjonen har det utkrystallisert seg noen fellesnevnerne som kan beskrive hvordan kjennetegn ved delingsøkonomi påvirker strategiarbeid i delingsøkonomibedrifter. Disse fellesnevnerne er sortert under hovedpunktene orkestrering og tilrettelegging, prosumenter og forretningsmodell.

Innholdsfortegnelse

Abstract	ii
Forord.....	iii
Sammendrag	iv
Innholdsfortegnelse.....	v
1.0 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn og aktualisering.....	1
1.2 Mer om delingsøkonomi.....	1
1.2.1 Definisjon.....	2
1.2.2 Delingsøkonomi: forretningsmodell og fremvekst.....	3
1.2.3 Fremveksten av plattformsselskaper og tosidige markeder.....	3
1.2.4 Kritikk og utfordringer.....	5
1.3 Ny teknologi, endringer i strategiarbeid og delingsøkonomi	5
1.4 Problemstilling	6
1.4.1 Konkretisering og begrepsavklaring.....	7
2.0 Litteraturstudie som metode for oppgaven.....	8
2.1 Søkestrategi.....	10
2.1.1 Utvelgelse av kilder	10
2.1.2 Utvelgelse av nøkkelord - primærsøk.....	10
2.1.3 Innledende avgrensninger	11
2.1.4 Gjennomføring av søk	12
2.1.6 Resultat og utvelgelse	12
2.1.7 Ytterligere inkluderings- og eksklusjonskriterer.....	14
3.0 Hva forteller litteraturen?	15
3.1 Struktur	15
3.2. Markedsperspektivet.....	15
3.3. Forretningsmodell og ledelse.....	19
3.4 Regulering og påvirkning fra omgivelsene.....	22
4.0 Strategiarbeid i delingsøkonomibedrifter	23
4.1 Forretningsmodell og innovasjon.....	23
4.2 Orkestrering vs. kontroll.....	25
4.3 Kostnadsbesparelser og effektivitet vs. manglende lønnsomhet	25
4.4 Prosumenternes rolle	26
4.5 Omgivelsenes forventninger og ytre barrierer	27
5.0 Konklusjon.....	27
5.1 Tilrettelegging og orkestrering.....	27
5.2 Prosumenter	28
5.3 Forretningsmodell	28
Litteraturliste	29

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Delingsøkonomi er et fenomen som i de siste årene har fått større og større oppmerksomhet. I noen bransjer har det blitt en milliardindustri med kraftig vekst (Iversen & Hem, 2016, s. 49). Det estimeres for eksempel at Airbnb i 2014 formidlet 155 millioner overnattingstransaksjoner, 22 prosent mer enn Hilton-gruppen på verdensbasis (Iversen & Hem, 2016, s. 49). Delingsøkonomi har betydelige økonomiske, samfunnsmessige og miljømessige virkninger (Hossain, 2020, s. 1). Den kan også representere disruptiv innovasjon ved å tilføre nye kilder til tilbudet i markedet, men også gjennom nye, innovative forretningsmodeller, produkter og tjenester (NOU 2017:4, s.7).

Fremsnakkere av delingsøkonomien vektlegger også fenomenets potensiale til å bidra til en mer bærekraftig samfunnsutvikling (Botsman and Rogers, Heinrichs, referert av Plewnia & Guenther, 2018). Bærekraft kan fremmes via deling gjennom en mer effektiv bruk av ressurser, koblingen av mennesker og økonomisk verdiskapning (Botsman and Rogers, Demailly and Novel, referert av Plewnia & Guenther, 2018, s. 571-572).

Ifølge NOU 2017:4 (s. 9) har delingsøkonomi foreløpig en sjelden utbredelse i Norge, men vekstpotensialet kan være betydelig. For næringslivet kan ny kunnskap om delingsøkonomien bidra til å skape entreprenørskap og organisatorisk innovasjon og på den måten stimulere gründere, etablere arenaer for nye samarbeidsformer og utvikle nye tjenestetilbud tilpasset endret etterspørsel (Iversen & Hem, 2016, s. 58). Forskningen på delingsøkonomi er imidlertid per i dag er svært begrenset, og det finnes derfor mange ubesvarte spørsmål (Iversen & Hem, 2016, s. s.49)

1.2 Mer om delingsøkonomi

Delingsøkonomi har i økende grad blitt brukt som betegnelse på flere nye økonomiske aktiviteter, som først og fremst foregår på digitale plattformer (NOU 2017:4, s. 29). Delingsøkonomiselskaper er mer fremtredende i noen markeder, og typiske eksempler er overnatting og utleie, renholdstjenester, person- og varetransport, kunnskap og maskiner

(NOU 2017:4, s. 31), hvor overnatting og transport er de to mest dominerende sektorene i delingsøkonomi (Hossain, 2020, s. 1).

Tilblivelsen av de første delingsøkonomi-initiativene daterer tilbake til 1995 med grunnleggelsen av eBay og Craigslist (Schor, referert av Pettersen, 2017, s. 1). Deling som fenomen kan imidlertid spores tilbake til deling mellom nær familie og venner (Dredge and Gyimóthy, Belk, referert av Pettersen, 2017, s. 1). Det ikke er noe nytt ved å leie ut eiendeler eller å dele ressurser - det som imidlertid er nytt, er applikeringen av teknologi i mange gamle så vel som nye former for delt forbruk (Stephany, 2015, s. 2).

1.2.1 Definisjon

Delingsøkonomi har blitt definert på mange ulike måter, og mange studier har diskutert definisjonene i eksisterende litteratur (Hossain, 2020, s. 2). Stephany (2015, s. 9) sier at delingsøkonomien er verdien i å ta underutnyttede ressurser og gjøre dem tilgjengelige på nett til et samfunn, noe som leder til et redusert behov for eierskap av disse ressursene. NOU 2017:4 (s. 9) legger til grunn at delingsøkonomi er økonomisk aktivitet som formidles gjennom digitale plattformer som legger til rette for ytelse eller utveksling av tjenester og kompetanse, eiendeler og eiendom, ressurser eller kapital, uten å overføre rettigheter og i hovedsak mellom privatpersoner. Pettersen (2017, s. 1) argumenterer for at hvordan man definerer delingsøkonomi, bestemmer hvordan delingstjenester eller -plattformer blir tilnærmet og systematisert. Videre argumenterer Pettersen (2017, s. 4) for at definisjoner av delingsøkonomi mangler en komponent som forklarer hvordan disse plattformene skaper verdi, og at en definisjon nødvendigvis må inkludere tosidigheten som karakteriserer disse plattformene og tjenestene. Pettersen (2017, s. 4-5) foreslår følgende definisjon:

The collaborative economy refers to two-sided (or more) marked business models that enable, due to the Internet and technology, at least two groups of participants (persons or companies) to connect directly via a technological asset (platform/app) or on demand, with another and whose interactions and transactions of their own assets or services between the parties create positive network effects and thus network value to the platform app/owner. Paying and rating systems, which are the property of and controlled by the platforms/apps, are two key trust components in these business models. Self-organization and autonomy are organizing mechanisms, yet the platform

members must comply with the platform/app's rules, whereby sanctions are implemented when the rules are not followed. The platforms/apps gain revenue by taking a fraction of a sharing fee.

Denne definisjonen vil bli lagt til grunn for oppgaven, da den inneholder komponenter som forklarer verdiskapningen hos selskapene. En nærmere gjennomgang av dette kan leses i kapittel *1.4.1 konkretisering og begrepsavklaring*.

1.2.2 Delingsøkonomi: forretningsmodell og fremvekst

En forretningsmodell er enkelt sagt en måte å drive næringsvirksomhet på, som gjør at selskapet genererer inntekter (Roos, von Krogh, Roos & Boldt-Christmas, 2014, s. 367). En av grunnkategoriene for forretningsmodeller på nettet er meglermodellen. Meglere er markedsskapere; de er mellomledet mellom kjøper og selger og legger til rette for transaksjoner. De har ofte roller i markedet av typen forbruker-til-forbruker (C2C) bedrift-til-bedrift (B2B) og bedrift-til-forbruker (B2C). Honorarmodellen varierer, men vanligvis tar megleren betalt per transaksjon (Roos et al., 2014, s. 368) Den primære forretningsmodellen innen delingsøkonomien ut på at privatpersoner selger produkter eller leier ut eiendeler til private brukere eller kjøpere, og slike transaksjoner skjer ofte gjennom formidlingsselskaper på internett eller ved bruk av mobilapplikasjoner (Iversen & Hem, 2016, s. 50).

Delingsøkonomiplattformer baseres ofte på å koble (privat-)person til (privat-)person (peer-to-peer/p2p), men det finnes også plattformer som kobler bedrift til bedrift (b2b), bedrift til person (b2p) og vis versa (p2b) (NOU 2017:4, s. 30). Forretningsmodellen til delingsøkonomiplattformer følger i stor grad kjennetegnene til meglermodellen.

1.2.3 Fremveksten av plattformsselskaper og tosidige markeder

Utviklingen og veksten av web 2.0 har gjort det mulig at online plattformer som fremmer brukergenerert innhold, deling og samarbeid, kan blomstre (Hamari et al., Kaplan og Haenlein, referert av Pettersen, 2017, s. 1). Web 2.0 er et begrep som beskriver det teknologiske rammeverket for en merkbar omlegging fra statisk til dynamisk innhold, og kan defineres som omveltningen i databransjen etter overgangen til internett som plattform og er et forsøk på å forstå hva som skal til for å lykkes på denne nye plattformen. Den viktigste er å

bygge applikasjoner som gir bedre nettverkseffekter jo mer folk bruker dem (Roos et al., 2014, s. 364). I Web 2.0 skjer idéproduksjonen i en samarbeids- og deltakerorientert modus hvor alle deltakere er både brukere og produsenter, også kalt prosumenter (Roos et al., 2014, s. 364).

Delingsøkonomiselskaper oppretter tosidige markeder der det legges til rette for at tilbydere og kjøpere kan «handle» uten at tilretteleggerselskapet eier det som omsettes (Iversen & Hem, 2016, s. 54). Tosidige markeder omtales også som flersidige plattformer (*multi-sided platforms*), og de fleste tosidige markeder vil også kunne ses som verdinettverk (Krokan, 2015). I tosidige markeder selges to ulike produkter eller tjenester til to ulike kundegrupper, hvor etterspørselen hos den ene gruppen avhenger av etterspørselen hos den andre gruppen. Plattformen hjelper med å koordinere eller matche deltakelsen av de to partene som begge er brukere av plattformen (Pettersen, 2017, s. 3). Plattformsløsningen gjør det lettere for disse å finne hverandre, og reduserer således transaksjonskostnadene. Gjennom reduserte transaksjonskostnader kan handel skje på nye måter og områder (NOU 2017:4, s. 29). Det er fordelaktig for begge sider å la en plattform fasilitere kontakten seg i mellom, da dette reduserer samhandlingskostnader for begge grupper slik at alle får det bedre og mottar positive nettverkseffekter gjennom å bruke plattformen (Pettersen, 2017, s. 3).

Delingsøkonomi gjør det mulig for forbrukere å betale for midlertidig tilgang til varer og tjenester, og er avhengig av kunde-til-kunde (C2C) samhandling og nettverkseffekter for vekst (Parente et al., referert av Hossain, 2020, s. 4). I samhandlingstjenester er nettverket av produsenter og konsumenter den fremste ressursen; disse tosidige markedene består av to distinkte kategorier av deltakere, hvor en økning i brukere på den ene siden også skaper en økning på den andre siden (Pettersen, 2017, s. 4). Dette muliggjør en tverr-sidig utvekslingsfordel (Gallaughar, referert av Pettersen, 2017, s. 4). Tverrnettverkseffekter, også kalt tosidige nettverkseffekter, kan beskrives som at økt bruk i én brukergruppe gir økt verdi for et tilleggsprodukt – eller tjeneste hos en annen brukergruppe (Roos et al., 2014, s. 374), eller som at deltakere på begge sider av markedet har fordel av at det er mange deltakere på den andre siden av markedet (NOU 2017:4, s. 33).

En særegenhet ved digitale selskaper er at veksten kan være svært rask, særlig når det ikke er behov for stor infrastruktur for å sette opp virksomhet i ulike land og markeder. Dette gjelder i stor grad for plattformsselskapene. Rask vekst og spredning er ofte en del av plattformens forretningsmodell, og særlig når det eksisterer store nettverkseffekter, der flere brukere gjør plattformen mer verdifull for andre brukere, vil denne effekten være fremtredende (NOU 2017:4, 2017, s. 35).

1.2.4 Kritikk og utfordringer

Selv om det finnes og er anerkjent mange fordeler ved delingsøkonomi, har fenomenet også høstet bekymringer og kritikk. Selv om delingsøkonomi for eksempel bidrar til inntekt for verter i reiselivsindustrien, vil det resultere i mer løsarbeid uten trygdeordninger dersom dette er den eneste inntektskilden (Lyones and Wearing, Schor and Fitzmaurice, referert av Cheng, 2016, s. 61). Delingsøkonomien legger også til rette for at omsetning mellom privatpersoner blir mer omfattende enn tidligere, samtidig som regelverk på ulike områder er lite tilpasset dette. I tillegg til reguleringer i arbeidslivet kan man også trekke frem forbrukervern og skatt som områder som utfordres av delingsøkonomien (NOU 2017:4, s. 7). Når transaksjoner mellom privatpersoner faller utenfor det eksisterende regelverket kan det oppstå vanskelige grensedragninger, og hensynet til konkurransen mot tradisjonelle aktører som må følge gjeldende regelverk, blir aktuelt (NOU 2017:4, s. 8). Man argumenterer også for at formen av delingsøkonomi i stor grad tjener de som besitter et høyt nivå av kulturell kapital; privilegert middelklasse, fremfor de som er fattige, arbeidsløse eller bor i distriktsområder (Schor and Fitzmaurice, Dredge and Gyimóthy, referert av Cheng, 2016, s. 61).

Selv om denne oppgaven fokuserer på strategiarbeid i delingsøkonomibedrifter og ikke nødvendigvis går nærmere inn på kritikken av fenomenet, anerkjennes det imidlertid at delingsøkonomi også har problematiske sider.

1.3 Ny teknologi, endringer i strategiarbeid og delingsøkonomi

Strategi er et omfattende fagområde, hvor svært mange aktører bidrar med forskjellige teoretiske perspektiver og vitenskapelige undersøkelser hvor dette begrepet inngår (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015, s. 251). Det finnes mange etablerte teorier, perspektiver og tenkninger om strategi. Samtidig påvirker blant annet fremveksten av ny teknologi

strategiarbeidet i nåtidens organisasjoner. Ny teknologi har åpnet for virtuelle organisasjoner, hvor man finner en uendelig variasjon av strukturer som alle er flytende og i kontinuerlig endring, som har få fysiske eiendeler og er mer avhengig av kunnskap, og som støtter seg for det meste til et nettverk av delvis elektronisk forbundne frilansere (Roos et al., 2014, s. 352-353). Sammenfallet av tekniske og økonomiske endringer endrer hvordan man produserer og utveksler informasjon, og skaper den nettverksbaserte informasjonsøkonomien, som reverserer den industrielle informasjonsøkonomiens vektlegging av kontroll, forskyver gamle forretningsmodeller og åpner for helt nye (Roos et al., 2014, s. 353-354). Internettbaserte organisasjonsmodeller eller nettverk gjør det mulig for større grupper av deltakere å organisere seg selv, primært gjennom direkte interaksjon med hverandre (Kolbjørnsrud, referert av Pettersen, 2017, s. 4)

Det er nærliggende å se fremveksten av, og kjennetegnene på delingsøkonomibedrifter i lys av teori om virtuelle organisasjoner. I en studie av Pettersen (2017, s. 11) fremkommer det at kjennetegn på strategisk ledelse hos delingsøkonomiselskaper er orkestrering (tilrettelegging) av ressurser. I virtuelle organisasjoner styres ressursene heller gjennom tilrettelegging enn kontroll, fordi samarbeidsplattformer holder verdiene som plattformens medlemmer, og ikke organisasjonen, eier. I dette selvorganiseringsprinsippet har tillit en nøkkelrolle, og ratingsystemer er et nøkkelelement i å skape tillit mellom parter (Pettersen, 2017, s. 4). I delingsøkonomibedrifter er trygge betalingsløsninger, tilbakemeldings-/ratingsystem og informasjon om bl.a. posisjon og pris ofte nødvendige faktorer for at risiko og kostnad skal bli lave nok til at transaksjoner kan gjennomføres på plattformen (NOU 2017:4, s. 29).

1.4 Problemstilling

Delingsøkonomien representerer disruptiv innovasjon gjennom nye, innovative forretningsmodeller, produkter og tjenester (NOU 2017:4, s. 10). Iversen og Hem (2016, s. 49) sier at interessen for og utbredelsen av delingsøkonomien har økt kraftig de siste ti årene. Litteratur om delingsøkonomi viser internt mangfold, kompleksitet og motsigelser, mens antallet akademiske studier om emnet øker eksponentielt; antallet publikasjoner om delingsøkonomi i 2017 var høyere enn alle tidligere år kombinert (Hossain, 2020, s. 1). I en omfattende litteraturstudie av 219 artikler om delingsøkonomi publisert i 2020 (Hossain) finner man at artikler om delingsøkonomi hovedsakelig er publisert i tidsskrifter innen turisme (den mest dominerende), bærekraft og markedsføring. Mainstream ledelsestidsskrifter

har imidlertid begrenset tilstedeværelse på listen. Eksisterende forskning har i stor grad også tatt en bruker-sentrisk tilnærming, mens studier på organisasjonsnivå har fått lite oppmerksomhet (Pettersen, 2017, s. 2). Studier på organisasjonsnivå er viktig for å forstå driftsmodeller og mekanismer i digitale delingstjenester (Cheng, referert av Pettersen, 2017, s. 2). I kontekst av delingsøkonomien har også noen oppstartsbedrifter nytt stor suksess, men mange har mislyktes, og deres forretningsmodeller såvel som egenskaper og atferd krever ytterligere akademisk oppmerksomhet (Cheng, 2016, s. 67). Samtidig er det en erfaring at implementering av strategiarbeid ofte regnes som en utfordring (Erichsen et al., 2015, s. 251).

I sammenheng med dette kan det være interessant å identifisere om det finnes typiske, sentrale kjennetegn for delingsøkonomien og hvordan disse påvirker strategiarbeidet i bedriften. I denne oppgaven ønsker jeg å se nærmere på om det finnes noen særtrekk ved delingsøkonomi, som påvirker strategiarbeidet. Min problemstilling har utkrystallisert seg som følgende:

Hvordan påvirker sentrale kjennetegn ved delingsøkonomi måten bedrifter som opererer i denne økonomien, arbeider med strategi på?

Oppgaven tar sikte på å svare på problemstillingen gjennom en sammenstilling og vurdering av relevant litteratur på emnet.

1.4.1 Konkretisering og begrepsavklaring

Begrepet *delingsøkonomi* er omdiskutert (K. Jesnes, Øistad, Alsos & Nesheim, 2016, s. 5) og har også blitt sterkt kritisert (Pettersen, Kjørsta & Rosenberg, 2016, s. 35). Et problem som bidrar til kompleksiteten av en klar konseptuell forståelse av delingsøkonomi, er eksistensen av flere overlappende og konkurrerende begreper (Plewnia & Guenther, 2018, s. 571). Det er gjort mange forsøk på å begrepsfeste fenomenet, hvor *gig economy*, *collaborative economy*, *plattformøkonomi* og *formidlingsøkonomi* er noen av begrepene som brukes av ulike aktører nasjonalt og internasjonalt (K. Jesnes et al., 2016, s. 6). Videre finner man også begreper som *peer economy*, *collaborative consumption* og *access economy* (Plewnia & Guenther, 2018, s. 571), *on-demand economy*, *weconomy*, *we-commerce*, *reputation economy* og *trust economy* (Pettersen et al., 2016, s. 35). Gjennom denne oppgaven kommer dette fenomenet til å bli beskrevet som delingsøkonomi. Selv opplever jeg at dette begrepet er mest forankret i daglig språk. K. Jesnes et al. (2016, s. 6) sier også at dette er begrepet flest kjenner til, og som har satt seg i den norske allmennheten. Flere av de øvrige begrepene som er beskrevet ovenfor,

oppfatter jeg imidlertid som naturlig å bruke i litteratursøk, som relevante nøkkelord i søkestrategien.

Innledningsvis er det også identifisert noen kjennetegn for delingsøkonomi. På bakgrunn av definisjonen til Pettersen (2017, s. 4-5) kan delingsøkonomibedrifter kjennetegnes som selskaper som har tosidige forretningsmodeller, hvor minimum to grupper deltakere kobles, som er utformet som en plattform/app, og hvor interaksjon og transaksjon mellom deltakerne skaper positive nettverkseffekter som igjen skaper nettverksverdier til eieren av plattformen. Videre utgjør betalings- og ratingsystemer to nøkkelkomponenter hva gjelder tillit i disse forretningsmodellene. Organiseringsmekanismene er selvorganisering og autonomi, men medlemmer av plattformen må etterfølge regler, og vil få sanksjoner dersom disse brytes. Plattformenes inntjening består av å ta en brøkdelen av delingskostnaden.

For begrepet strategi velger jeg å benytte Michael Porters beskrivelse i artikkelen *What Is Strategy* (Porter, 1996, s. 68), som sier at strategi er opprettelsen av en unik og verdifull posisjon, som involverer et annerledes sett av aktiviteter. I tillegg har jeg valgt å benytte Johnson et al. sin definisjon på strategi, oversatt av Erichsen et al. (2015, s. 252) som sier at strategi er en bedrifts langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt, som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetninger av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger. Videre har jeg innledningsvis beskrevet hvordan ny teknologi åpner for nye virtuelle organisasjoner, hvor selvorganiseringsprinsipper råder. Kjennetegn på strategisk ledelse av slike typer organisasjoner er orkestrering, hvor ressursene styres gjennom tilrettelegging fremfor kontroll. Tillit trekkes igjen frem som et nøkkelelement.

2.0 Litteraturstudie som metode for oppgaven

En litteraturstudie er en vurdering av noe som allerede er skrevet, og kan variere i format og stil (Jesson, Matheson & Lacey, 2011, s. 9). En gjennomgang av litteratur kan være utgangspunktet for en empirisk undersøkelse, men det kan også være målet med studien (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 105). I forskning søker man å være original og

skape et originalt bidrag til kunnskap, og i konteksten av litteraturstudier betyr dette å skape en ny dimensjon eller friskt perspektiv som gir et distinkt bidrag (Jesson et al., 2011, s. 10).

Litteraturstudier kan gjøres på ulike måter, og det finnes ingen metodemal, men ambisjonen må være å ha gjennomgående god struktur i både gjennomføring og rapportering (Johannessen et al., 2016, s. 106). Jesson et al. (2011, s. 10) skiller mellom tradisjonell litteraturstudie og systematisk litteraturstudie. En tradisjonell litteraturstudie er en skriftlig vurdering av kjent kunnskap, uten en fastsatt metode, mens en systematisk litteraturstudie har en mer vitenskapelig fastsatt modell. I praksis kan imidlertid grensene være mindre synlige (Jesson et al., 2011, s. 10). Det er mulig å jobbe systematisk i en litteraturstudie, men det betyr ikke nødvendigvis at det er en *systematisk litteraturstudie* (Jesson et al., 2011, s. 9). Ifølge Johannessen et al. (2016, s. 106) er imidlertid kravene som må være oppfylt i en litteraturstudie følgende; problemstilling og formål, søk, gjennomgang, analyse og diskusjon av materialet, samt en rapport.

Denne litteraturstudien vil kunne beskrives som en tradisjonell litteraturstudie, som ikke følger en protokoll, men som likevel har som mål å beskrive på hvilket grunnlag materialet er valgt ut (Jesson et al., 2011, s. 73). Studien søker imidlertid å ta en systematisk tilnærming til sammenstillingen av litteraturen. Gjennomføring av litteratursøk beskrives i kapittel 2.1 søkestrategi. Funn sammenstilles og presenteres i kapittel 3. i kapittel 4 diskuteres funnene opp mot hverandre og med bakgrunn i hvordan det innledningsvis er identifisert kjennetegn innen delingsøkonomi og strategitankegang i virtuelle organisasjoner, og fellesnevnerne på tvers av studiene trekkes frem.

En del av en litteraturstudie er også å gjøre en vurdering av litteraturen man velger å inkludere i studien. Denne studien tar kun for seg allerede fagfelleverderte studier, og går derfor ikke i dybden på en vurdering av forskningsmetode. Det anerkjennes imidlertid at også fagfellevurdering generelt kan ha sine baksider (Jesson et al., 2011, s. 21); hvor det å bli vurdert av eksperter med etablerte perspektiver også kan være en barriere for å publisere nye og ukonvensjonelle ideer, og eventuell utvikling av konsensus kan være vanskelig å bryte ned. Resultatet kan være mindre sannsynlighet for at det oppstår et paradigmeskift.

2.1 Søkestrategi

2.1.1 Utvelgelse av kilder

Jesson et al. (2011, s. 25) tilrår å identifisere et utvalg av informasjonskilder hvor nøkkelinformasjon er tilgjengelig. I denne oppgaven er kildene avgrenset til kun å gjelde online kilder. Gjennom litteraturstudien har søketjenesten Oria vært benyttet. Oria er en portal til det samlede materialet som finnes ved de fleste norske fag- og forskningsbibliotek. Supplert med en mengde elektronisk materiale fra åpne kilder, gir Oria en enhetlig tilgang til et stort spenn av materiale og medier (UNIT Direktoratet for IKT og fellestjenester i høyere utdanning og forskning, 2020). Med bakgrunn i avgrensninger for masteroppgaven og tidsaspekt for gjennomføring, er det ikke gjort direkte søk i andre databaser.

2.1.2 Utvelgelse av nøkkelord - primærsøk

Jesson et al. (2011, s. 25) tilrår å utvikle online søk ved å identifisere nøkkelord og skape komplekse søk. Man kan identifisere nøkkelord gjennom å velge ut ord fra problemstillingen eller forskningsspørsmål, identifisere liknende og relaterte ord som synonymer, bredere – og smalere begreper, samt å identifisere nøkkelord og emneord fra databasene man søker i, gjennom å bla igjennom/browse emneordene på nett (Jesson et al., 2011, s. 27).

Innledningsvis har jeg valgt ut ord fra problemstillingen jeg mener er relevante nøkkelord. Disse er *kjennetegn*, *delingsøkonomi* og *strategi*. Deretter har jeg satt opp synonymer og relaterte begreper til disse. For nøkkelordet *kjennetegn* er det benyttet ordnett.no og samt ord jeg tenker kan være relevante synonymer, og som er funnet ved hjelp av synonymordbok.

For nøkkelordet *delingsøkonomi* eksisterer det flere delvis overlappende og konkurrerende begreper (Plewnia & Guenther, 2018, s. 571). Jeg har valgt å ta med *gig economy*, *collaborative economy*, *plattformøkonomi* og *formidlingsøkonomi* (K. Jesnes et al., 2016, s. 6) samt *Peer economy*, *Collaborative consumption* og *Access economy* (Plewnia & Guenther, 2018, s. 571). I tillegg har jeg også tatt med *tosidige markeder* (Iversen & Hem, 2016, s. 54), (Krokan, 2015), og *multi-sided platforms* (Krokan, 2015). Tosidige markeder er oversatt til *two-sided platforms*.

For nøkkelordet *strategi* har jeg valgt ut ord fra definisjonen i kapittel 1, samt brukt ordnett.no. Jeg har også hentet ut nøkkelord fra definisjonen av strategi til Johnson et al., fra

versjonen som er oversatt av Erichsen et al. (2015, s. 252). I tillegg har jeg valgt å legge til *konkurransefortrinn*, som jeg tenker kan være et nærliggende og relevant begrep.

Innledningsvis vurderte jeg også *bedrifter* til å være et nøkkelord. Jeg velger imidlertid å anta at de øvrige søkeordene er tilstrekkelig, og at resultatene jeg får i sannsynligvis vil ha en sammenheng med dette nøkkelordet. Jeg har derfor gått bort fra å ha med *bedrifter* i dette stadiet av søket.

De identifiserte nøkkelordene har jeg valgt å fremstille skjematisk i Tabell 1.

Norsk			Engelsk		
ord i problemstillingen	Synonymer og liknende/relaterte begreper		ord i problemstillingen	Synonymer og liknende/relaterte begreper	
<i>kjennetegn</i>	egenskaper	karakteristika	<i>characteristics</i>	aspects	features
	trekk			components	attributes
	særpreget			distinctions	
<i>delingsøkonomi</i>	tosidige markeder		<i>Sharing economy</i>	access economy	collaborative consumption
	formidlingsøkonomi			peer economy	multi-sided platforms
	plattformøkonomi			gig economy	two-sided platforms
				collaborative economy	
<i>strategi</i>	plan	konkurransefortrinn	<i>strategy</i>	position	
	retningsvalg			competitive advantage	
	posisjon				

Tabell 1

2.1.3 Innledende avgrensninger

Innledningsvis i søkeprosessen har jeg satt følgende avgrensninger. Med hensyn til hvilken litteratur som skal tas med i studien, har jeg valgt å kun vurdere fagfelleverderte tidsskrift. Man bør stole mest på fagfelleverderte akademiske journalartikler, men det kan også være anledninger hvor man ønsker å bruke informasjon fra et bredere spekter (Jesson et al., 2011, s. 25). Med tanke på oppgavens hensikt og omfang har jeg valgt å avgrense søket til å gjelde fagfelleverderte artikler. Videre har jeg valgt å avgrense søket etter tidsperioder for publikasjoner. Delingsøkonomien har vært i kraftig utvikling og vekst, og jeg ønsker å presentere et oppdatert bilde på eksisterende forskning. Jeg har derfor valgt å avgrense søket til publikasjoner i perioden 2015-2020. Jeg har også valgt å avgrense litteraturstudien hva gjelder språk. Studien vil bare inkludere forskning publisert på norsk og engelsk.

2.1.4 Gjennomføring av søk

Søket er utført i søketjenester og databaser nevnt i avsnitt 2.1.1.

I figur 1 er det identifisert et ganske stort antall nøkkelord. I mitt første søk har jeg startet med å kombinere to nøkkelord. Av ordene som er identifisert i figur 1, fremstår delingsøkonomi og strategi, med tilhørende synonymer, som de tydeligste nøkkelordene i problemstillingen, og jeg har derfor begynt søket med disse. Jeg velger å begynne med de norske nøkkelordene.

For å forbedre søket kan man bruke de boolske operatorene AND/OR/NOT (Jesson et al., 2011, s. 28). «AND» brukes når man ser etter artikler som inneholder to eller flere ord i samme artikkel, og brukes når man leter etter konsepter og ønsker å være mer spesifikk i søket (Jesson et al., 2011, s. 28) Jeg velger å benytte meg av «AND» da jeg ser etter litteratur hvor disse begrepene på noen måte er satt i sammenheng og/eller påvirker hverandre. For å søke på alle endelsene av nøkkelordene, har jeg valgt å trunkere ordet delingsøkonomi, samt tilhørende synonymer, bortsett fra *tosidige markeder*. Videre har jeg valgt å trunkere søkeordene *strategi* og *posisjon*. *Tosidige markeder* er satt i anførselstegn, for å markere at det er et samlet begrep i søket. Nøkkelordene ble søkt etter i alle felt.

Videre er de engelske nøkkelordene brukt i søk. I forkant hadde jeg en antakelse om at det ville eksistere et større volum av artikler på engelsk. Et prøvesøk i Oria på «*sharing economy*» AND *strateg** resulterte i et søk på 2589 treff. Med tanke på avgrensning av oppgaven og tidsaspekt for gjennomføring, ble fremgangsmåten endret noe i den videre utarbeidelsen av søket sammenlignet med søk på norsk. De to tydeligste nøkkelordene, «*Sharing economy*» og «*strategy*» ble søkt i emnefelt. Søkeordet *strategy* ble trunkert til *strateg** «*two-sided platform*» og «*multisided platform*» ble trunkert for å få med evt. flertalls-ending. Oversikt over søkeord og trunkering fremgår av tabell 2.

2.1.6 Resultat og utvelgelse

Første søk på norske nøkkelord genererte treff på tilsammen 28 artikler. Disse ble sjekket mot avgrensningene satt i underkapittel 2.1.3. Deretter ble abstract, emneord og konklusjon screenet opp mot problemstillingen. 4 artikler ble vurdert som interessante for nærmere gjennomgang. Man kan forøvrig merke seg at flere av de samme artiklene dukket opp i de ulike søkekombinasjonene. Samtidig var det kombinasjon av ord som ikke gav noen treff. I og med at søket kun genererte 28 treff, ble det ikke søkt ytterligere ved å legge til øvrige nøkkelord for å smalne inn søket.

Søket ble satt opp skjematisk. Tabell 2 viser søkeskjema med norske nøkkelord.

Søkefelt	Boolean operator	Kombinasjon av nøkkelord		Søk gjennomført	Søketjeneste/database	Antall artikler funnet	Antall artikler valgt ut - innledende avgrensninger	Antall artikler valgt ut - ytterligere inkluderings- og eksklusjonskriterier	Kommentar
Alle felt	AND	delingsøkonomi*	strategi*	29.03.20	Oria Nord Universitet	5	1	0	
		"tosidige markeder"	strategi*	29.03.20	Oria Nord Universitet	2	0		
		formidlingsøkonomi*	strategi*	29.03.20	Oria Nord Universitet	1	0		
		plattformøkonomi*	strategi*	29.03.20	Oria Nord Universitet	2	0		
		delingsøkonomi*	plan	29.03.20	Oria Nord Universitet	2	1	0	
		delingsøkonomi*	retningsvalg	29.03.20	Oria Nord Universitet	0	0		
		delingsøkonomi*	posisjon*	29.03.20	Oria Nord Universitet	6	0		
		delingsøkonomi*	konkurransetorinn	29.03.20	Oria Nord Universitet	1	1	0	
		"tosidige markeder"	plan	29.03.20	Oria Nord Universitet	0	0		
		"tosidige markeder"	retningsvalg	29.03.20	Oria Nord Universitet	0	0		
		"tosidige markeder"	posisjon*	29.03.20	Oria Nord Universitet	0	0		
		"tosidige markeder"	konkurransetorinn	29.03.20	Oria Nord Universitet	1	0	0	Funn fra samme søketreff som delingsøkonomi* + konkurransefortrinn
		formidlingsøkonomi*	plan	29.03.20	Oria Nord Universitet	1	1	1	
		formidlingsøkonomi*	retningsvalg	29.03.20	Oria Nord Universitet	0	0		
		formidlingsøkonomi*	posisjon*	29.03.20	Oria Nord Universitet	0	0		
		formidlingsøkonomi*	konkurransetorinn	29.03.20	Oria Nord Universitet	1	0	0	Funn fra samme søketreff som delingsøkonomi* + konkurransefortrinn.
		plattformøkonomi*	plan	29.03.20	Oria Nord Universitet	4	0		
		plattformøkonomi*	retningsvalg	29.03.20	Oria Nord Universitet	0	0		
		plattformøkonomi*	posisjon*	29.03.20	Oria Nord Universitet	2	0		
plattformøkonomi*	konkurransetorinn	29.03.20	Oria Nord Universitet	0	0				
SUM artikler						28	4	1	

Tabell 2

Søket på engelske nøkkelord ble gjennomført på samme måte. Totalt ble 40 artikler funnet. Etter en første screening av disse opp mot abstract, emneord og konklusjon, ble 19 artikler valgt ut til nærmere gjennomgang. Også her kan man merke seg at noen av de samme artiklene dukket opp i resultatet av de ulike kombinasjonene av søkeord.

Tabell 3 viser søkeskjema med engelske nøkkelord.

Søkefelt	Boolean operator	Kombinasjon av nøkkelord		Søk gjennomført	Søketjeneste/database	Antall artikler funnet	Antall artikler valgt ut - innledende avgrensninger	Antall artikler valgt ut - ytterligere inkluderings- og eksklusjonskriterier	Kommentar
Emnefelt	AND	"Sharing economy"	Strateg*	29.mar	Oria Nord Universitet	23	14	10	
		"access economy"	Strateg*	29.mar	Oria Nord Universitet	1	0		Funn fra samme søketreff som "sharing economy + strateg"
		"peer economy"	Strateg*	29.mar	Oria Nord Universitet	0			
		"gig economy"	Strateg*	29.mar	Oria Nord Universitet	2	0		Funn fra samme søketreff som "sharing economy + strateg" og "access economy" + strateg"
		"collaborative economy"	Strateg*	29.mar	Oria Nord Universitet	0			
		"collaborative consumption"	Strateg*	29.mar	Oria Nord Universitet	0			
		"two-sided platform**"	Strateg*	29.mar	Oria Nord Universitet	5	5	0	
		"multi-sided platform**"	Strateg*	29.mar	Oria Nord Universitet	9			
SUM antall artikler						40	19	10	

Tabell 3

Jesson et al. (2011, s. 49) sier at den utforskende fasen av lesningen er en prosess preget av gjentakelser. De til sammen 23 utvalgte studiene ble nærmere gjennomgått. Etter hvert som forståelsen for og innsikt i emnet også utviklet seg (Jesson et al., 2011, s. 49), ble resultatene igjen besøkt og vurdert.

2.1.7 Ytterligere inkluderings- og eksklusjonskriterer

Med en fordypning, økt innsikt og forståelse for emnet, ble det lagt til et ytterligere kriterium for hvilke studier som ville bli tatt med. En tydeligere definering av den strategiske dimensjonen falt på plass. For å kunne svare på problemstillingen ble det tydelig at studier som hvor man finner en tilnærming til organisasjonsnivå, burde inkluderes i studien. En ytterligere avgrensning ble gjort, hvor artikler som spesifikt sier noe om delingsøkonomi ble inkludert. Dette ekskluderte blant annet studier som omhandler to- eller flersidige plattform, men hvor delingsøkonomiaspektet var fraværende.

Etter at de ytterligere inkluderings- og eksklusjonskriteriene var lagt til, gjenstod til sammen 11 artikler. Funn fra disse danner grunnlaget for kapittel 3.

3.0 Hva forteller litteraturen?

3.1 Struktur

I løpet av gjennomgangen av litteraturen var erfaringen at de ulike studiene kan sorteres i tre hovedpunkter; markedsperspektiv, forretningsmodell og ledelse, og regulering og påvirkning fra omgivelsene. Det anerkjennes imidlertid samtidig at disse punktene på ingen måte er isolert fra hverandre, men i praksis vil være gjensidig avhengige og å ha innvirkning på hverandre.

3.2. Markedsperspektivet

Studier på dette området tar for seg delingsøkonomiens innvirkning på markedsføringsfagets tradisjonelle oppfatninger og praksiser i form av hvordan den utfordrer tre nøkkelfundamenter i markedsføring; institusjoner, prosesser og verdiskapning (Eckhardt et al., 2019), hvordan delingsøkonomi passer inn i det tradisjonelle synet på distribusjonskanaler og forsyningskjeder, (Ferrell, Ferrell & Huggins, 2017), beslutningsspekteret som er nødvendig for digitale distribusjonskanaler og spesielt rollen mobile applikasjoner spiller i denne konteksten (Key, 2017). I dette kapittelet inkluderes også undersøkelser effekten av prisstrategier hos tilbydere (Kwok & Xie, 2019).

Det tradisjonelle transaksjonssystemet mellom virksomheter, kanaler og brukere endrer seg i delingsøkonomien (Eckhardt et al., 2019, s. 10), og måten distribusjonen i delingsøkonomi foregår på, ryster grunnmuren for tradisjonelle distribusjonskanaler (Ferrell et al., 2017, s. 9). Delingsplattformen vil mer sannsynlig benytte seg av eksterne tilbydere istedenfor interne ressurser for å skape tilbud, og bruke tilbyderne for å distribuere disse (Eckhardt et al., 2019, s. 10). Delingsøkonomiens distribusjonskanal går mer direkte fra eier eller opphavsperson, til kunden, og er tilrettelagt av en agent. Denne direkte go-to-market-strategien bruker en medskapende modell for å levere aktiviteter og skape fordeler, noe som resulterer i en veldig effektiv distribusjonskanal som reduserer kostnader og øker både reell verdi og opplevd verdi (Ferrell et al., 2017, s. 9).

Delingsøkonomien har få eiendeler, og de uavhengige entreprenørene eier det meste som er nødvendig for å gi tilgang til produkter (Ferrell et al., 2017, s. 10). Fysisk håndtering og lagerdrift er heller ikke betydelig hos disse virksomhetene (Ferrell et al., 2017, s. 10).

Delingsøkonomibedrifter kan også fasilitere distribusjon ved å tilby tjenester som ikke krever ekstra ressurser for forhandlere. For eksempel samarbeider Walmart med Lyft og Uber om hjemkjøring av dagligvarer i utvalgte markeder (Ferrell et al., 2017, s. 10). I

delingsøkonomien kan også kunden ta på seg flere av de institusjonelle rollene som i den tradisjonelle økonomien vanligvis utføres av virksomheter, så som kommunikasjon, promotering og kvalitetskontroll (Eckhardt et al., 2019, s. 9).

Styring av inventar og beholdning endres også – eksempelvis har AirBnB en større beholdning av rom hver dag en Hilton Worldwide. Men om denne beholdningen bli stående tom, vil det koste AirBnB omtrent ingenting, mens tomme rom hos Hilton har kostnader som påvirker kjedens inntekter. (Ferrell et al., 2017, s. 10).

Et kjennetegn for delingsøkonomiens distribusjonskanal er ledelse av denne. Det meste av delingsøkonomien er organisert og kontrollert av én enkelt leder. Selv om deltakere er uavhengige entreprenører, etablerer de ikke retningslinjer for kanalen, og det er agenten/tilretteleggeren som leverer strategi og ressurser for å påvirke deltakernes suksess. Agenten bidrar med kommunikasjon og oversikt for å skape effektive utvekslinger (Ferrell et al., 2017, s. 9-10).

Deler av delingsøkonomiens effektivitet er også knyttet til medskapningen av ulike systemer og aktiviteter i forbindelse med ledelsen av forsyningskjeden. Informasjonsteknologi gjør at distribusjonsfunksjoner blir mer effektivt utført under en samlet ledelse av tilretteleggerne. Dette reduserer kostnader, og gir delingsøkonomiens forretningsmodell en konkurransefordel (Ferrell et al., 2017, s. 10).

Styrken til digital distribusjonskanal-strategi er evnen til å nå målgruppen med svært finslipt og relevant innhold, måle effektiviteten av innsats, få umiddelbar tilbakemelding, og gjøre gjentakende endringer i sanntid. Mobile applikasjoner spiller en viktig rolle i denne konteksten – de sammenfatter alle disse alle disse egenskapene, men forsterker også nytteverdien som utnyttes og gjenspeiles i smarttelefoner og mange delingsøkonomi-tjenester basert på geo-temporære tilbud (Key, 2017, s. 35).

Mobile applikasjoner utnytter også tre innebygde komponenter for å overkomme kjente hindringer for å delta i delingsøkonomien; tillit, nytte og brukeropplevelser (Key, 2017). De betjener virksomheter innen delingsøkonomi særlig bra på grunn av dette. Mange av on-demand og gig-tilbudene innen delingsøkonomien er posisjonerte som praktiske løsninger for kjente forbrukerbehov i et mangfold av kontekster. I tillegg til de innebygde egenskapene tillit, nytte og brukeropplevelse, er også mobile applikasjoner alltid tilgjengelige for smarttelefonbrukere, som nesten alltid har denne i nærheten (Key, 2017, s. 36).

Fordi plattformer selv vanligvis ikke produserer tilbud, kan de heller ikke kontrollere kvaliteten eller garantere jevnheten i dette (Eckhardt et al., 2019, s. 10). I tillegg kan også tidligere bruk påvirke tilstanden eller ytelsen til ressursen. Produkter og tjenester som man får tilgang til gjennom plattformer, innehar også ofte en større heterogenitet enn tilbudene til tradisjonelle firma. Sammen utgjør disse unike aspektene en betydelig utfordring for virksomheter i delingsøkonomien som prøver å optimere kundeopplevelsen (Eckhardt et al., 2019, s. 14).

Medlemmer av delingsøkonomiens distribusjonskanal har en veldefinert rolle basert på samarbeid; de fleste konflikter er ikke mellom interne medlemmer av kanalen, men heller med andre forretningsmodeller og lovmessige og regulatoriske rammer (Ferrell et al., 2017, s. 9). Delingsøkonomien redefinerer konseptet eierskap, noe som har skapt mange lovmessige utfordringer angående når det er passende å klassifiseres som frilanser versus arbeidstaker (Ferrell et al., 2017). Definisjon av statusen til de uavhengige entreprenørene, skatterapportering, forsikringsansvar, lisensiering og risikostyring blir viktigere, mens dobbelt

distribusjon, områder med begrenset salg, bindingsavtaler, enerett til salg og forretningsnektelse er mye mindre viktig eller ikke-eksisterende (Ferrell et al., 2017, s. 10).

Styring av etisk risiko er også viktig, men annerledes i kanaler i delingsøkonomi. De fleste uavhengige entreprenørene får lite eller ingen opplæring i å håndtere etisk risiko. Dette er fordi det eksisterer et ønske om å ikke utøve for mye kontroll og sette frilansarbeider-statusen på spill. I delingsøkonomi gjennomføres det ofte kun en bakgrunnssjekk og muligens en anmeldelse av entreprenørens utstyr eller fasiliteter. (Ferrell et al., 2017, s. 10). Det ser ut til at de fleste delingsøkonomiselskaper som Lyft og Uber er store selskaper, men har ingen etablerte etiske verdier, kulturer og etiske retningslinjer for å håndtere etisk risiko (Gonzalez-Padron, referert av Ferrell et al., 2017, s. 10).

Delingsøkonomien skaper verdi for forbrukere som ellers ikke ville fått tilgang til produkter og tjenester via tradisjonelle virksomheter, og for forbrukere som eier underutnyttede ressurser. Delingsplattformer tjener på fremveksten av delingsøkonomien, ettersom de spiller en sentral rolle i å koble en stor mengde tilbydere og brukere som engasjerer seg i en gjensidig fordelaktig utveksling (Eckhardt et al., 2019, s. 18). Uavhengige entreprenører er nøkkelmedlemmer som driver oppgangen i disse distribusjonssystemene og økonomien som helhet (Ferrell et al., 2017). Delingsplattformen tjener ofte på marginer som lar dem høste en god porsjon av verdien som utvekslingen skaper. På tross av de høye marginene, strever imidlertid de fleste delingsplattformene med å generere profitt (Eckhardt et al., 2019, s. 18).

Verditilegnelse er også utfordrende siden de fleste plattformer må konkurrere ikke bare med andre delingsplattformer men også med tradisjonelle firmaer. I tillegg står også delingsplattformen overfor muligheten for konkurranse med prosumertene som tilbyr ressurser på plattformen (Eckhardt et al., 2019, s. 15) og kan ha vanskeligheter med å holde tilbake tilbydere av kvalitetstjenester som bruker plattformen på opportunistisk vis (Eckhardt et al., 2019, s. 10).

Styring av verditilegnelse fremstår derfor som spesielt vanskelig i delingsøkonomien (Eckhardt et al., 2019, s. 15), og mange spørsmål gjenstår om hvordan plattformene best

mulig kan skape og fange verdi i delingsøkonomien for å bli økonomisk bærekraftige på lang sikt (Eckhardt et al., 2019, s. 18).

Kwok og Xie (2019) har undersøkt effekten av prisstrategier hos AirBnB-verter, inkludert prisposisjonering og dynamisk prising, med en spesiell interesse for forskjellen i avkastning mellom verter med henholdsvis én eller flere boenheter. Både prisposisjonering og dynamisk prising påvirker AirBnB boligprofilers fortjeneste positivt. Det ble imidlertid observert høyere inntekter hos verter med flere boligenheter. Prisposisjonering har mer fremtredende positive effekter hos verter med flere boligenheter, mens effekten av dynamisk prising er avtagende for samme gruppe (Kwok & Xie, 2019). Forskerne oppfordrer romdelings-plattformer til å ta disse funnene i nærmere ettersyn. Verter med henholdsvis én eller flere boenheter bør motta ulik opplæring fra plattformen hva gjelder prising, fordi noen strategier kan fungere bedre i en gruppe enn i en annen (Kwok & Xie, 2019, s. 258).

Delingsøkonomiens unike karakteristikk og natur vil også gjøre det nødvendig å ta innovasjon under overveielse på ny, og da særlig markedsføringsfagets tendens til å fokusere på produktinnovasjon, og å favorisere banebrytende innovasjon fremfor inkrementell innovasjon (Eckhardt et al., 2019, s. 12).

3.3. Forretningsmodell og ledelse

Funn som kan knyttes til forretningsmodell og ledelse er hentet fra studier som undersøker verdiene hos brukere av en suksessfull P2P plattform, og i hvilken grad de skiller seg fra brukere av en sammenlignbar, men ikke-suksessfull plattform (Piscicelli, Ludden & Cooper, 2018). Videre identifiseres strategiegenskaper for bærekraftige konkurransefordeler i delingsøkonomiselskaper, og det undersøkes om slike strategiegenskaper er relatert til *creating shared value* (CSV) og ytelse (Sungmin & Youn Kue, 2020). I tillegg inkluderes en studie av Schor og Fitzmaurice (2017) av det alternative mat- og drikkemarkedet, hvor man spør om disse initiativene beholder sin annerledeshet på tross av vekst, eller om de konvensjonaliseres, med funn som er relevant for den større delingsøkonomien. Lichenthalers Lichtenthaler (2016) forslag til rammeverk for «SHARED management» er også inkludert.

En analyse av Piscicelli et al. (2018) viser like verdiprioriteringer og -orientering hos brukere av både en plattform som er suksessfull og en plattform som ikke har oppnådd suksess, noe som antyder at svikten hos den siste kan være mer direkte knyttet til forskjeller i design av forretningsmodell og gjennomføring, heller enn typer av brukere. Særlig viser også plattformene forskjelligartede verdiskapningsdynamikker så vel som ulikhet i evnen til å eksperimentere med, og innovere forretningsmodellen (Piscicelli et al., 2018, s. 4589).

Eksisterende litteratur om flersidige plattformer sier at det å bygge en fremgangsrik P2P delingsplattform avhenger av evnen til å identifisere en vesentlig markedsfriksjon, bygge en kritisk masse av brukere, få til korrekt prisnivå og struktur, møte konkurransemessige og regulatoriske hindre, og fostre positive interaksjoner mellom brukere (Piscicelli et al., 2018, s. 4589). Det argumenteres imidlertid for at vekst og økonomisk levedyktighet er bare delvise indikatorer på suksessen til en P2P delingsplattform. Kriteriene for å vurdere suksessen til delingsbaserte forretningsmodeller, bør også ta markedspenetrering, nivå av og type brukerengasjement og de sosiale og miljømessige innvirkningene, i betraktning (Piscicelli et al., 2018, s. 4589).

En viktig del av strategisk utnyttelse av konkurransefordeler i den praktiske delingsøkonomien, er å fokusere på å utvikle differensierte tjenester og kommunikasjon for verdirelasjoner og deltakelse. For å gjennomføre dette er det nødvendig å utvide tjenesteprosesser, slik som samarbeid mellom ulike kategorier innen delingsøkonomi, tjenesteeekspansjon gjennom kjente merkevareallianser og eksotiske eventer og kampanjer. Det er også nødvendig å høyne sosiale forbindelser gjennom strategier som kundeservice for aktiv forbedring av opplevelser, «communityzation» («samfunnsbygging») utover handel, vilkår for medlemmenes deltakeraktiviteter, kjøpsmetoder og produktfordistribusjon i samfunnet (Sungmin & Youn Kue, 2020, s. 17).

I en studie av Schor og Fitzmaurice (2017) av det alternative mat- og drikkemarkedet, spør man om disse initiativene beholder sin annerledeshet på tross av vekst, eller om de konvensjonaliseres. Forfatterne argumenterer for at konvensjonalisering ikke er uunngåelig. Videre lykkes ofte ikke analytikere av forbrukerversjonen av denne prosessen, co-optation

teori, i å gjenkjenne at alternative nykommere ofte endrer begge sider av et marked. Forskerne teoretiserer at opposisjonelle identiteter noen ganger kan være et hinder for nye markeder.

Funnet er relevant for den større «delingsøkonomien». Konvensjonalisering og co-optation historier handler hovedsakelig om markeds kraft. Presset for å skape profitt er generelt en viktig del av disse betraktningene. Men det er verdt å notere seg at ikke alle alternative selskaper er tvunget til å maksimere. Når profittmaksimering er et guidende prinsipp, blir det vanskeligere å unngå konvensjonalisering. Dette ser man i andre delingsøkonomiske virksomheter. Når venturekapitaliser krever mer vekst og fremtidig lønnsomhet, endrer plattformene seg på måter de håper vil gi høyere avkastning, men samtidig reduseres de nyskapende aspektene av plattformen. Tilbydernes fleksibilitet og autonomi reduseres, og man oppmuntrer maksimerende atferd. Personlig kontakt, omgjengelighet og moralske formeninger som stimulerte tidlige deltakere, kan falme (Schor & Fitzmaurice, 2017, s. 649). I kontrast til dette kan non-profits gå i den andre retningen, og legge vekt på sin annerledeshet, særlig på kulturelle grunnlag. «Weirdness», utradisjonell atferd og fravær av økonomisk rasjonalitet er høyt verdsatt i slike kretser. Slike kulturelle dynamikker er en annen måte å unngå konvensjonalisering (Schor & Fitzmaurice, 2017, s. 649).

Lichtenthaler (2016) foreslår et rammeverk for «SHARED management», som består av seks hovedprinsipper; SHARED (sustainable, holistic, analytical, relational, entrepreneurial og dynamic). Disse prinsippene indikerer at essensielle strategiske retningslinjer har endret seg. Hvert av disse prinsippene dekker en sentral dimensjon av ledelse som i senere tid har blitt påvirket av en ny logikk om deling. Prinsippene indikerer at ideen om deling gjelder flere aspekter av ledelse, og utfordrer konvensjonell kunnskap om strategi. De spiller en særlig viktig rolle i delingsøkonomien, som innebærer samhandling rundt produksjon og forbruk av varer og tjenester, av mange personer og organisasjoner.

Siden mange virksomheter fortsatt strever med å oppnå suksess i en delingsøkonomi, kan denne femstegs-implementeringsprosedyren gi et umiddelbart utgangspunkt for ledere for å styrke sannsynligheten for å lykkes (Lichtenthaler, 2016, s. 10).

3.4 Regulering og påvirkning fra omgivelsene

Funn som oppleves relevante med hensyn til reguleringer og påvirkning fra omgivelsene, handler om politisk konkurranse som kritisk ingrediens (Paik, Kang & Seamans, 2019). Videre utforskes det hvordan delingsorganisasjoner posisjonerer seg selv vis-à-vis det pågående ordskiftet om delingsøkonomiens mening og organisasjonenes definerende egenskaper med tanke på (1) verdiene disse organisasjonene promoterer offentlig, og (2) egenskapene ved forretningsmodellen de gjør synlige for å fremstå som at de har «riktig» organisasjonsmodell (Wruk, Oberg, Klutt & Maurer, 2019). I tillegg er det inkludert en studie om ansettelsesmodeller hos plattformselskaper (Kristin Jesnes, 2019).

Politisk konkurranse er en kritisk ingrediens som forklarer om byer tilrettelegger eller forbyr bildelingsplattformer og at dette forholdet er moderert i mer folkerike byer og byer med høyere arbeidsledighet (Paik et al., 2019). Gjennom bruk av forbudet mot bildelingstjenester (eksempelvis Uber og Lyft), i ulike byer i USA i perioden 2011-2015, finner man at folkevalgte politikere som møter mindre politisk konkurranse var mer tilbøyelige til å forby bildelingstjenester, og mer velvillig innstilt til potensielt utskiftbare lokale taxiselskaper (Paik et al., 2019). Fokuset på de politisk avgjørende faktorene kan gi en bedre forståelse av hvorfor noen markeder er mer mottakelige for innovative produkter mens andre markeder er negative, og har relevans for navigeringen av politiske etableringshindringer (Paik et al., 2019). Denne innsikten er særlig verdifull for nykommere i markedet, og for litteratur om innovasjon og entreprenørskap (Paik et al., 2019, s. 526)

Organisasjoner som er interesserte i å være en del av delingsøkonomien, blir også konfrontert med debatter som åpner opp mange muligheter for å kombinere mange organisasjonsmessige egenskaper, og å ta stilling til samfunnsmessige, økologiske og økonomiske verdier. Debatten er så fragmentert at enhver kombinasjon av egenskaper og verdier virker mulig. De nåværende kategoriene er identifisert som klynger av egenskaper, og man ser at det finnes flere muligheter for å kombinere kjerne- eller perifere funksjoner med samfunnsmessige og økologiske verdier (Wruk et al., 2019, s. 1018). Man finner imidlertid at prototypiske organisasjoner (i Tyskland) eksemplifiserer kun et fåtall av kategorier fra de tilgjengelige alternativene. Årsaken til dette kan være at istedenfor å teste ut de ulike alternativene, observerer og etterligner heller organisasjonene eksisterende, lignende organisasjoners

egenskaper. Og selv om de ikke skulle gjøre dette, er det mulig at de gjemmer avvik når det kommer til presentasjonen av seg selv i det daglige for å oppnå legitimitet (Wruk et al., 2019, s. 1018). Med tanke på det å presentere seg selv som en bra organisasjon med den riktige tilnærmingen, fant man bare to kategorier. Som en konsekvens av dette, konfronteres organisasjoner som prøver å vise offentlig at de hører til den ene eller den andre kategorien, en sammenhengende bunt av egenskaper, verdier og legitimeringsstrategier (Wruk et al., 2019, s. 1018).

Mens typiske plattformsselskaper er avhengige av arbeid fra selvstendig næringsdrivende, velger hybrid-plattformer arbeidere på marginale deltidskontrakter eller beholder et relativt stabilt forhold til sin arbeidsstyrke. Ansettelsesstrategien til hybridselskapene kan være en måte å unngå regulatoriske problemer, samtidig som man beholder både fleksibilitet og muligheten til å instruere arbeidere. Det er et interessant spørsmål hvorfor hybridselskapene gjør dette, både fordi det indikerer at plattformsselskaper ikke er avhengige av selvstendig næringsdrivende for å utføre sin virksomhet, og at det finnes elementer i arbeidsmarkedet som påvirker ansettelsesstrategier. Studien er utført i en nordisk kontekst. Den institusjonelle konteksten virker å være hovedgrunnen til nordiske plattformsselskapers valg om å ikke være avhengig av selvstendig næringsdrivende. Datamateriale antyder at plattformsselskaper opplever press fra regulatorer og parter i arbeidslivet om å etterkomme lovgivning, og det er delvis på grunn av dette at hybridformen også har oppstått. Dette er et viktig funn, som burde ha implikasjoner også utenfor de nordiske landene (Kristin Jesnes, 2019, s. s. 70).

4.0 Strategiarbeid i delingsøkonomibedrifter

Ut ifra sammenstillingen av funnene over, kan det trekkes ut fem hovedoverskrifter som identifiserer fellesnevnerne for den gjennomgåtte litteraturen.

4.1 Forretningsmodell og innovasjon

Innledningsvis har vi sett at delingsøkonomiselskaper har tosidige forretningsmodeller, som handler om å formidle transaksjoner mellom minimum to ulike grupper av brukere på internett og mobile applikasjoner (Pettersen, 2017), (Iversen & Hem, 2016), og at dette er knyttet til meglermodellen (Roos et al., 2014).

Delingsøkonomiens natur gjør det nødvendig å på nytt overveie innovasjon og særlig inkrementell innovasjon (Eckhardt et al., 2019). Vi ser at forskjellen mellom en vellykket og en mislykket delingsplattform, også er knyttet til design i forretningsmodell og gjennomføring, og at eksperimentering og innovasjon av forretningsmodellen er viktig (Piscicelli et al., 2018). Hvordan kan inkrementell innovasjon se ut? Et eksempel på dette kan være tjenesteekspansjon gjennom kjente merkevareallianser (Sungmin & Youn Kue, 2020). Det er nærliggende å knytte slik tjenesteekspansjon opp til funnet om at delingsøkonomibedrifter også kan tilby tjenester som ikke krever ekstra ressurser for forhandlere, så som Uber og Lyfts samarbeid med Walmart (Ferrell et al., 2017). Man ser også at svekket kontroll over produkt og tjenester kan utfordre kundeopplevelsen (Eckhardt et al., 2019). Et av strategigrepene som imidlertid kan gjennomføres er kundeservice for forbedring av opplevelser (Sungmin & Youn Kue, 2020). Andre strategigrep kan være «samfunnsbygging» utover handel, vilkår for medlemmer, kjøpsmetoder og produktfordistribusjon i samfunnet (Sungmin & Youn Kue, 2020). En posisjoneringstrategi som kanskje kan trekkes frem i denne sammenhengen, er Schor og Fitzmaurice (2017) funn om å bruke kulturelle dynamikker for å beholde sin annerledeshet.

Det er også nærliggende å se Schor og Fitzmaurice (2017) sine øvrige funn i sammenheng med innovasjon; når investorer krever vekst og lønnsomhet, endrer plattformene seg for å oppnå høyere avkastning. Dette reduserer dog de nyskapende aspektene av plattformen, og tilbydernes fleksibilitet reduseres. Det kan derfor være naturlig å også se dette som et mulig hinder for innovasjon. Samtidig kan også politisk konkurranse være et hinder for at nykommere etablerer seg (Paik et al., 2019), og således være en barriere for innovasjon.

Innledningsvis har vi sett at implementering av strategiarbeid ofte regnes som en utfordring (Erichsen et al., 2015). Virksomheter som strever med å oppnå suksess i en delingsøkonomi, kan gjennom femstegs-implementeringsprosedyren SHARED management (sustainable, holistic, analytical, relational, entrepreneurial, dynamic) få et umiddelbart utgangspunkt for å styrke sannsynligheten for å lykkes (Lichtenthaler, 2016).

4.2 Orkestrering vs. kontroll

I den gjennomgåtte litteraturen finner vi at delingsøkonomibedrifter tilrettelegger for distribusjon direkte fra opphavsperson til kunde, og bruker en medskapende modell for å levere aktiviteter og skape fordeler (Ferrell et al., 2017). Det meste av delingsøkonomien er organisert av en leder, og denne tilrettelegger gjennom å levere strategi og ressurser og bidra med kommunikasjon og oversikt (Ferrell et al., 2017). Dette kan knyttes opp mot det som innledningsvis i oppgaven er gjort kjent som viktige faktorer for strategiarbeidet; tilrettelegging, selvorganisering og orkestrering (Pettersen, 2017).

Ved sterk vektlegging av orkestrering og fasilitering, er det nærliggende å tenke at kontrollen samtidig svekkes. Funnene viser at svekket kontroll kan påvirke kvalitet og jevnhet i tilbud negativt, og at dette kan gå ut over kundeopplevelsen (Eckhardt et al., 2019), samt styring av etisk risiko. En lav grad av kontroll handler samtidig om at man ikke ønsker å sette frilansarbeider-statusen i spill (Eckhardt et al., 2019).

Samtidig ser vi at endringene delingsplattformer gjør for å møte presset om å oppnå lønnsomhet, svekker autonomi og fleksibilitet hos tilbyderne (Schor & Fitzmaurice, 2017). Det er nærliggende å koble svekket autonomi og fleksibilitet til økt kontroll, og at man gjennom å gjøre disse endringene kanskje svekker graden av orkestrering.

4.3 Kostnadsbesparelser og effektivitet vs. manglende lønnsomhet

Vi ser at delingsøkonomiens natur gir rom for stor effektivitet og kostnadsbesparelser. I avsnittet over er det allerede nevnt dens effektive distribusjonskanal direkte fra tilbyder til kunde. Videre ser man at få eiendeler og endret styring av inventar og beholdning (Ferrell et al., 2017) også bidrar til reduserte kostnader og høyere effektivitet. Digital distribusjonskanalstrategi bør også kunne defineres som effektivt og kostnadsreducerende, da man kan nå målgruppen med relevant innhold, måle effektivitet og reagere i sanntid på umiddelbare tilbakemeldinger (Key, 2017). I tillegg er plattformsselskapene alltid tilstede gjennom en applikasjon på brukernes smarttelefoner (Key, 2017).

Verditilegnelsen foregår ofte igjennom marginer som lar delingsøkonomiselskaper høste en god porsjon av verdien som utvekslingen skaper. Samtidig strever også delingsøkonomiselskaper med å generere lønnsomhet (Eckhardt et al., 2019). Piscicelli et al. (2018) henviser til eksisterende litteratur som sier at for å bygge en fremgangsrik P2P delingsplattform er det blant annet viktig å få til korrekt prisnivå og struktur. Man ser også at for eksempel hos romtilbydere, fungerer ulike prisstrategier for ulike typer tilbydere (én eller flere boligenheter), og delingsplattformen kan bidra med differensiert opplæring av de ulike gruppene av tilbydere (Kwok & Xie, 2019). Det er nærliggende å knytte dette eksempelet opp mot strategi for å oppnå større inntjening, og bedre marginer.

4.4 Prosumenterenes rolle

Gjennom de ulike funnene omtales plattformenes medlemmer blant annet som kunder, brukere, tilbydere, uavhengige entreprenører. Innledningsvis har vi sett at brukere og produsenter også kalles prosumenter (Roos et al., 2014) og i denne delen av diskusjonen brukes begrepet om alle de førstnevnte. Innledningsvis i oppgaven har vi sett at i samhandlingstjenester er nettverket av prosumenter den fremste ressursen (Pettersen, 2017). Man kan også se til eksisterende litteratur om at det er viktig å bygge en kritisk masse av brukere og fostre positive interaksjoner mellom disse (Piscicelli et al., 2018). For å bygge en suksessfull plattform bør man imidlertid også ta nivået av og type brukerengasjement i betraktning (Piscicelli et al., 2018)

Prosumenterne eier og bruker produktene og tjenestene som omsettes (Ferrell et al., 2017), kan ta på seg roller som vanligvis utføres av virksomheter (Eckhardt et al., 2019), og spiller en nøkkelrolle i å drive frem distribusjonssystemene i delingsøkonomien (Ferrell et al., 2017). Imidlertid kan opportunistiske prosumenter som tilbyr kvalitetstjenester og bruker plattformen på opportunistisk vis, også utgjøre et konkurranseelement for delingsplattformen.

Når det gjelder brukersiden, gjør mangel på kontroll av kundeopplevelser og produktkvalitet det vanskelig å optimere kundeopplevelser. Samtidig viser funn at mobile applikasjoner i tillegg til tillit og nytte, har brukeropplevelse som en integrert egenskap, og bidrar slik til å senke hindre for deltakelse i delingsøkonomien (Key, 2017).

4.5 Omgivelsenes forventninger og ytre barrierer

Innledningsvis i oppgaven fremgår det at delingsøkonomien utfordrer eksisterende reguleringer med hensyn til blant annet arbeidsliv, forbrukervern og skatt (NOU 2017:4, 2017). Det har i sammenstillingen av litteraturen også kommet frem funn som belyser delingsøkonomiselskapers strategiarbeid i møte med omgivelsenes forventninger og regulatoriske hindringer og barrierer. Vi ser at politisk konkurranse kan være en barriere for nyetableringer (Paik et al., 2019). Definisjon av status til uavhengige entreprenører (Ferrell et al., 2017) er et annet eksempel på regulatoriske utfordringer. Samtidig ser man at hybridplattformer i en nordisk kontekst, velger å inngå marginale deltidskontrakter. Denne ansettelsesstrategien kan være en måte å beholde fleksibilitet, men samtidig unngå regulatoriske problemer (Kristin Jesnes, 2019). Det indikeres at plattformer etterkommer press fra regulatorer og parter i arbeidslivet, og at dette er delvis årsak til at hybridformen har oppstått (Kristin Jesnes, 2019).

Organisasjoner som er interesserte i å være en del av delingsøkonomien, blir også konfrontert med debatter som åpner opp mange muligheter for å kombinere mange organisasjonsmessige egenskaper, og å ta stilling til samfunnsmessige, økologiske og økonomiske verdier (Wruk et al., 2019, s. 1018).

5.0 Konklusjon

Gjennom diskusjonen av funnene i denne studien kan man trekke noen fellesnevnerer som kan beskrive hvordan kjennetegn ved delingsøkonomi påvirker strategiarbeid i delingsøkonomibedrifter. Disse fellesnevnerne er sortert under hovedpunktene tilrettelegging og orkestrering, prosumenter og forretningsmodell.

5.1 Tilrettelegging og orkestrering

Delingsøkonomi kjennetegnes av å ha en tosidig forretningsmodell. Tilrettelegging og orkestrering er en viktig del av strategiarbeidet i delingsøkonomibedrifter. Bedriftene tilrettelegger for deling mellom prosumenter, og distribusjonskanaler går direkte og er effektive og kostnadsreduserende. Digitale distribusjonskanaler gir mulighet for å gi relevant innhold og raske reaksjoner, og plattformsselskapene er allestedsnærværende via mobile applikasjoner. På den andre siden kan en vektlegging av orkestrering føre til svekket kontroll

med varene som omsettes, noe som blant annet kan påvirke kvalitet og jevnhet i tilbud og brukeropplevelser. Samtidig ser vi at presset om å oppnå lønnsomhet, svekker autonomi og fleksibilitet hos tilbyderne. Dette kan muligens knyttes til økt kontroll, og at man da beveger seg vekk fra orkestrering.

5.2 Prosumenter

Prosumenterne eier og bruker produktene og tjenestene, og er nøkkelementer for å drive frem distribusjonssystemene. I tillegg til å bygge opp en kritisk masse av brukere, bør man også ta i betraktning nivå av, og typer brukeropplevelser. Mangel på kontroll av kundeopplevelser og produktkvalitet kan gjøre det vanskelig å optimalisere kundeopplevelser. Samtidig spiller mobile applikasjoner en viktig rolle for å styrke brukeropplevelsen, blant annet ved å senke terskelen for deltakelse i delingsøkonomien, gjennom integrerte egenskaper for brukeropplevelse, sammen med tillit og nytte. Prosumenter som bruker plattformen opportunistisk, kan imidlertid utgjøre et konkurranseelement. Prosumenterens status som uavhengige entreprenører er også en regulatorisk utfordring. Delingsøkonomiselskaper ønsker heller ikke å sette denne frilansstatusen på spill, men man ser imidlertid også at i eksempelvis en nordisk kontekst, kan hybridplattformer beholde fleksibilitet gjennom deltidskontrakter.

5.3 Forretningsmodell

Videre kan man også trekke frem viktigheten av å eksperimentere med, og innovere forretningsmodellen og de digitale distribusjonskanalene som kjennetegner delingsøkonomibedrifter. Særlig viktig vil det være å overveie inkrementell innovasjon. Man kan blant annet tenke seg at tjenestee ekspansjon kan være et eksempel på dette. Samtidig kan press om vekst og lønnsomhet svekke de nyskapende aspektene av plattformen og brukernes autonomi, og dette kan utgjøre et mulig hinder for innovasjon. Politisk konkurranse kan også være et hinder for at nykommere etablerer seg og utgjøre en barriere for innovasjon.

Denne litteraturstudien baserer sin drøfting og resultat på elleve studier. Det ansees som nødvendig med ytterligere forskning som kan avdekke mer kunnskap om hvordan delingsøkonomiens natur påvirker strategiarbeid i delingsøkonomibedrifter.

Litteraturliste

- Cheng, M. (2016). Sharing economy: A review and agenda for future research. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 60-70. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.06.003>
- Eckhardt, G. M., Houston, M. B., Jiang, B., Lambertson, C., Rindfleisch, A. & Zervas, G. (2019). Marketing in the Sharing Economy. *Journal of Marketing*, 83(5), 5-27. <https://doi.org/10.1177/0022242919861929>
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ferrell, O. C., Ferrell, L. & Huggins, K. (2017). Seismic Shifts in the Sharing Economy: Shaking Up Marketing Channels and Supply Chains. *Journal of Marketing Channels: The Sharing Economy: Opportunities and Challenges for Marketing Channels and Supply Chains*, 24(1-2), 3-12. <https://doi.org/10.1080/1046669X.2017.1346973>
- Hossain, M. (2020). Sharing economy: A comprehensive literature review. *International Journal of Hospitality Management*, 87. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102470>
- Iversen, N. M. & Hem, L. E. (2016). Markedsføring og delingsøkonomi ; muligheter og utfordringer. *Magma*, 19(6), 49-59. Hentet fra magma.no
- Jesnes, K. (2019). Employment Models of Platform Companies in Norway: A Distinctive Approach? 1. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 9, 53-73. Hentet fra <https://search-proquest-com.ezproxy.nord.no/docview/2243316859?accountid=26469>
- Jesnes, K., Øistad, B., Alsos, K. & Nesheim, T. (2016). *Aktører og arbeid i delingsøkonomien* (0804-5135). Hentet fra <https://www.fafu.no/images/pub/2016/10247.pdf>
- Jesson, L., Matheson, L. & Lacey, F. (2011). *Doing Your Literature Review: Traditional and Systematic Techniques* SAGE Publications Ltd. Hentet fra <https://play.google.com/books/reader?id=LUhdBAAAQBAJ&pg=GBS.PR4>
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Key, T. M. (2017). Domains of Digital Marketing Channels in the Sharing Economy. *Journal of Marketing Channels: The Sharing Economy: Opportunities and Challenges for Marketing Channels and Supply Chains*, 24(1-2), 27-38. <https://doi.org/10.1080/1046669X.2017.1346977>
- Krokan, A. (2015, 15.oktober). Tosidige markeder og disruptive innovasjoner. Hentet fra http://www.krokan.com/arne/2015/10/15/tosidige-markeder-og-disruptive-innovasjoner/#_ftnref1
- Kwok, L. & Xie, K. L. (2019). Pricing strategies on Airbnb: Are multi-unit hosts revenue pros? *International Journal of Hospitality Management*, 82, 252-259. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.09.013>
- Lichtenthaler, U. (2016). Six principles for shared management: a framework for the integrated economy. *Journal of Business Strategy*, 37(4), 3-11. <https://doi.org/10.1108/JBS-03-2015-0029>
- NOU 2017:4. (2017). *Delingsøkonomien - muligheter og utfordringer*. Oslo. Hentet fra www.regjeringen.no
- Paik, Y., Kang, S. & Seamans, R. (2019). Entrepreneurship, innovation, and political competition: How the public sector helps the sharing economy create value. *Strategic Management Journal*, 40(4), 503-532. <https://doi.org/10.1002/smj.2937>
- Pettersen, L. (2017). Sorting things out: A typology of the digital collaborative economy. *First Monday*, 22(8). <https://doi.org/10.5210/fm.v22i8.7805>

- Pettersen, L., Kjørsta, I. & Rosenberg, T. G. (2016). *Delingsøkonomi - et kvalitativt øyeblikksbilde fra Norge* (Oppdragsrapport nr. 17 - 2016). Hentet fra <https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INEC1820/h18/beskjeder/or-17-2016-delingsokonomi---et-kvalitativt-oyeblikksbilde-fra-norge.pdf>
- Piscicelli, L., Ludden, G. D. S. & Cooper, T. (2018). What makes a sustainable business model successful? An empirical comparison of two peer-to-peer goods-sharing platforms. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4580-4591. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.170>
- Plewnia, F. & Guenther, E. (2018). Mapping the sharing economy for sustainability research. *Management Decision*, 56(3), 570-583. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0766>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy?(management strategy). *Harvard Business Review*, 74(6), 61. Hentet fra <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Roos, G., von Krogh, G., Roos, J. & Boldt-Christmas, L. (2014). *Strategi - en innføring* (6. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Schor, J. B. & Fitzmaurice, C. J. (2017). Complicating conventionalisation. *Journal of Marketing Management: The question of 'alternatives' within food and drink markets and marketing*, 33(7-8), 644-651. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2017.1311118>
- Stephany, A. (2015). *The Business of Sharing : Making it in the New Sharing Economy*. London: Palgrave Macmillan UK : Imprint: Palgrave Macmillan. Hentet fra <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.nord.no/lib/nord/reader.action?docID=2006571>
- Sungmin, K. & Youn Kue, N. (2020). Effects of Strategy Characteristics for Sustainable Competitive Advantage in Sharing Economy Businesses on Creating Shared Value and Performance. *Sustainability*, 12(4), 1397. <https://doi.org/10.3390/su12041397>
- UNIT Direktoratet for IKT og fellestjenester i høyere utdanning og forskning. (2020, 24.04). OriA. Hentet fra <https://www.unit.no/tjenester/oria-soketjeneste>
- Wruk, D., Oberg, A., Klutt, J. & Maurer, I. (2019). The Presentation of Self as Good and Right: How Value Propositions and Business Model Features are Linked in the Sharing Economy. *Journal of Business Ethics*, 159(4), 997-1021. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04209-5>