

Stian Myrtrøen  
Thorleif André Solberg

## Sømløst Bilhold

En casestudie av Sømløst Bilhold for  
nyttekjøretøy i samarbeid med Møller Bil

Masteroppgave i Digital Samhandling  
Veileder: Tor Atle Hjeltnes  
Mai 2022



Stian Myrtrøen  
Thorleif André Solberg

## **Sømløst Bilhold**

En casestudie av Sømløst Bilhold for nyttekjøretøy i samarbeid med Møller Bil

Masteroppgave i Digital Samhandling  
Veileder: Tor Atle Hjeltnes  
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk  
Institutt for datateknologi og informatikk



Kunnskap for en bedre verden





# Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på vårt mastergradsstudium i Digital Samhandling ved NTNU i Trondheim. Gjennom deler av høstsemesteret 2021 og hele vårsemesteret 2022 har vi planlagt og skrevet denne masteroppgaven i samarbeid med Møller Bil AS Avd. Trondheim. Det var av disse vi ble introdusert for begrepet, Sømløst Bilhold. Denne oppgaven undersøker hvordan Sømløst Bilhold kan bidra til at nyttekjøretøy-kundene bedre kan få sine behov tilfredsstilt, og hvilke implikasjoner dette har for Møller Bils forretningsmodell.

Vi vil rette en stor takk til daglig leder, David Sullivan, og regioncontroller, Tor Michael Smith. Disse har vært våre kontaktpersoner innad i Møller Bil og har tilbudt oss dokumenter, informasjon og tilbakemeldinger som har vært svært verdifullt for oss. Vi takker for muligheten, tilliten og friheten vi har fått av dere til å utforske et så sentralt tema som vi vet er viktig for dere! Vi vil også takke informantene som har tatt seg tid til å stille til intervju, tross travle arbeidsdager. Uten de ansatte ved Møller Bil Trondheim og informantene hadde ikke oppgaven latt seg gjennomføre.

Veilederen vår for denne oppgaven har vært vår tidligere foreleser i flere fag, Tor Atle Hjeltnes. Vi retter en stor takk til deg for gode og direkte tilbakemeldinger, og for at du har tatt deg tid til å stille som veileder i travle tider!



Stian Myrtrøen



Thorleif André Solberg

# Sammendrag

Denne masteroppgaven omhandler hvordan billeverandøren, Møller Bil, kan tilpasse sin forretningsmodell for å kunne møte kundenes nye forventninger og behov i fremtiden, og være deres foretrukne partner for alt innenfor bil, bilhold og mobilitet. Oppgavens problemstilling lyder: *På hvilken måte kan Møller Bil tilpasse sin forretningsmodell for å bedre tilfredsstille nyttekjøretøy-kundenes behov tilknyttet Sømløst Bilhold?* Det er utarbeidet tre formål med oppgaven som innebærer (1) å opprette en forståelse av kundene gjennom intervju, og (2) deretter komme med våre synspunkter, anbefalinger og løsninger tilknyttet Sømløst Bilhold for nyttekjøretøy-kunder. Ut ifra dette skal (3) dagens forretningsmodell vurderes, analyseres og videreutvikles på bakgrunn av funnene.

For å besvare problemstillingen har vi utført en kvalitativ studie med semistrukturerte intervjuer ved en stegvis induktiv tilnærming, med casestudie som forskningsdesign. Datainnsamlingen er hovedsakelig basert på dybdeintervjuer med ti kjøretøyansvarlige i syv ulike bedrifter, hvor seks av dem er kunder av Møller Bil. Vi har også innhentet informasjon gjennom møter og tilegnet oss dokumenter av oppdragsgiver. For å belyse problemstillingen har vi valgt å ta utgangspunkt i teori om forretningsmodeller, endringsprosesser og digitalisering.

Våre funn viser at informantene har flere ønsker og meninger om hvordan Møller Bil kan forbedre bilholdet, og gjøre det mer sømløst for kunden. Dette belyses blant annet ved at tredjepartsaktører for bilhold og administrasjon er populære blant informantene i dag. Bilbransjen står midt i en voldsom transformasjon, og fremtiden vil sette nye krav til Møller Bil som leverandør av mobilitet. Dette fremtvinger at Møller Bil må tenke nytt, og vi anser derfor at en videreutvikling av forretningsmodellen til Møller Bil er fundamentalt viktig for å kunne møte kundenes endrede behov tilknyttet bilhold. Med en digital plattform i form av et biladministrasjon-system kan Møller Bil ta enda et steg mot å bli en konkurransedyktig totalleverandør innen bilhold og mobilitet.

# Abstract

This master thesis examines how the car supplier, Møller Bil, can adapt their business model in order to meet their customer's new expectations and needs in the future, while still being their preferred supplier for cars, car ownership, and mobility. The research question of the thesis is: *In which way can Møller Bil adapt their business model to better satisfy the commercial vehicle customer's needs within car ownership?* The three purposes of this thesis are (1) to create and gain an understanding of the customers through interviews, and (2) then present our perspective, recommendations, and solutions attached to car ownership for commercial vehicle customers. Based on our findings, we will (3) evaluate, analyze, and further develop Møller Bil's business model.

To answer the research questions, we have done a qualitative study with semi-structured interviews, following a stepwise inductive approach with case study as our research design. The data collection is primarily based on in-depth interviews with ten employees from seven different companies that are responsible for their respective company vehicles. Six out of seven of these are customers of Møller Bil. We have also gathered information through meetings with Møller Bil Trondheim, and from documents provided by them. To shed light on our research question, we have decided to base our theory on business models, change processes, and digitalization.

Our findings show that the informants have multiple wishes and opinions about how Møller Bil can improve their car ownership, and develop it to be more seamless. This is, among other things, illustrated by the fact that third-party actors for car ownership and administration are popular among the informants today. The car industry is in the middle of a major transformation, and the future will demand new requirements from Møller Bil as a supplier of mobility. This forces Møller Bil to think in new ways, and therefore, we believe that further development of Møller Bil's business model is fundamentally important in order to meet customers' changing needs related to car ownership. With a digital platform in the shape of a car administration system, Møller Bil can take another step towards becoming a competitive total supplier in car ownership and mobility.

# Innholdsfortegnelse

**Forord**

**Sammendrag**

**Abstract**

**Innholdsfortegnelse**

**Figurliste**

**Tabelliste**

<b>1. Innledning</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Bakgrunn og case</b>	<b>4</b>
1.2. Sømløst Bilhold	6
1.3. Møllers historie	8
1.3.1. Salgstall de siste årene innen Volkswagen nyttekjøretøy	8
1.4. Dagens situasjon hos Møller Bil	11
1.5. Hvordan er markedet?	12
1.6. Problemstilling	14
1.6.1. Avgrensninger	14
1.7. Formål	15
<b>2. Teori</b>	<b>16</b>
2.1. Den digitale verden	16
2.1.1. Digitisering og digitalisering	16
2.1.2. Digital transformasjon	17
2.2. Endringsprosesser	18
2.2.1. Prosjekter og agile metoder	19
2.3. Forretningsmodeller	19
2.3.1. Osterwalders Canvas-modell	20
2.3.2. Mønstre	25
Gratis som forretningsmodell	25
Oppsplittede forretningsmodeller	26
Mangesidige plattformer	26
2.3.3. Designteknikker	27
2.3.4. Evaluering av forretningsmodeller	29
<b>3. Metode</b>	<b>30</b>
3.1. Samfunnsvitenskapelig forskningsgrunnlag	31
3.2. Forskningsdesign	32
3.3. Forskningsprosessen	33

3.3.1. Forberedelsesfasen	33
3.3.2. Datainnsamling	36
Utvalg	42
Utvalgsstrategi	43
3.3.3. Dataanalyse	45
Analyse av intervjuene	45
Analyse og videreutvikling av forretningsmodellen	46
3.3.4. Rapportering	47
3.4. Metoderefleksjon	47
3.5. Forskningsetikk	49
<b>4. Empiri</b>	<b>51</b>
4.1. Funn fra intervjuer	51
4.1.1. Sømløst Bilhold	51
Behov	51
Biladministrasjonsverktøy	54
Integrasjon	55
4.1.2. Nøkkeltag	57
4.1.3. Pakkeløsninger	59
4.1.4. Service	60
4.2. Funn fra Møller Bil Trondheim	63
4.2.1. Møller Bils forretningsmodell	63
4.2.2. Møller Bils mønster	73
<b>5. Drøfting</b>	<b>74</b>
5.1. Drøfting av funn fra intervjuene	74
5.1.1. Sømløst Bilhold	75
Biladministrasjonsverktøy	75
Faste kontaktpersoner	80
Nøkkeltag	81
Pakkeløsninger	83
Service og vedlikehold	84
5.2. Drøfting av funn fra Møller Bil Trondheim	85
5.2.1. Videreutviklet forretningsmodell for Møller Bil	85
5.2.2. Nytt mønster for forretningsmodellen	90
5.3. Implikasjoner for Møller Bil	91
5.3.1. Utvikling og kostnad	91
5.3.2. Holde på kundene	92
5.3.3. Endringsledelse og digital transformasjon/digitalisering	92
5.3.4. Prosjektgjennomføring	94
<b>6. Avslutning</b>	<b>95</b>
6.1. Besvarelse på problemstilling og formål	95

6.2. Begrensninger ved studiet	95
6.3. Videre arbeid	96
<b>7. Litteraturliste</b>	<b>97</b>
<b>8. Vedlegg</b>	<b>103</b>
8.1 Vedlegg 1: Forretningsmodell	103
8.2 Vedlegg 2: Visuell fremvisning av Møller FC	105
8.3 Vedlegg 3: NSD Samtykkeskjema	108

# Figurliste

■ Figur 1 - Organisasjonskart over Møller Mobility Group	5
■ Figur 2 - Sømløst Bilhold	6
■ Figur 3 - Salgstall, Volkswagen nyttekjøretøy 2018-2021	9
■ Figur 4 - Markedsandel per bilmodell	10
■ Figur 5 - Illustrasjon av mulighetene til forskningsprosessen	30
■ Figur 6 - Illustrasjon av vår forskningsprosess	33
■ Figur 7 - Illustrasjon av vår datainnsamlingsprosess	36
■ Figur 8 - Møller Bils nåværende forretningsmodell	64
■ Figur 9 - Videreutviklet forretningsmodell	86

# Tabelliste

■ Tabell 1: Begrepsliste	4
■ Tabell 2: Ulike former for kanaler	21
■ Tabell 3: Hvorfor vi gjennomfører forskningen	31
■ Tabell 4: Analyseenheter, aspekter og enheter	36
■ Tabell 5: Utvalg av informanter	42



# 1. Innledning

De siste 20 årene har verden sett store forbedringer innen informasjon-, kommunikasjon- og tilkoblingsteknologi som har ført til at bedrifter verden over stadig har tilpasset seg den nye digitale hverdagen, samtidig som de også har formet den nye digitale epoken vi lever i nå. Siden starten av 2000-tallet har det kommet utallige nye teknologier som har banet vei for verdens digitale reise. Slik teknologi defineres som digital teknologi og legger grunnlaget for en digital transformasjon (Bharadwaj *et al.*, 2013; Vial, 2019). De siste årene har blant annet bygg- og anleggsbransjen gjennomgått store digitale transformasjoner ved å blant annet redefinere måten en gjennomfører inspeksjoner og modellerer bygninger på. Kjøretøybransjen har også det siste tiåret fått fart på sin digitale reise, hvor det i de foregående årene har vært mye fokus på digitalisering av back-end av industrien, altså produksjonen og logistikken (Hanelt *et al.*, 2015). Digitaliseringen har derimot blitt rettet mer mot front-end de siste årene, altså mot kundene og deres opplevelser. Vi erfarer og ser eksempler på dette ved bruk av blant annet ulike apper og salgskanaler, f.eks. apper som «myAudi», «Bilhold» og «Tesla», og kanaler som å selge biler digitalt og kjøp av bilers tilleggsfunksjoner i leverandørenes respektive apper.

Digitaliseringen rettet mot front-end tilbyr kunder unike muligheter når det gjelder bileierskap og sømløshet. Dagens biler er som store datamaskiner: de består av mange «chiper» som styrer det elektriske anlegget i bilen, noe som er en essensiell komponent i dagens bilproduksjon. Disse chipene står blant annet for software-oppdateringer i bilene, noe som betyr at en moderne bil i dag egentlig er utrustet for å være fullspekket med tilleggstjenester og -funksjoner. Derimot, når kunder kjøper en bil må en først bestemme seg for hvilke tilleggsfunksjoner en skal ha med bilen. Eksempler på slike tilleggsfunksjoner er «adaptiv cruise control», «adaptive lys», etc. Før måtte slike tilleggsfunksjoner bli produsert og tilpasset på fabrikken til forhandleren. Ettersom bilene kommer med flere chiper og hele kjøretøyet er såpass digitalisert som det er i dag, kan du bestille slike funksjoner gjennom mobile apper, f.eks. myAudi-appen, hvor bilen deretter oppdaterer seg i samsvar med bestillingen du har gjort. I Bilhold-appen til Volkswagen kan du blant annet bestille service ved noen få trykk, og Tesla gjør dette på en annen måte. De tilbyr også å komme til kunden for å gjennomføre enkelte servicer og reparasjoner, slik at kunden slipper å bruke tid på transport. Derav er hele prosessen med å eie en bil mer sømløs i dag enn den var før, noe

mange kunder verdsetter i stor grad og er på utkikk etter når de først kjøper en bil (Grüntges *et al.*, 2021).

Dagens kundebase er ikke i nærheten av det den var på starten av 2000-tallet. For ikke så lenge siden var det kjøretøyets ytelse og pålitelighet som sto i sentrum når kunder skulle kjøpe nye biler. Grüntges *et al.* (2021) argumenterer for at fokusområdet i dagens marked har blitt endret slik at disse faktorene ikke har den samme betydningen som før, hvor det nå er kundeopplevelsen som er viktigst. Det argumenteres for at selskaper som er innovative og har store satsningsområder innen teknologi, data og elektriske kjøretøy foreløpig har den største fordelene når det gjelder å tiltrekke seg nye kunder (Grüntges *et al.*, 2021). Påstandene som fremkommer i artikkelen til Grüntges *et al.* (2021) ser ut til å bli støttet av kjøretøyindustriens kontinuerlige satsningsområder opp gjennom årene, hvor blant annet adm. direktør for Volkswagen Group, Herbert Diess, uttalte seg i 2019 om at «software vil stå for 90% av fremtidige innovasjoner i bilene». Volkswagen Group har også gjentatt viktigheten av software-utvikling i sine nyhetsrapporter fra 2020 og 2021 (Reuters 2019: Volkswagen Group, 2019: Volkswagen Group, 2020: Volkswagen Group, 2021). BMW Group påpeker også dette i sine årlige rapporter fra 2019 og 2020 (BMW Group, 2019: BMW Group, 2020). Slike endringer blant kundene og i markedet tvinger bilprodusenter til å revurdere og endre på deres respektive forretningsmodeller. Slik som det er i dag, er kjøretøyindustrien en mellomting av fysiske produkter (bilene) og digitale tjenester (salgskanaler, apper, integrering, etc.). Dette kan by på utfordringer i den forstand at de fysiske produktene og de digitale tjenestene blir sammenflettet i en forretningsmodell som tar sitt utgangspunkt i fysiske produkter (Hanelt *et al.*, 2015).

Med bakgrunn i hvordan markedene og samfunnet generelt endrer seg, er det trygt å si at kjøretøybransjen blir mer digitalisert. Bilene blir stadig mer digitaliserte og avanserte for å kunne holde følge med forbrukernes digitale standarder, behov og vaner, og produsenter må utvikle seg for å holde tritt med nåværende og fremtidige kunder. KPMG gjennomførte i 2021 en spørreundersøkelse hvor over 1100 ledere innen kjøretøybransjen fra 31 land responderte på hvordan de tror kjøretøymarkedet kommer til å se ut i fremtiden, samt hvilke trender som kommer til å påvirke fremtidens salg av kjøretøy. Det blir konkludert med fem overordnede temaer, hvor «kunder» er et av disse, nærmere beskrevet som «digitale kunder» i rapporten. Rapporten argumenterer for at kjøretøyprodusenter lenge har vært for distansert fra kundene sine, men at dette må tilpasses fremover. Digitalisering gjør det mulig for produsenter å knytte dype og langvarige relasjoner direkte til kundene sine, hvor

morgendagens suksess vil dreie seg om å skape et sømløst kundeforhold og eierskap til kundenes kjøretøy. Undersøkelsen viser riktignok at 74% av respondentene tror en «sømløs og problemfri» kundeopplevelse er veldig viktig eller ekstremt viktig når fremtidens kunder skal velge bilmerke, hvor dette utgjør den største faktoren i fremtidens kjøpsprosess (KPMG, 2021).

Selv om rapporten til KPMG kun viser antydninger om hva som kan skje, kan det fortsatt tolkes som troverdig og sannsynlig, på bakgrunn av at all informasjonen kommer fra ledere innen kjøretøybransjen som har mye innsikt og erfaring. Det at sømløse og problemfrie opplevelser kan utgjøre en så viktig faktor i fremtiden, danner et grunnlag for bilprodusenter å skape og vedlikeholde sømløse kundeforhold allerede i dag. En kan dra sammenhenger mellom statistikk fra Opplysningsrådet for veitrafikken (OFV) og trendene som er antatt å bli viktige i fremtiden. Teslas Model 3 og Model Y var henholdsvis Norges mest og fjerde mest solgte bilmodell i 2021, noe som kan ha en sammenheng med deres satsningsområder, blant annet sømløshet (Opplysningsrådet for veitrafikken, 2022a). De tilbyr blant annet «Mobil Service». Dette betyr at Tesla kommer til adressen du ønsker og gjennomfører service, dersom det lar seg gjøre mtp. på behov for service. Tesla selger også kun biler over internett, noe som samsvarer med rapporten fra KPMG om at fremtidens kunder vil være mer åpne for å kjøpe kjøretøy over nettet (KPMG, 2021). Det er derimot ikke en policy som passer alle. Selv om noen foretrekker å kjøpe en bil over nett med mindre enn 10 klikk, vil det fortsatt være mange som foretrekker å besøke en forhandler og se bilen fysisk før de kjøper den (Grüntges *et al.*, 2021). Nærmest alle kjøretøyprodusenter tilbyr derfor flere salgskanaler for å nå ut til flest mulig i dag.

I denne rapporten skal vi undersøke det som kalles «Sømløst Bilhold» hos Møller Bil Trondheim. Per nå er dette en ønsket kultur hos Møller Bil Trondheim, hvor de har langsiktige planer om å utvikle dette slik at de tiltrekker flere nye kunder, samtidig som de ivaretar de nåværende kundene på en sømløs og bedre måte. I likhet med flere bilprodusenter, har Møller Bil valgt å satse stort på tjenestene de tilbyr og ikke kun det fysiske salget av bilen. Appen deres, Bilhold, gjør det mulig for privatkunder å bestille servicetimer direkte gjennom appen med noen få tastetrykk. På denne måten opplever kundene det som en mer sømløs prosess, men dette er derimot ikke noe revolusjonerende som er unikt for Møller Bil.

Møller Bil er svært store på nyttekjøretøy i Norge og med lanseringen av ID. Buzz Cargo i mai 2022, tar de enda et steg innen dette markedet, nå også med elektriske varebiler. Denne

rapporten vil kartlegge hvordan forholdet innen nyttekjøretøy-markedet er i henhold til sømløse tjenester og hvordan Møller Bil Trondheim kan forberede seg på morgendagens utfordringer og muligheter for bedriftskundene sine. Innledningsvis vil vi forklare bakgrunnen for denne oppgaven før vi presenterer teori som er relevant for oppgaven, etterfulgt av metodekapittelet. Deretter vil vi presentere funnene fra datainnsamling-prosessen, og drøfte våre løsninger og hvilke implikasjoner dette har for Møller Bil. Til slutt vil vi oppsummere rapporten og undersøke i hvilken grad vi har svart på vår problemstilling og tilknyttede formål.

## 1.1. Bakgrunn og case

Gjennom denne rapporten vil vi ofte referere til ulike begreper. Før vi går videre, er det derfor viktig å forklare disse begrepene som er gjeldende for denne rapporten, vist i Tabell 1.

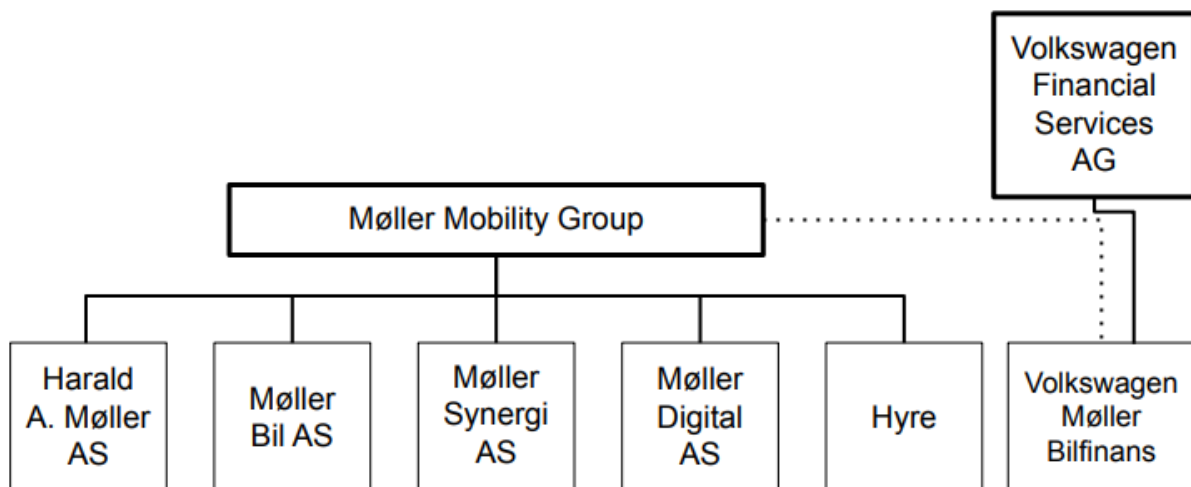
*Tabell 1: Begrepsliste*

<b>Begrep</b>	<b>Betydning</b>
Møller Bil	Dette referer til selskapet, Møller Bil AS i sin helhet i Norge for bilmerket, Volkswagen.
Møller Bil Trondheim	Dette referer til Møller Bil i Trondheim, spesifikt ved deres Volkswagen forhandler. Dette er forhandleren som er oppdragsgiver.
Volkswagen	Dette referer til bilmerket, Volkswagen, internasjonalt.
Nyttekjøretøy	Defineres som varebiler.
Sømløst	Defineres som noe problemfritt, glatt, kontinuerlig og uten merkbare overganger.
Bilhold	Defineres som kunders eierskap av kjøretøy.
Sømløst Bilhold	Defineres som et paraplybegrep og en kultur som innebærer kundeopplevelse og biladministrasjon.

Det meste av planlegging og detaljarbeid knyttet til masteroppgaven ble gjennomført som obligatoriske arbeidskrav under faget «TDMA5004 Planlegging av forskningsprosjekt», heretter kalt Planlegging av forskningsprosjekt. Dette kapittelet vil inneholde en kort introduksjon av Møller Bil, før vi forklarer hva Sømløst Bilhold er i oppgavens sammenheng,

etterfulgt av deres historie og dagens situasjon. Etter dette, vil vi beskrive problemstillingen for denne oppgaven med avgrensninger og forklare formålet med denne rapporten.

Figur 1 viser et organisasjonskart over Møller Mobility Group og deres tilhørende datterselskaper. Konsernet består av fem datterselskaper og Volkswagen Møller Bilfinans (VWMB). Møller Bil Trondheim forklarer at Møller Mobility Group har en eierandel i VWMB på 49%, mens Volkswagen Financial Services AG har resterende eierandel. Derfor kan det ikke bli kalt et datterselskap under Møller Mobility Group, og derfor er dette skilt ut på siden i figuren (Volkswagen Møller Bilfinans, 2022).



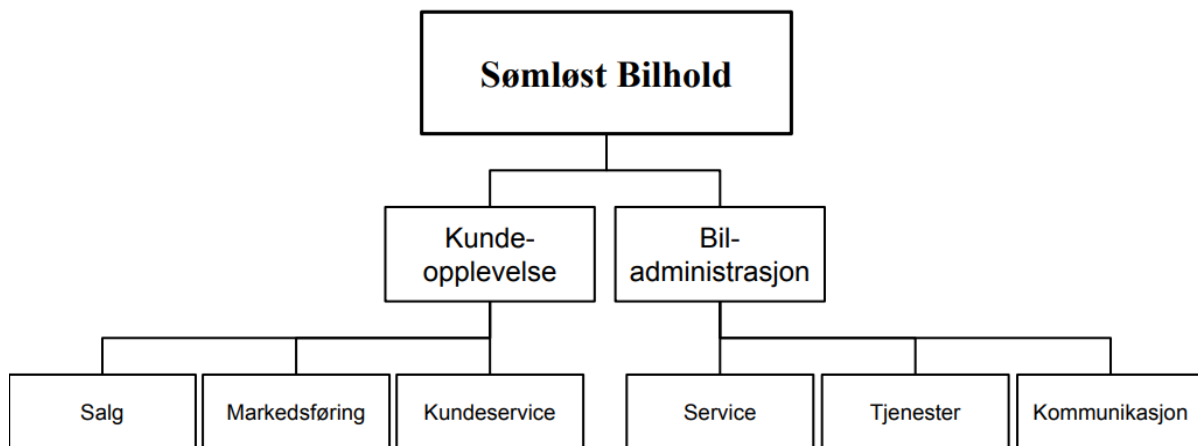
Figur 1 - Organisasjonskart over Møller Mobility Group

Bakgrunnen for oppgaven er dannet av oppdragsgiveren vår, Møller Bil Trondheim, hvor de forklarer at bilbransjen står i voldsom transformasjon. Fremtiden vil sette nye krav til Møller Bil som leverandør av mobilitet, noe som fremtvinger at de må tenke nytt og møte kundenes endrede behov på nye og bedre måter. Møller Bil Trondheim tror det er viktig at kundeopplevelsen er sømløs og knirkefri, og at tjenestene oppleves som fleksible og enkle å forholde seg til, samt skaper merverdi for kunden. Blant disse utfordringene og mulighetene forklarer de at Sømløst Bilhold står sentralt, hvor dette blant annet skal hjelpe de til å møte kundenes nye fremtidige forventninger og behov, og sørge for at Møller Bil er kundenes foretrukne partner for alt innen bil, bilhold og mobilitet.

## 1.2. Sømløst Bilhold

Sømløst Bilhold er som innledningsvis nevnt, blitt en del av organisasjonskulturen til Møller Bil Trondheim hvor de streber etter å gjøre alle prosesser og gjøremål så sømløse som mulig for kunden. Ut ifra dette har de startet å utforske flere muligheter for å skape et forbedret Sømløst Bilhold. Det er i startfasen av å bli videreutviklet, og har allerede resultert i noen få utarbeidede dokumenter som har blitt presentert for ledelsesgruppa innad i Møller Bil.

Sømløst Bilhold er på mange måter et paraplybegrep. Det inneholder mange aspekter som gjør det veldig komplisert og omfattende. Som figur 2 viser, består det blant annet av to overordnede kategorier, med flere underkategorier. Denne figuren er basert på vår kjennskap til Sømløst Bilhold som er utarbeidet gjennom oppgavens forløp.



Figur 2 - Sømløst Bilhold

I denne oppgaven er det valgt å ta utgangspunkt i «biladministrasjon» som fokusområde, men det vil også bære preg av kategoriene på venstre side, spesielt ved utarbeidelsen og presentasjon av vår løsning. Dette valget er tatt på bakgrunn av våre egne synspunkter basert på dialog med Møller Bil Trondheim.

Så hva menes med biladministrasjon og dens underkategorier sett opp mot paraplybegrepet, Sømløst Bilhold? *Service* er de regelmessige kontroll- og vedlikeholdstimene kjøretøyene til kunden har og innebærer alt av booking, koordinering, innkalling, og service- og vedlikeholdsavtaler. Møller Bil har en viss kontroll på disse prosessene, men har ikke en plattform som er godt nok utnyttet rettet mot bedriftskundene. Neste underkategori, *tjenester*, innebærer alle tjenester og behov som oppstår underveis i kundeforholdet og etter-kjøpsfasen, utenom service. Eksempler på dette kan være erstatningsbil ved service, tilgang til

vaskeanlegg og andre garantier som kan kjøpes i tillegg. Den siste underkategorien, *kommunikasjon*, omhandler hvordan Møller Bil kommuniserer med bedriftskundene i etter-kjøpsfasen gjennom ulike kanaler. Dette er spesielt viktig dersom kundene er brukere i et biladministrasjonsverktøy, noe som blir presentert senere i teksten. Disse tre underkategoriene danner den overordnede kategorien, *biladministrasjon*. Dette har vist seg å bli et meget sentralt begrep i løpet av oppgavens forløp, hvor dette omhandler hvordan bedrifter, gjerne med flere hundre kjøretøy, skal kunne styre og ha kontroll over disse. Biladministrasjon er et system/verktøy som gjør det enkelt for kunden å håndtere kjøretøyene sine, ved å blant annet se servicehistorikk, få rapporter for kjøring, ha egne kanaler for service og ulike tjenester, og ha en designert kontaktperson.

Tanken med Sømløst Bilhold er at hele prosessen med å eie en større kjøretøyflåte skal være en behagelig prosess og skal være til minst mulig bryderi for kunden, helst uten noen problemer. Møller Bil Trondheim har beskrevet at Sømløst Bilhold skal «være en prosess fra A-Å», hvor prosessen starter når kunden oppfatter behovet om å kjøpe et eller flere kjøretøy (bil nr. 1). Sømløst Bilhold blir med kunden gjennom hele kundeforholdet til bil nr. 1, og startes på nytt igjen når kunden skal kjøpe et nytt kjøretøy (bil nr. 2). Sømløst Bilhold skal altså inntreffe når du som bedriftskunde merker behovet for et eller flere nye kjøretøy. I en perfekt verden skal derfor Volkswagen være det første bilmerket du tenker på, på bakgrunn av markedsføring og reklamekampanjer, tidligere kundeforhold, gode anmeldelser fra bekjente, venner og/eller andre aktører, eller andre faktorer. For å spesifisere: Sømløst Bilhold er ikke en individuell hendelse eller tiltak. Det er en rekke tiltak og løsninger som skal sikre at gjøremålene til kundene blir enklere og mer sømløse når det gjelder biladministrasjon

Sømløst Bilhold vil bli videreutviklet med kunden i fokus og Møller Bil Trondheim har lang erfaring med bedriftskundene som vi skal jobbe mot. Som et eksempel på den stadige utviklingen av sømløs-kulturen er det allerede iverksatt et tiltak hvor verkstedet ved Møller Bil Trondheim har utvidede åpningstider på torsdager til kl. 19. Dette er rettet mot yrkesgrupper som bruker bilen som arbeidsplassen sin, f.eks. rørleggere, snekkere, teknikere, elektrikere, etc. Grunnen til dette tiltaket er slik at disse yrkesgruppene skal ha muligheten til å benytte verkstedet utenfor sine egne arbeidstider og har resultert i større fleksibilitet for de det gjelder. I første omgang er dette tilbudet kun rettet mot bedriftskunder. Møller Bil Trondheim forteller at tilbudet har blitt tatt imot svært godt av bedriftskundene og at det er fullbooket hver uke, med en ventetid på rundt 1,5 uke.

## 1.3. Møllers historie

Historien til Møller Bil konsernet stammer tilbake til 1936 da selskapet ble grunnlagt av Harald Aars Møller. På denne tiden het selskapet Strømmen Auto AS, hvor salget bestod av Dodge og DeSoto personbiler. I 1948 ble Harald Aars Møller den syvende importøren av Volkswagen i verden og resten er historie. Selskapet går i dag ved navnet Møller Mobility Group og er ledende innen kjøretøybransjen i Norden og Baltikum, hvor de har forhandlere innen Audi, Škoda, Volkswagen, SEAT og CUPRA (Møller Mobility Group, 2022). Møller Bil er en forhandlerkjede, og selger Audi, Škoda, Volkswagen i Norge. Møller Bil teller i dag 73 Volkswagen-forhandlere og 84 serviceverksteder på tvers av landet, noe som gjør Møller Bil til Norges største bilforhandler. 42 av disse forhandlerne er franchisetakere og går under egne navn (Møller Bil, 2022: Volkswagen, 2022).

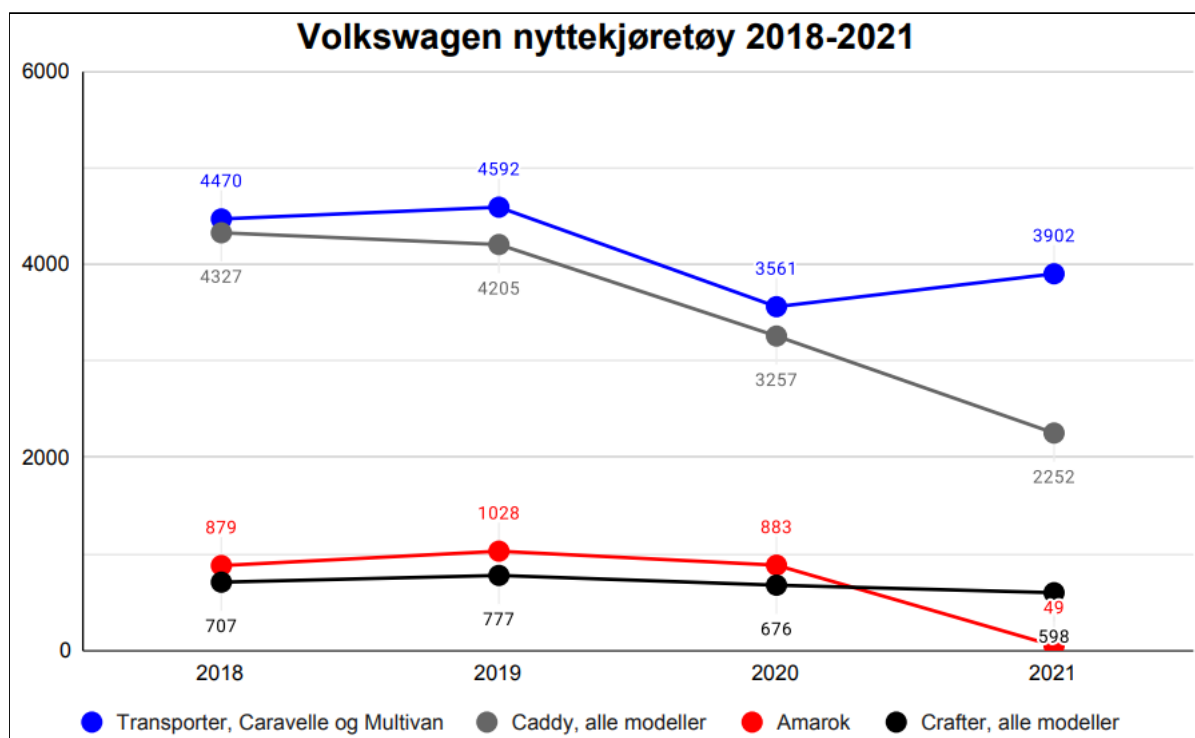
### 1.3.1. Salgstall de siste årene innen Volkswagen nyttekjøretøy

Møller Bil forklarer at markedet er i endring hele tiden, og at det som var populært og nytt for to år siden er bedriftsstandard i dag. Basert på dette, er det interessant å se på salgstall og hvilke trender Volkswagen nyttekjøretøy i Norge har hatt, og har i dag. I 2021 solgte Volkswagen totalt 6801 nye nyttekjøretøy. Dette gjør de til Norges mest solgte merke innen varebil-kategorien, hvor vi finner Volkswagen Transporter/Caravelle som Norges mest solgte bilmodell og Volkswagen Caddy som Norges fjerde mest solgte bilmodell (Opplysningsrådet for veitrafikken, 2022b).

Etter å ha henvendt oss til OFV for statistikk for nyregistrerte nyttekjøretøy i perioden 2018-2021 i Norge, ble vi tilbudt dette gratis, noe vi gladelig godtok. Denne statistikken inneholder alle nyttekjøretøy-modellene til blant annet Volkswagen, hvor vi har slått sammen flere modeller fordi de er svært like. Dette er noe OFV også har gjort i sin statistikk fra 2021 og så langt i 2022. «Caddy, alle modeller» inkluderer Caddy, Caddy Maxi og Caddy Alltrack. «Crafter, alle modeller» inkluderer Crafter og e-Crafter, «Transporter, Caravelle og Multivan» er slått sammen pga. svært mange likhetstrekk, og «Amarok» står for seg selv.



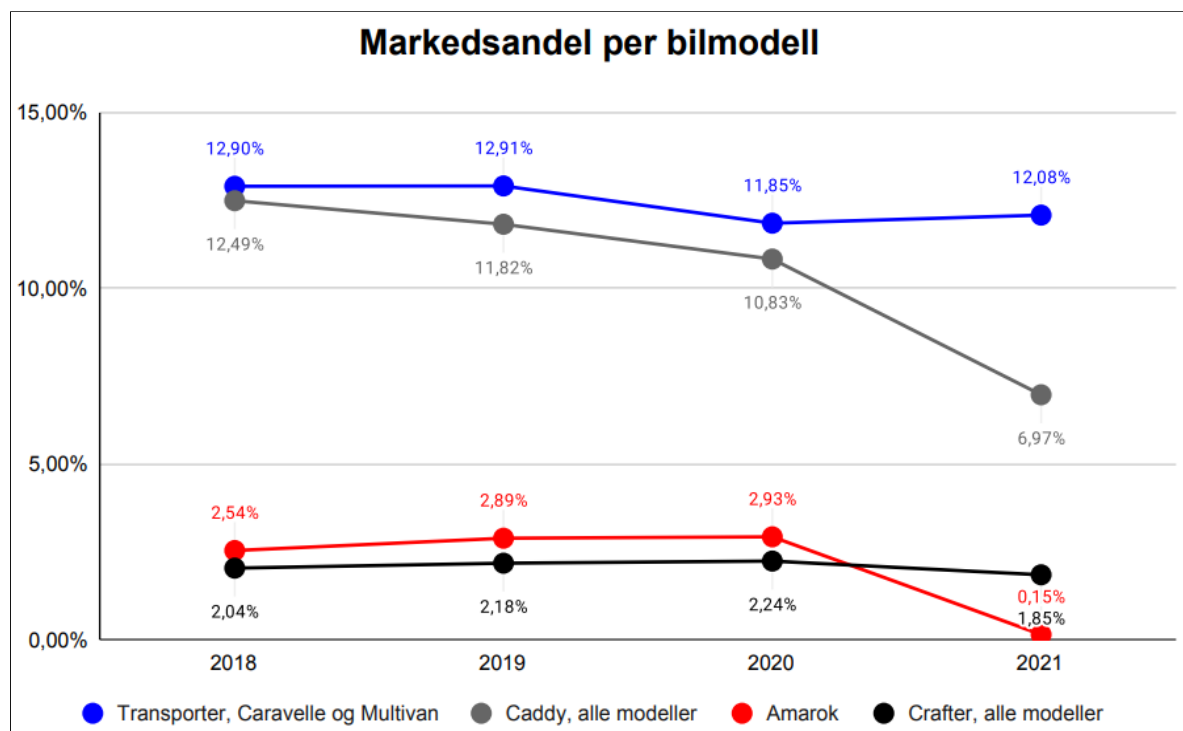
Figur 3 viser en graf over alle nyregistrerte nyttekjøretøy-modeller i perioden 2018-2021.



Figur 3 - Salgstall, Volkswagen nyttekjøretøy 2018-2021

Grafen viser en svært synkende trend for Amarok i 2020. De foregående årene var det derimot en relativt flat trend for både Amarok og Crafter, alle modeller. Caddy, alle modeller har en jevn synkende trend siden 2019, mens Transporter, Caravelle og Multivan har en stigende trend fra 2020. Disse grafene forteller oss derimot ikke særlig mye dersom vi kun ser på antallet av solgte bilmodeller. Vi må vite det totale salget av alle kjøretøy innen varebil-kategorien slik at vi kan finne markedsandelene til de respektive modellene. På denne måten kan vi finne ut om trendene til Volkswagens nyttekjøretøy er pga. markedet, i den forstand at etterspørselen er mindre enn før, eller om trendene er grunnet andre aktører som har kommet sterkere de siste årene. Data tilbudt av OFV viser det totale solgte antallet av

nyttekjøretøy, noe vi har brukt for å regne ut andelene til hver modell, vist i figur 4.



Figur 4 - Markedsandel per bilmodell

Denne figuren viser et mer helhetlig bilde og gjør at vi kan koble historiske salgstall med markedsandeler. På bakgrunn av data tilbudt av OFV, vet vi at totalt antall nyregistrerte biler (n) i 2018 er n=34 640, i 2019 n=35 564, i 2020 n=30 050, og i 2021 n=32 292. Dersom vi ser på salgstallene i figur 3, viser det at 2019 var et dårlig år for de mest solgte modellene til Volkswagen. Dette forklares med at markedet hadde en generell nedgang dette året og at Volkswagen ble påvirket av dette. I 2020 snudde trenden til markedet, men i motsetning til året før, fulgte ikke Volkswagen markedsutviklingen, bortsett fra bilmodellene Transporter, Caravelle og Multivan som styrket sin markedsandel. Dataen er farget av verdikjede-problemer og pandemisituasjonen generelt, men det er også andre faktorer som spiller inn, forklarer Møller Bil Trondheim. Med utgangspunkt i denne informasjonen kan man antyde at noen tiltak bør iverksettes, noe Møller Bil Trondheim også bekrefter. Ut ifra dette mener Møller Bil Trondheim at satsning innen innovasjon og utvikling kan møte de synkende trendene og tilby sine kunder en fremtidsrettet visjon hvor effektivisering, forenkling og digitalisering er nøkkelord innen bilhold.

## 1.4. Dagens situasjon hos Møller Bil

Figur 3 og 4 som viser tilbakegang i markedsandeler og synkende salg er noe av det som danner grunnlaget for oppgaven vår. Møller Bil Trondheim har forklart at de er bekymret over utviklingen og at de mister kunder mellom bil nr. 1 og nr. 2 innen nyttekjøretøy. I denne sammenheng forteller Møller Bil Trondheim at flere aktører som Ford, Toyota, Opel, Mercedes og Isuzu har kommet sterkt inn på nyttekjøretøy-markedet de siste årene og med dette økt sine egne salg og andeler.

Det at Volkswagen er så store innen nyttekjøretøy er selvfølgelig en positiv ting, men det forutsetter også at de har veldefinerte strategier for markedet dersom de vil opprettholde deres ledende posisjon. Møller Bil Trondheims ambisjon er at Volkswagen nyttekjøretøy skal være størst i Norge og tilby kjøretøy til bedrifter i alle størrelser med ulike behov. Nyttekjøretøy blir i all hovedsak solgt til bedriftskunder som bruker dette som arbeidsbilen sin. For disse bedriftskundene er kjøretøyet arbeidsplassen på fire hjul, noe som fører til at kundene forventer at alle prosesser skjer problemfritt og er helt avhengige av at nyttekjøretøyet er i topp stand. Møller Bil Trondheim mener at bedriftsmarkedet er villige til å betale mer for ekstratjenester nettopp fordi at kjøretøyet skal være i topp stand til enhver tid, kontra privatpersoner som forventer, og vil ha mest for pengene.

Åpningstidene er et eksempel på hvordan Møller Bil Trondheim i dag prøver å tilpasse seg kundene og markedet. De er i utgangspunktet åpent fra 07:30-16:30 i hverdagene og på denne tiden skal de gjennomføre daglige gjøremål. En slik åpningstid passer derimot ikke for alle bedriftskunder, da de f.eks. vil ha service etter egne endte arbeidsdager og ikke ilt. dagen. Møller Bil Trondheim har forklart at kunden skal ikke tilpasse seg de, men heller at Møller Bil skal tilpasse seg kunden. Derfor er det i noen tilfeller nødvendig med overtidssjopping på verkstedene for å sikre at kunden blir fornøyd og forblir lojale til Volkswagen og Møller Bil Trondheim.

Etter-kjøpsfasen, altså alle behov og opplevelser som oppstår etter bilen/bilene er kjøpt, er en utfordring for Møller Bil Trondheim. Alle kunder har ulike behov, noe som gjør det vanskelig å tilfredsstille alle 100%. For å gjøre kundene mest mulig fornøyde, tror Møller Bil Trondheim at nøkkelordet er *sømløst*. De mener at det som beskriver kundene og deres behov i sin helhet, er at alt av servicetimer, reparasjoner, kommunikasjon og generell kundeservice skal gå sømløst, altså at alle prosessene skal være så problemfrie og glatte som mulig. Det

skal ikke oppstå noen uforventede eller uønskede komplikasjoner som gjør at prosessene blir tyngre og oppleves som mer bryderi for kunden.

Møller Bil Trondheim har på bakgrunn av kundenes behov og markedsutviklingen derfor startet å se på Sømløst Bilhold. Dette skal være et tiltak for å skape et mer sømløst bileierskap, og vil forhåpentligvis resultere i at flere kunder forblir hos Møller Bil Trondheim etter bil nr. 1 og at de øker deres markedsandeler. Basert på dialogen vår med Møller Bil Trondheim, ønsker de at vi skal utarbeide en løsning som de kalte «meny» og komme med et utenforstående perspektiv på Sømløst Bilhold for nyttekjøretøy-kunder. Dette ble basert på at Møller Bil Trondheim ønsket å først fase inn eventuell innovasjon og nyskaping i nyttekjøretøy-markedet. Møller Bil Trondheim kunne også enklere tilby tilgang til deres kundebase i dette markedet da det gjaldt bedriftskunder. Videre ble det så diskutert noen generelle tanker om menyens rolle og hvordan Møller Bil Trondheim bør tilby servicer og tjenester til nyttekjøretøy-kundene sine, blant annet om det skulle være i individuell punktform eller som pakkeløsninger (small, medium, large, etc.). Noe av bakgrunnen for menyutvikling var også basert på at det skal være lett å få oversikt over tilbudene og velge deretter. Mer om hva menyen er, hvilken funksjon den har, hvordan den skal integreres og fungere i praksis ble ikke diskutert. Etersom Møller Bil Trondheim ville ha eksterne synspunkter på Sømløst Bilhold ble disse tankene og diskusjonen rundt menyen ikke satt som noen direkte føringer for oppgaven.

## 1.5. Hvordan er markedet?

Markedet i dag er svært konkurransedrevet med mange sterke aktører. Siden det er snakk om store summer i henhold til kjøp av bil, og ulike avtale- og tjenestekostnader, har flere bedriftskunder opparbeidet et godt kundeforhold med deres respektive forhandlere. Likevel forteller Møller Bil Trondheim at selv om de har mange store kunder så opplever de at kundene er mindre lojale enn før. Høy kvalitet til lavest mulig pris, samt innovasjon er parametere som har blitt mer fremtredende de siste årene og er noe Møller Bil stadig konkurrerer på. Nå som elbiler har blitt svært populært innen personbiler, har det også blitt rettet stort fokus mot elektriske nyttekjøretøy. Her har flere anerkjente og relativt nye bilmerker kommet med elektriske varebilmodeller, hvor Volkswagen henger etter. Volkswagen har allerede e-Crafter, men denne er veldig stor og faller utenfor bruksområdet til

flere bedrifter pga. størrelsen. Derimot har deres nye og mindre, elektriske varebilmodell, ID. Buzz Cargo, blitt lansert og vil bli levert til kunder 1. januar 2022.

Store bedriftskunder har gjerne en stor kjøretøyflåte som kan bestå av mer enn 100 biler. Dette skaper et behov for å holde orden på alle disse og kalles for biladministrasjon, hvor enten kunden selv har orden over flåten sin, eller ved at eksterne aktører gjør jobben for dem. To slike aktører innen biladministrasjon er eksempelvis Autoplan og Leaseplan, men Møller Bil tilbyr også et slikt system gjennom VWMB. Her forteller Møller Bil Trondheim at de har forbedringspotensiale, ettersom eksterne aktører nærmest talt «stjeler» potensielle kunder fra VWMB. Møller Bil Trondheim har allerede en kjempefordel ved at potensielle kunder for VWMB allerede er kunder av, og har biler fra Møller Bil. Dette bør derfor koordineres og utnyttes bedre.

Både små og store bedriftskunder har også en tendens til å kjøpe service- og vedlikeholdsavtaler tilknyttet bilene mot en månedlig kostnad. Dette er for å skape en forutsigbar kostnad hver måned og forhindrer uventede kostnader som kan bli svært dyrt. Per nå har service- og vedlikeholdsavtalene en varighet på 1-5 år, og kan følge med bilen. Dette bestemmer kunden selv. Ved slike avtaler får kunden eller brukeren av bilen automatisk innkalling til service-timer, hvor en opprettholder mobilitetsgarantien ved gjennomførte serviceintervaller hos et godkjent Møller Bil verksted. Mobilitetsgarantien forsikrer kunden at dersom bilen får teknisk stopp hvor enn det måtte være, kommer Møller Bil og henter bilen, ordner skyss for kunden, stiller med erstatningsbil og kan i noen tilfeller betale for overnatting dersom det er nødvendig.

Kunder kan også velge om de vil kjøpe kjøretøyene sine eller om de vil lease. En leasingavtale betyr at kunden leier bilen i perioden som er avtalt, mot en fast månedskostnad. Ved en leasingavtale blir det fastsatt kilometeravstand som bilen kan maksimalt kjøre i perioden. Ved innlevering av bilen blir eventuelle avvik betalt av kunden dersom kilometerstanden er overskredet. Normale leasingavtaler har en varighet på 36 måneder, men Møller Bil har forklart at dette er noe de kan tilpasse etter kundenes behov, f.eks. en leasingavtale på 24 måneder, eller opptil 60 måneder.

## 1.6. Problemstilling

Det å ha en godt utarbeidet problemstilling er svært viktig. Hvis ikke vil prosjektet mest sannsynlig ende i et stort kaos (Robson og McCartan, 2015, s. 5). Problemstillingen for denne oppgaven er:

«På hvilken måte kan Møller Bil tilpasse sin forretningsmodell for å bedre tilfredsstille nyttekjøretøy-kundenes behov tilknyttet Sømløst Bilhold?»

Vi kom frem til denne problemstillingen med hjelp av både Møller Bil Trondheim og veilederen vår. Under vårt første møte med Møller Bil Trondheim ble vi enige om at oppgaven skulle omhandle Sømløst Bilhold. Frem til vårt andre møte skulle vi derfor komme opp med forslag til problemstillinger, hvor vi endte opp med én problemstilling innenfor hvert tema: Sømløst Bilhold generelt, Digitalisert kundeopplevelse, Hyre, Abonnementsløsning for Møller Bil og Samhandling på tvers av forhandlerne. Ved vårt andre møte med Møller Bil Trondheim mottok vi tilbakemelding på hver av problemstillingene, hvor vi endte opp med å fokusere på temaet, Sømløst Bilhold. Problemstillingen gikk deretter gjennom ytterligere iterasjoner for at den lyder slik som vist ovenfor.

### 1.6.1. Avgrensninger

Opgaven skal være gjennomførbar innen et tidsrom på ett semester. Det er derfor nødvendig å avgrense oppgaven til den grad at det er realistisk å gjennomføre oppgaven 1. semesteret. Vi og Møller Bil Trondheim har derfor valgt å avgrense oppgaven til å kun fokusere på bedriftsmarkedet, herunder bedriftskunder som kjøper nyttekjøretøy. Det er kun samlet inn data gjennom informanter i Trondheim. Våre resultater og løsninger må derfor ses i lys av dette geografiske området. Oppgaven har også sin bakgrunn i et konseptuelt begrep hvor det gjenstår mye arbeid. Ved en lengre tidsramme skulle vi gjerne undersøkt og studert Sømløst Bilhold i større grad. Våre løsninger er derfor såkalte konseptløsninger, altså våre ambisjoner til Sømløst Bilhold. Løsningene våre dannes på bakgrunn av informantenes behov og synspunkter, og deres drømmescenario. Vi har ingen kjennskap tilknyttet det økonomiske aspektet ved løsningene våre og det er derfor nødvendig for Møller Bil å ta stilling til dette ved videre utvikling.

## 1.7. Formål

Det er tre formål med denne oppgaven:

- Opprette et beslutningsgrunnlag for videreutvikling av Sømløst Bilhold gjennom forståelse av hvordan Møller Bils nyttekjøretøy-kunder ligger an i henhold til digitalisering og bruk av digitale tjenester i daglig drift av en kjøretøyflåte, og hvilke behov de har tilknyttet et bilhold.
- Komme med våre utenforstående synspunkter, anbefalinger og løsninger tilknyttet Sømløst Bilhold for nyttekjøretøy-kunder.
- Vurdere og analysere Møller Bils nåværende forretningsmodell opp imot nyttekjøretøy-kunder, og videreutvikle denne basert på våre anbefalinger og løsninger tilknyttet Sømløst Bilhold.

For å nå disse formålene trenger vi informasjon. Med utgangspunkt i oppgavens omfang og tiden vi har til rådighet, er det valgt å gjennomføre møter med Møller Bil Trondheim og kvalitative semistrukturerte intervjuer med kunder av Møller Bil Trondheim. Utover dette skal det også gjøres litteratursøk. Nærmere om metode er beskrevet i kapittel 3, metode. Gjennom litteratursøk, møtene og intervjuene skal vi:

- Tilegne oss informantenes behov, erfaringer, synspunkter og ambisjoner i henhold til hvordan de drifter en kjøretøyflåte, opplever markedet og Sømløst Bilhold, samt hvilke ambisjoner de har for tjenester som skaper et sømløst kundeforhold med Møller Bil Trondheim.
- Tilegne oss informasjon fra Møller Bil Trondheim for å danne basiskunnskap for Sømløst Bilhold, etterfulgt av litteratursøk og intervju for å danne våre utenforstående synspunkter, anbefalinger og løsninger for utvikling av Sømløst Bilhold.
- Tilegne oss informasjon og dokumenter tilknyttet Møller Bils forretningsmodell slik at vi kan vurdere og analysere denne. Deretter innhente informantenes erfaringer, behov, synspunkter og ambisjoner som danner beslutningsgrunnlaget for vår videre utvikling og tilpasning av forretningsmodellen mot nyttekjøretøy-kunder.

## 2. Teori

### 2.1. Den digitale verden

Digitalisering og den digitale verdenen har blitt identifisert som en av de største faktorene til endring i samfunnet og hos bedrifter. Implikasjonene av slike endringer er ofte dramatiske, hvor noen forskere henviser til disse endringene på lik størrelse som den industrielle revolusjonen (Parviainen *et al.*, 2017). Så hva er digitalisering, og hvorfor dukker begrepene digitisering og digital transformasjon stadig opp i forbindelse med dette? Digitisering og digitalisering er begreper som ofte blir brukt om hverandre, men det er klare ulikheter mellom disse, noe som blant annet vil bli forklart i dette delkapittelet (Brennen og Kreiss, 2016; Leveraas, 2019).

#### 2.1.1. Digitisering og digitalisering

Digitisering (digitization på engelsk) er prosessen å gå fra å gjøre noe analogt til å gjøre det digitalt. Eksempler på en velkjent digitisert prosess er å konvertere håndskrevne dokumenter til dokumenter i digital form. Det er viktig å bemerke seg at det er informasjonen som blir digitisert, ikke prosessen. Når det er snakk om prosessen, kommer begrepet digitalisering inn i bildet (Bloomberg, 2018; Brennen og Kreiss, 2016; Leveraas, 2019).

Digitalisering er en videreføring av digitisering. Det omhandler å sette den digitiserte informasjonen og objektene i bruk i det større systemet. Brennen og Kreiss, gjengitt av Parviainen *et al.* (2017) henviser til digitalisering som «adoption eller forsterket bruk av digital- eller datateknologi av en organisasjon, industri, land, etc.» (oversatt fra engelsk) (Parviainen *et al.*, 2017). Sun *et al.* (2020) komplementerer dette og definerer digitalisering som en teknisk prosess av å adoptere og bruke digitale teknologier i individuelle og sosiale kontekster (Sun *et al.*, 2020).



### 2.1.2. Digital transformasjon

Digital transformasjon skiller seg derimot ut fra digitalisering. Innad i bedrifter kan en gjennomføre digitaliseringsprosjekter, men en bedrift kan ikke gjennomføre «digitale transformasjonsprosjekter» (Bloomberg, 2018). En digital transformasjon kommer derfor som en følge av digitaliseringsprosjekter. Digital transformasjon er definert som endringer i måtene å jobbe på, roller, og hva bedriftene tilbyr på bakgrunn av adopteringen av digitale eller datateknologier (Parviainen *et al.*, 2017; Hanelt *et al.*, 2015; Nambisan, Wright og Feldman, 2019). Det handler om å bruke teknologien som er tilgjengelig for å kunne øke produktiviteten og verdiskapningen, og har ofte konsekvenser for bedriftens salgskanaler, prosesser og verdikjeder (Vial, 2019; Matt, Hess og Benlian, 2015; Ebert og Duarte, 2018). Digitale transformasjoner har derimot ikke alltid et positivt fortegn, hvor det kreves at bedriften håndterer endringer bra, og tilpasse seg de endrede prosessene og de endrede kundene (Bloomberg, 2018; Leveraas, 2019).

Digital transformasjon endrer og utfordrer på mange måter det veletablerte økosystemet bestående av verdikjeder, verdiene som bedrifter leverer, måtene å jobbe på og deres forretningsmodeller. Digital transformasjon endrer måtene bedriftene skaper verdi på i en industri hvor de fysiske produktene er hovedårsaken til verdien i utgangspunktet. Her må en finne en balanse mellom det fysiske og digitale (Riasanow, Galic og Böhm, 2017; Hanelt *et al.*, 2015). Vi ser eksempler på digital transformasjon hos blant annet bilprodusenten, Tesla, noe som har endret kjøretøyindustrien de siste årene. Tesla var blant annet svært tidlig ute med en app til bilene, hvor brukeren selv kunne håndtere og kontrollere bilen gjennom denne, og selger kun bilene sine over nett (Kolodny, 2019). Tesla gjennomfører også oppdateringer på bilene over skyen og kan gjennomføre fjern-diagnostikk på bilene for å identifisere feil eller mangler uten å være ved bilen (Ciriello, Richter og Schwabe, 2018).

Konsulentselskapet McKinsey gjorde i 2018 en undersøkelse som omhandlet suksessraten på bedrifters digitale transformasjon. Mer enn 80% av respondentene svarte at bedriften deres har gjort tiltak og gjennomført prosjekter for å høste effektene av å bli mer digitaliserte de siste fem årene. Derimot har kun 16% av respondentene svart at bedriften har lyktes med å forbedre ytelsen, samt klare å opprettholde de i det langsiktige perspektiv. De rapporterer også at bedrifter med mindre enn 100 ansatte, er 2,7 ganger mer sannsynlig å lykkes i dette arbeidet (de la Boutetière, Montagner og Reich, 2018; Rolstadås *et al.*, 2019). Digitale transformasjoner baseres på digitale endringer av prosesser, noe som derfor gjør det lettere

for mindre bedrifter å gjennomføre. For at alle bedrifter skal kunne lykkes med slike endringer, konkluderer derfor McKinley med fem ulike kategorier som sørger for beste praksis. Disse er lederskap, kompetansebygging, styrkede medarbeidere, oppdaterte verktøy og kommunikasjon (de la Boutetière, Montagner og Reich, 2018).

## 2.2. Endringsprosesser

Endringer er uunngåelig, og er ofte smertefulle og forstyrrende prosesser for bedriften det gjelder (Clarke, 1999). Bedriftens suksess og dens levetid avhenger derimot av evnen til å kunne tilpasse og endre seg. Evnen til å endre seg burde derfor være en kjerneprosess innad i bedrifter (Ashurst og Hodges, 2010). Likevel er det mange bedrifter som feiler under endringsprosessene eller i forkant av endringene i den forstand at de ikke ser varselsignalene (de la Boutetière, Montagner og Reich, 2018; van Rooij, 2015). Blant annet forklarer Beer og Nohria (2014) at 70% av alle endringsinitiativer feiler på grunn av at lederne faller i en «alfabetsuppe» av endringsmetoder og drukner i råd og tilbakemeldinger som er i konflikt (Beer og Nohria, 2014).

Endringsledelse blir definert som prosessen av å kontinuerlig fornye organisasjonens retning, struktur og ferdigheter for å tilfredsstille de endrede behovene til eksterne og interne kunder. Endringer er en faktor som alltid er til stede ved organisasjonens levetid, og derfor argumenteres det for at organisasjonen burde ha klare visjoner for deres fremtid, med en klar plan for hvordan endringene skal gjøres for å komme dit (By, 2005). Berg (2018) forklarer at det er kritisk at ledelsen (1) setter klare mål med en bestemt tidsramme, (2) har visjoner om fremtiden som funker som en ledestjerne i arbeidet, (3) er involverte og synlige i arbeidet, og forklarer hvorfor endringen er nødvendig, og (4) god kommunikasjon. Disse fire punktene viser ledelsens forpliktelse til arbeidet og beviser at de tar arbeidet svært alvorlig, og det med rett grunn: i verste fall kan endringer som ikke blir gjort føre til svekket konkurransedyktighet eller føre til nedgangen av bedriften (Berg, 2018, s. 268-273; de la Boutetière, Montagner og Reich, 2018; Ashurst og Hodges, 2010). Endringsprosesser og innovasjon må altså være en del av bedrifter sitt DNA i dag, hvis ikke mister de deres konkurransedyktighet. Et velkjent eksempel på en bedrifts svekkede konkurransedyktighet er Nokia, hvor de ble utkonkurrert av både Apple, Samsung og andre varemerker fra Asia fordi de ikke reagerte på endringene i markedet fort nok (van Rooij, 2015).

### 2.2.1. Prosjekter og agile metoder

For å gjennomføre endringer må man gjennomføre prosjekter. Bennett, Buttrick og Stanton (2017) definerer et prosjekt som en midlertidig organisasjon som er opprettet med formål om å levere ett eller flere produkter eller tjenester. En må finne en balanse mellom å opprettholde vanlig forretningsdrift og transformere operasjoner for å overleve og konkurrere i fremtiden. Dette er ikke lett, og ved at utviklingen av teknologi stadig skjer i større fart, blir det mer åpenbart hvilke bedrifter som klarer å endre og tilpasse seg, kontra de som ikke klarer det (Bennett, Buttrick og Stanton, 2017, s. 8).

For å planlegge, delegere og kontrollere slike prosjekter, trenger bedriften en egnet prosjektmetodikk og -ledelse (Bennett, Buttrick og Stanton, 2017, s. 9). Agile prosjektmetodikker har blitt svært populært de siste årene innen software-utvikling, og med rett grunn. Tradisjonelle prosjektmetodikker er for lineære og rigide, og responderer på endringer i dårlig grad (Cooper og Sommer, 2018). Agile metoder derimot, setter blant annet individene i sentrum og responder på endringer i mye bedre grad enn tradisjonelle metoder. Disse metodene er mer lettvektige og inneholder korte iterasjoner hvor det er stort rom for tilbakemelding og gjøre endringer basert på dette. (Abrahamsson *et al.*, 2002: Fowler og Highsmith, 2001). De mest velkjente agile metodene er blant annet Extreme Programming (XP), Scrum, Kanban og Future Driven Development (Abrahamsson *et al.*, 2002).

## 2.3. Forretningsmodeller

En forretningsmodell beskriver hvordan en bedrift skaper, leverer og holder på verdier. Den skal fortelle hvordan bedriften opererer og hvordan ulike deler av bedriften er satt sammen og samarbeider med hverandre (Margetta, 2010, s. 2). En forretningsmodell burde blant inneholde hvordan bedriften skaper verdi på, hvilke kundesegmenter de prøver å nå ut til gjennom ulike kanaler, beskrive hvordan de tjener penger og hvilke kostnader de har, og hvilke aktiviteter, partnere og ressurser som er kritiske for at bedriften skal gå rundt: forhåpentligvis med et positivt sluttresultat. Det vil i dette prosjektet tas utgangspunkt i Alexander Osterwalder sin utviklede Canvas-modell. Denne inneholder totalt ni byggesteiner som danner grunnlaget for en fullstendig forretningsmodell (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 14-17).

### 2.3.1. Osterwalders Canvas-modell

Osterwalder og Pigneur (2019) forklarer at enhver samtale, diskusjon og tekst om forretningsmodeller må starte med et felles begrep. De forklarer at den beste måten å forklare en forretningsmodell på, er å ta utgangspunkt i Canvas-modellen, ofte kalt «lerret». Den inneholder ni byggesteiner som dekker fire hovedområder: kunder, produkt, infrastruktur og økonomisk bærekraft. Lerretet brukes som et redskap for å beskrive forretningsmodellen, hvor en har mange punkter og underpunkter. Vi vil kun trekke frem de som er relevante for oppgaven. De ni byggesteinene er som følger (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 14-17):

#### **Kundesegmenter**

Enhver bedrift betjener ett eller flere kundesegmenter, hvor denne byggesteinen omhandler å definere de ulike gruppene mennesker og/eller bedrifter virksomheten forsøker å nå ut til. Kundene er en essensiell del av virksomhetens operasjon, hvor en kan dele inn kundene i ulike segmenter. En kundegruppe representerer et eget segment dersom de oppfyller visse krav, blant annet at (1) kundesegmentet nødvendiggjør et bestemt produkt, (2) de kan nås gjennom ulike distribusjonskanaler, (3) de krever forskjellige typer relasjoner, (4) de har forskjellig lønnsomhet og (5) de er villige til å betale for forskjellige aspekter av produktet. Det finnes forskjellige typer kundesegmenter, hvor en blant annet har *massemarked*. Denne typen kundegruppe har stort sett like behov, hvor flere av byggesteinene er like for massemarkedet og målgruppen. *Segmenterte* markedssegmenter skiller mellom kundegrupper med ulike behov og problemer. Visse deler av forretningsmodellen er derfor annerledes for et segment, sammenlignet med et annet (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 20-21).

#### **Verdiforslag**

Verdiforslag er de tjenestene og produktene en bedrift leverer til kundegruppene sine. Verdiforslaget skal skape verdi for kunden, hvor det skal løse et problem eller oppfylle et behov. Innen denne byggesteinen kan en skille på kvantitative verdier (pris, tempo, etc.) og kvalitative verdier (design, kundeopplevelse, status, etc.) (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 22-23).

Vi finner blant annet *individuell tilpasning* under verdiforslaget. For mange kunder skapes verdi gjennom skreddersydde tjenester og behov. Massetilpasning er et begrep som har fått større betydning de siste årene, hvor virksomheten utnytter stordriftsfordeler samtidig som de tilpasser sine produkter og tjenester til en viss grad. *Varemerke* er en annen underkategori en

virksomhet kan skape verdi for kundene sine på. Virksomhetens varemerke kan blant annet signalisere status og rikdom, men et sterkt og veletablert varemerke kan også skape trygghet og gi virksomheten fordeler nettopp pga. varemerket. Den siste underkategorien som vil trekkes frem er det som kalles «*få jobben gjort*». Som navnet antyder, kan virksomheter skape verdi for kundene sine gjennom å gjøre jobben, altså dekke behovet på enklest mulig måte (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 23-24).

## Kanaler

Kanaler beskriver hvordan virksomheten kommuniserer og når ut til kundegruppene sine. Dette er blant annet kontaktpunktene mellom kunde og virksomhet og er avgjørende for hvordan kundeopplevelsen er. Kanalen har også til hensikt å (1) øke kundenes oppmerksomhet om virksomhetens produkter og tjenester, (2) hjelpe kundene å vurdere verdiforslaget til den respektive virksomheten, og (3) gi kundene mulighet til kjøp av produkter og tjenester. En virksomhet kan ha ulike former for kanaler, som vist i tabellen nedenfor (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 26-27).

Tabell 2: Ulike former for kanaler

Type	Direkte	Indirekte	Forklaring
Egeneide	Intern salgsstyrke	-	En intern salgsstyrke på vegne av virksomheten som markedsfører og selger produktene og tjenestene
Egeneide	Nettsalg	-	Salg av produkter og tjenester gjennom virksomhetens egne nettsider
Egeneide	-	Egne butikker	Egeneide butikker som selger produkter og tjenester med virksomhetens eget navn på butikken
Partnereide	-	Partner-butikker	Partner-butikker som selger produkter og tjenester. Ofte franchisetakere hvor

			de har egne navn på butikkene
Partnereide	-	Grossist	Eksterne butikker som selger en virksomhets produkter og tjenester

Kanalens ulike faser beskriver dens hensikter. Det finnes fem ulike kanalfaser, også kjent som kjøpsprosessen (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 27):

1. Bevissthet. Hvordan kan virksomheten øke bevisstheten om deres produkter og tjenester?
2. Evaluering. Hvordan kan virksomheten hjelpe kundene med å evaluere virksomhetens verdiforslag?
3. Kjøp. Hvordan gir virksomheten kundene mulighet til å kjøpe deres produkter og tjenester?
4. Levering. Hvordan skal virksomheten levere verdiforslaget til kundene?
5. Etter salg. Hvordan yter virksomheten støtte til kundene i etterkant av kjøpet?

### **Kunderelasjoner**

Denne byggesteinen beskriver hvilke typer relasjoner virksomheten etablerer til kundesegmentene sine. Det er viktig at virksomheten har bestemt hvilke typer relasjoner den vil etablere til hvert kundesegment, hvor dette kan strekke seg fra helt personlige til mekaniske og automatiserte relasjoner (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 28).

Vi finner blant annet *personlig bistand* og *allokert personlig bistand* som to relasjoner. Personlig bistand baseres på det menneskelige samspillet mellom kunden og en kundemedarbeider. Her kommuniserer kunden med den ansatte for å få hjelp under salgsprosessen eller etter kjøpet. For en enda nærmere relasjon kan kunden få allokert personlig bistand. Denne typen relasjon gir den næreste og dypeste relasjonen, og er typisk forbundet med banker hvor en får sin egen rådgiver (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 29).

Ved relasjonen *selvbetjening* har ikke virksomheten en direkte relasjon til kunden, men har stilt med de nødvendige midlene og tjenestene slik at kunden kan klare seg selv. *Samskaping* er en type relasjon som har blitt stadig mer populær. Her velger virksomheten å skape verdi i

samarbeid med kunden gjennom blant annet kundeanmeldelser og kundeundersøkelser (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 29).

### **Inntektsstrømmer**

Inntektsstrømmer beskriver hvordan virksomheten tjener penger gjennom de ulike kundesegmentene. Ulike inntekter kan ha ulike prissettingsmekanismer og forretningsmodellen kan inneholde to forskjellige typer inntektsstrømmer: transaksjonsbaserte og tilbakevendende inntekter. Førstnevnte er inntekter som baseres på enkeltstående betalinger, altså at du betaler for produktet også er du ferdig. Tilbakevendende inntekter er derimot løpende inntekter som følge av produktene og tjenestene som blir solgt, f.eks. abonnement til mobil (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 30).

Selv om inntektene genereres ved to ulike måter, finnes det mange metoder å gjøre det på. *Salg av aktiva* omhandler å selge eierskap til et fysisk produkt og er kanskje den vanligste måten en tenker på ved generering av inntekter. Inntekter kan også genereres gjennom *abonnementsavgift*. Her betaler kunden en løpende kostnad for å ha tilgang til tjenesten, f.eks. medlemskap hos treningssentre. Inntekter i form av *leie/leasing* skapes ved at kunden gis enerett til et produkt i en viss periode mot en kostnad (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 31).

### **Nøkkelressurser**

Hvilke ressurser krever det som har blitt beskrevet frem til nå? Nøkkelressurser beskriver de viktigste verdiene og ressursene som kreves for at forretningsmodellen skal fungere. Det er disse ressursene som muliggjør alt som allerede har blitt beskrevet. Hver bedrift har behov for ulike nøkkelressurser, hvor en blant annet har *fysiske* ressurser. Dette er de ressursene som omhandler fysiske aktiviteter og produkter som kreves i forretningsmodellen. *Økonomiske* ressurser omhandler tilgangen til lån og kreditt (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 34-35).

Noen virksomheter har også ressurser som det ikke er mulig å sette en prislapp på. *Immaterielle* ressurser er vanskelige å utvikle, men når det først lykkes, har det potensiale til å gi enorm verdi. Eksempler på slike ressurser er patenter, varemerker, partnerskap og kundedatabaser. (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 35).

### **Nøkkelaktiviteter**

Nøkkelaktiviteter beskriver de viktigste oppgavene en virksomhet må gjøre for at forretningsmodellen skal fungere. I likhet med nøkkelressurser, er også denne byggesteinen nødvendig for å muliggjøre resten av byggesteinene. Kategorien *produksjon* omhandler

aktivitetene som er tilknyttet til designet, fremstillingen og leveringene av et produkt. *Plattform/nettverk* er aktiviteter tilknyttet forretningsmodellen som er utformet med en plattform som en nøkkelressurs (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 36-37).

### **Nøkkelpartnere**

Nøkkelpartnere beskriver partner- og leverandørnettverket som er nødvendig for at forretningsmodellen skal fungere. Det finnes mange grunner til at virksomheter inngår partnerskap, men de mest vanlige årsakene er for å redusere risiko eller skaffe ressurser. En kan skille mellom fire typer partnerskap (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 38):

1. Strategiske allianser mellom ikke-konkurrenter
2. Strategiske partnerskap mellom konkurrenter
3. Samforetak for å etablere nye virksomheter
4. Kjøper-leverandør-relasjoner

Det er også forskjellige motiver for å inngå slike partnerskap. *Optimering og stordriftsfordeler* er den mest grunnleggende hensikten til å inngå partnerskap eller kjøper-leverandør-relasjoner. Dette inngås vanligvis for å redusere kostnader og optimere fordelingen av ressurser og aktiviteter. *Tilegnelse av bestemte ressurser og aktiviteter* omhandler å få andre aktører til å levere ressurser og aktiviteter. Det er svært uvanlig at virksomheter eier alle ressursene eller utfører alle aktivitetene som blir beskrevet i forretningsmodellen. Ved å utkontraktere visse deler av forretningsmodellen kan virksomheten derfor fokusere på sin egen kompetanse og utvide dette i bedre grad (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 39).

### **Kostnadsstruktur**

Dette er den siste byggesteinen i Canvas-modellen, hvor denne beskriver alle kostnadene som er forbundet med å drifte den valgte forretningsmodellen. Det skilles på kostnadsstrukturer: kostnadsbaserte (minimalt med kostnader) og verdibaserte (mer kostnader). Det er også mulig å ha en kombinasjon av disse, noe mange bedrifter har. Kostnadsstrukturen kan også ha ulike kjennetegn. *Faste kostnader* betyr at kostnadene forblir de samme, uansett volumet av produktene eller tjenestene. *Variable kostnader* er kostnader som varierer basert på mengden varer eller tjenester. *Stordriftsfordeler* omhandler at virksomheten opplever goder i takt med økning i produksjonen, f.eks. lavere priser på store innkjøp (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 40-41).



### 2.3.2. Mønstre

Mønstre er i denne sammenheng en kombinasjon av forretningsmodellens egenskaper, byggesteiner og atferdsmønstre. Slike mønstre har til hensikt å begrunne dynamikken i forretningsmodellen, hvor Osterwalder (2019) beskriver fem overordnede mønstre. Det er ikke uvanlig at en forretningsmodell har flere ulike mønstre (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 55).

#### Gratis som forretningsmodell

I en gratis forretningsmodell vil i det minste et kundesegment være i stand til kontinuerlig dra nytte av tilbudet gratis. Dette blir muliggjort av forskjellige mønstre hvor de ikke-betalende kundene blir finansiert av et annet kundesegment eller en annen del av forretningsmodellen. Å motta noe gratis har alltid vært et attraktivt verdiforslag. Osterwalder (2019) presiserer at etterspørselen som genereres ved å ikke ha en kostnad er flere ganger høyere enn en lav kostnadsstruktur, hverken det gjelder ett øre eller en krone. Spørsmål dukker da opp når man skal tilpasse sin nye eller allerede etablerte forretningsmodell for denne type mønstre. Er det noen mønstre som passer bedre og kan ha en positiv innvirkning? Kan idéskapning og analyse med bakgrunn i forretningsmodell teorien gi mer innsikt og danne grunnlaget for endring av mønsteret? I dagens marked er gratistilbudene sin suksess i stor grad forbundet med den unike økonomien i digitale tjenester og produkter (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 89-90).

#### **Lokkemodellen**

Lokkemodellen, også kjent som «Bait & Hook», er et forretningsmodell-mønster som bygger på et attraktivt, billig eller et gratis starttilbud. Deretter oppfordres kunden til å fortsette fremtidige kjøp av relaterte produkter eller tjenester. Starttilbudet vil altså i denne løsningen være subsidiert og i enkelte tilfeller driftes med tap. Målet er da å kunne generere inntekter fra de påløpende kjøpene av andre tilbud. En lokker altså kunden med agn og krok til det første gratistilbudet og deretter drar inn profitt gjennom oppfølgingssalg (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 104-105).

Under Bait & Hook finner vi det velkjente eksempelet, kalt «Razor-blade»-modellen, og det med god grunn. Modellen har sin bakgrunn i barberhøvlere og barberblader fra King C. Gillette, hvor kunden kjøper barberhøvelen svært billig, men nødvendige barberblader selges

til en betydelig høyere pris (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 105). Apple snudde derimot på dette konseptet og gjorde det på motsatt måte. De tilbød kundene en plattform for å enkelt kjøpe og høre på musikk gjennom iTunes, men du måtte ha iPoden for å få tilgang. iPoden ble solgt til en høy pris med god margin for Apple. Dette sammenlignes med barberbladene. Kundene hadde nå tilgang til iTunes, som var (og fortsatt er) en lavkostnads-tjeneste med liten margin. Dette er barberhøvelen. På denne måten ble kundene lokket til iTunes ved at det var en enkel og sømløs måte å kjøpe og høre på musikk. Tvisten var at du måtte ha iPoden, noe som genererte store inntekter for Apple (Johnson, Christensen og Kagermann, 2010, s. 49).

Nøkkelen til suksess med et slikt mønster ligger i nære relasjoner mellom det billige eller kostnadsfrie starttilbudet og oppfølgingstjenestene eller produktene. Det å ha kontroll over relasjonen og i tillegg forhindre at andre konkurrenter sniker seg inn i løypen med dine kunder og drar nytte av ditt starttilbud er essensielt for kunne drifte dette. En konsekvens av dette kan være bevisstgjøring uten markedsføring, altså at kunden kan bli oppmerksom og mer villig til å kjøpe produkter og tjenester fra selgeren. Dette kan for eksempel gjelde produkter og tjenester som kunden ikke var klar over fantes i markedet eller en var skeptisk til før man hadde mottatt starttilbudet (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 104-105).

### Oppsplittede forretningsmodeller

Oppsplittede (unbundled) forretningsmodeller forutsetter at det er tre forskjellige typer forretningsområder: kunderelasjoner, produktinnovasjon og infrastruktur. Ideelt sett forekommer hvert forretningsområde som oppsplittede og separate enheter eller foretak for å unngå konflikter, men en kan også ha de tre typene samlet i ett og samme foretak (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 57-59).

### Mangesidige plattformer

En mangesidig (multisided) plattform fører to eller flere gjensidige og forskjellige kundegrupper sammen. En slik plattform skaper verdi ved å legge til rette for samspill mellom flere kundegrupper, hvor en slik plattform kun fungerer dersom kundegruppe A er til

stede for kundegruppe B, og motsatt. En slik plattform øker i verdi dersom den tiltrekker seg flere brukere. Dette kalles for nettverkseffekten (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 77).

### 2.3.3. Designteknikker

Kartlegging av eksisterende forretningsmodeller og muligens forandre dem eller starte prosessen fra bunn av, kan alle være kompliserte alternativer. Dette kommer blant annet av utfordringer knyttet til det å kunne tenke ordentlig utenfor boksen (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 136). Det finnes derimot designteknikker som kan hjelpe i dette arbeidet.

#### **Kundekjennskap**

En god utviklingsprosess rundt designet av en forretningsmodell kan være det å se virksomhetens verdiskaping gjennom kundenes øyne. Dette har sin bakgrunn i teknikken *kundekjennskap*. Dette kan føre utviklingsdesignerne frem til nye uoppnådde muligheter. Derfor vil dette være en meget verdifull teknikk for å gi ulike perspektiv i utviklingsprosessen. I møte med kunder er det også viktig å ha en gjensidig forståelse med, men også av kundene. Det er ikke sikkert kundene har den nødvendige situasjonsforståelsen eller informasjonen som kan gi grunnlag for gode beslutninger knyttet til valget om hva som egentlig er det beste for dem, men også for å kunne gi gode tilbakemeldinger. Ut ifra dette må den innhentede dataen tolkes for å kunne gi mest mulig korrekt informasjon som kan brukes til utviklingen av forretningsmodell, noe som igjen kan gi større verdi for kundene (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 128).

Resultatet av forretningsmodell-innovasjon kan utfordre tradisjonelle modeller, etablerte normer og tenkning. Dette kan også bety utforskning av nye idéer som kan hjelpe å løse nye, ubevisste og uløste kundebehov. Noe som gjør denne prosessen kompleks er usikkerhetsfaktorer, samt ønske om å fortsette i det samme komfortable sporet. Dette kan komme av at virksomheten er økonomisk presset. En konsekvens av dette kan bety at endringer som fører til noe form for midlertidig eller langvarig stopp innen drift, levering eller produksjon blir unngått. Man kan da forsvare unnvikelsen med at endringene også kan gi ringvirkninger med negative implikasjoner og konsekvenser for de andre elementene i den eksisterende forretningsmodellen. Allikevel ser man at et økende og mer konkurrerende marked setter press på virksomheters strategiendring, forbedring og effektivisering da dette kan gi konkurransefortrinn. Et vanskelig element å håndtere er det å kunne tenke ordentlig

utenfor boksen. Derfor finnes det teknikker for å lettere kunne utforske nye ideer. (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 136)

### **Idéskapning**

Ved idéskapning for en forretningsmodell kan innovasjon komme fra alle områder. Hver av de ni byggesteinene i Canvas-modellen kan være stedet hvor utviklingen starter fra. Teorien om episentre viser til fire ulike typer for forretningsmodell innovasjon. Disse er ressurs-, tilbuds-, kunde- og økonomidrevet. Alle typene kan ha stor innvirkning og fungere som et startpunkt for store forandringer på forretningsmodell (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 138).

En vanlig årsak til at forretningsmodell-innovasjon er utfordrende kommer ved mentale sperrer som dannes av status quo. Dette kan også danne et vanskelig miljø for kreativitet å gro. En måte å kunne trenge seg gjennom disse sperrere er å stille spørsmålet «hva om?». Innad i en organisasjon kan dette være en veldig enkel måte å adoptere og iverksette forbedringstiltak uten mye prosedyrer, og dette er noe som kan gjøres av alle ansatte og deltakere i en virksomhet. På denne måten kan alle bidra i å fremme bedriftskultur og miljø. Samtidig kan det være verdifullt å få perspektiver fra ulike personer lokalisert i ulike roller og avdelinger innad i bedriften. På en annen side kan også det være nyttig å ha en mer frittstående rolle uten å være direkte ansatt, men ha et perspektiv utenfra. Ved å spørre «hva om?» skal status quo utfordres, men også utfordre organisasjonens tanker, meninger og fremtidige perspektiv. Man må ikke skygge unna vanskelige idéer og løsninger, men heller trekke dem frem da enhver idé kan gi utspring til noe revolusjonerende. Slike spørsmål er bare et startpunkt og det er vanlig at flere spørsmål ikke får noen svar (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 140).

Resultatet av forretningsmodell-innovasjon kan utfordre tradisjonelle modeller, etablerte normer og tenkning. Dette kan også bety utforskning av nye idéer som kan hjelpe å løse nye, ubevisste gjemte og uløste kundebehov. Noe som gjør denne prosessen kompleks er usikkerhetsfaktorer, samt ønske om å fortsette i det samme komfortable sporet. Dette kan komme av at virksomheten er veldig økonomisk presset. En konsekvens av dette kan bety at endringer som fører til noe form for midlertidig eller langvarig stopp innen drift, levering eller produksjon blir unngått. Man kan da forsvare unnvikelsen med at endringene også kan gi ringvirkninger med negative implikasjoner og konsekvenser for de andre elementene i den eksisterende forretningsmodellen. Allikevel ser man at et økende og ofte mer konkurrerende marked setter presser på mer rom for virksomheters strategiendring, forbedring og

effektivisering da dette kan gi konkurransefortrinn. Et vanskelig element å håndtere er det å kunne tenke ordentlig utenfor boksen. Derfor finnes det teknikker for å lettere kunne utforske nye ideer. (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 136)

#### 2.3.4. Evaluering av forretningsmodeller

Evaluering og analyse av forretningsmodeller er en sentral faktor for å kunne tilpasse sin markedsposisjon. Det gir grunnlag for å kunne ta beslutninger som kan forbedre forretningsmodellen, men også kunne avverge fallgruver som kan dukke opp i et dynamisk marked. Én type evaluering tar utgangspunkt i et bredt perspektiv hvor det store bildet av virksomhetens forretningsmodell belyses, kalles *helhetsvurdering*. Her analyserer en hver byggestein, og undersøker hvilke positive og negative sider det er ved disse. Her har en også mulighet til å undersøke hvilke synergieffekter de ulike byggesteinene har (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 214).

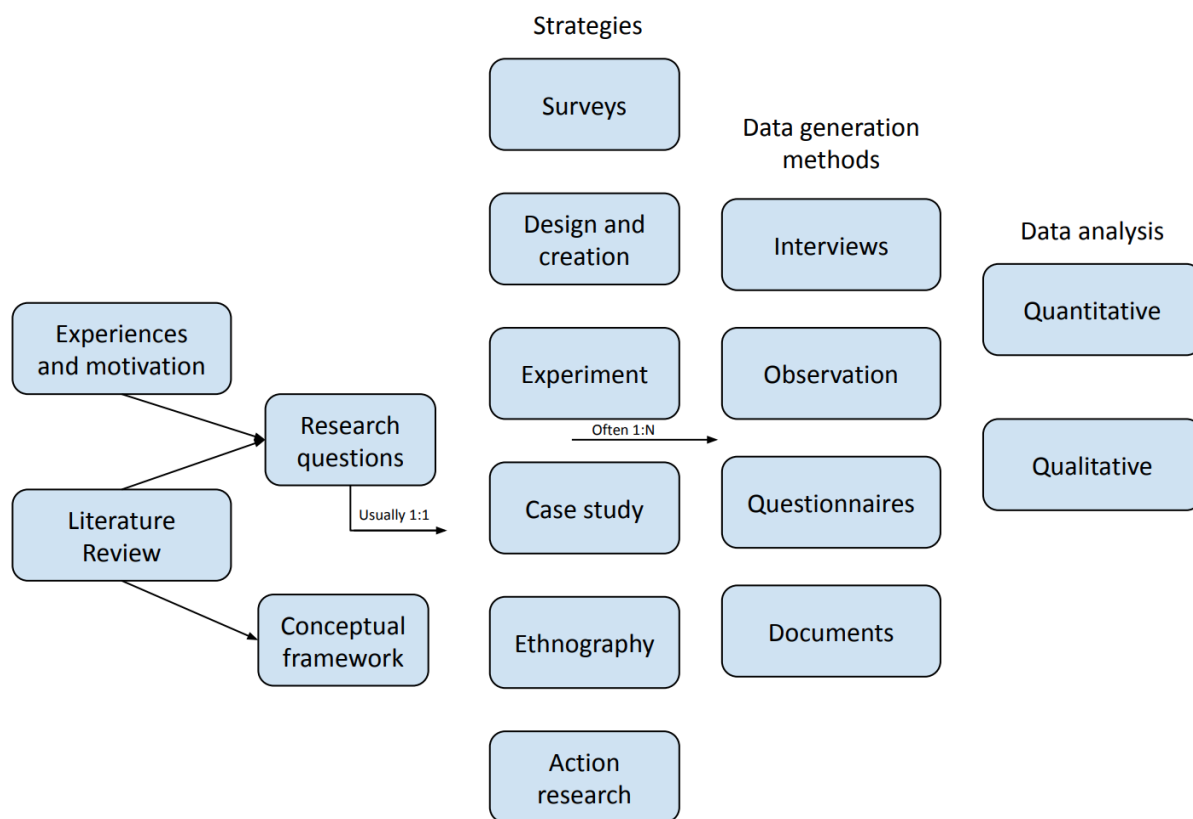
En annen type evaluering går dypere til verks og ser på styrker, svakheter, muligheter og trusler, også kalt *SWOT-analyse*. Dette skal kunne hjelpe å gi en bedre evaluering av hver enkelt byggestein. Når man gjennomfører en SWOT-analyse med bakgrunn i Canvas-modellen gir det en mer detaljert evaluering enn ved å gjennomføre en helhetsvurdering. Det er hovedsakelig fire spørsmål som trekkes frem under SWOT-analysen. De to første evaluerer organisasjonen internt og kan gi et bilde av hvor man er i dag. Hva er organisasjonens styrker og svakheter? De to neste spørsmålene evaluerer organisasjonens posisjon i sitt miljø og kan gi forslag til fremtidige veivalg. Hva slags muligheter har organisasjonen din, og hva er de potensielle truslene vi kan støte på? Disse spørsmålene kan kategoriseres, hvor styrkene og mulighetene er hjelpsomme, og svakhetene og truslene er skadelige (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 216-224).

Det å kombinere disse to metodene for evaluering kan også gi informasjon knyttet til avhengigheter innad i modellene. Svakheter i en del av modellen kan ha direkte og indirekte konsekvenser for andre deler eller hele modellen uten at det alltid er lett synlig. På denne måten vil individuelle elementer og et helhetlig perspektiv styrke evalueringsprosessen (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 214). Ved å utnytte disse evalueringsprosessene kan man skape en arena for videre diskusjon og beslutningstaking, og til slutt innovasjon og utvikling i forretningsmodellen (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 224).

### 3. Metode

I dette kapittelet vil det gjøres rede for strategiske valg og anvendelsen av metoder for datainnsamling som er benyttet i denne studien. Gjennom Planlegging av forskningsprosjekt, ble vi introdusert for boken til Briony J. Oates, kalt «researching information systems and computing», og bøkene og arbeidet til Aksel Tjora. Det er i tillegg brukt andre bøker og artikler vi har benyttet ved tidligere fag ved både bachelor- og mastergraden vår. Dette er brukt for å danne et solid vitenskapsteoretisk grunnlag og forskningsdesign som vi har gjennomført i praksis gjennom intervjuer med bedriftskunder av Møller Bil Trondheim, samt møter med Møller Bil Trondheim.

Figur 5 viser en illustrasjon av hvordan Oates (2006) presenterer ulike muligheter for hvordan en forskningsplan kan se ut. Fra forskningsspørsmålene er det som regel 1:1 forhold. Dette betyr at for forskningsspørsmål A, er det som regel kun én definert strategi, mens for forskningsspørsmål B, kan det være en annen strategi som er valgt. Når det er valgt strategi, er det ofte flere metoder en kan benytte for å innhente data, noe som enten ender i en kvalitativ eller kvantitativ analyse av datamaterialet. Analysemetodene kan også mikses, slik at en gjennomfører både kvalitative og kvantitative analyser og metoder (Oates, 2006, s. 33).



### 3.1. Samfunnsvitenskapelig forskningsgrunnlag

Samfunnsvitenskap har til hensikt å bidra med kunnskap om hvordan et fenomen ser ut eller er, hvor vi må gå metodisk til verks. Det dreier seg om hvordan vi skal gå frem for å innhente informasjon, og hvordan dette skal analyseres og tolkes på en strukturert måte. Gjennom samfunnsvitenskap kan vi studere mennesker, deres meninger om ulike fenomener, og samspillet mellom systemer og samfunnet, noe som skiller seg fra naturvitenskap. Innen dette feltet forholder en seg til objekter og fenomener som ikke kan intervjues, spørres ut eller diskuteres med (Christoffersen, Tuft & Johannessen, 2011, s. 33-34).

Ifølge Oates (2006), defineres forskning som «utarbeidelse av ny kunnskap ved bruk av en passende prosess som tilfredsstillter brukeren av forskningen» (Oates, 2006, s.7) (oversatt fra engelsk). Oates (2006) lister opp en rekke påstander om hvorfor mennesker gjennomfører forskning, hvor vi har trukket ut de påstandene som passer oss best med bakgrunn fra oppgaven gitt av Møller Bil Trondheim (Oates, 2006, s. 16-21).

Tabell 3: Hvorfor vi gjennomfører forskningen

<b>Påstand fra Oates (2006)</b>	<b>Hvorfor vi gjør det</b>
«To solve a problem»	Møller Bil Trondheim har forklart at de mister kunder mellom bil 1 og bil 2. Sømløst Bilhold kan være en løsning som forebygger dette problemet, hvor vi har blitt tilbudt oppgaven om å se nærmere på dette og hvordan dette eventuelt kan gjøre Møller Bil Trondheim mer konkurransedyktige.
«To develop a greater understanding of people and their world»	Tidligere forskning viser at kjøretøymarkedet er mer mottakelige for sømløse tjenester som gjør det enklere, men like effektivt å være bileier. Vi søker derfor kunnskap som gjør at vi kan forstå hvordan markedet og mennesker er klare for Sømløst Bilhold, og hvordan det kan påvirke nyttekjøretøy-markedet og Møller Bils hverdag.
«To come up with a better way»	Møller Bil Trondheim har forklart at Sømløst Bilhold kan være en løsning på

	<p>problemet, hvor dette forhåpentligvis vil være en bedre og enklere måte å eie bil på. Undersøkelser viser til at mennesker vil ha lettere prosesser når det gjelder bileierskap, hvor vi vil komme opp med en bedre løsning som gjør det enklere for bedriftskunder å eie biler (KPMG, 2021).</p>
<p>«To understand another person's point of view»</p>	<p>Gjennom intervjuer vil vi få verdifull innsikt i bedriftskundenes perspektiver som kan danne grunnlaget for Sømløst Bilhold. Det å møte nye mennesker, og diskutere og ha samtaler rundt et bedre bileierskap er givende for oss, og kan i det lange løp og beste tilfelle, til og med påvirke oss når vi eier bil i fremtiden.</p>

### 3.2. Forskningsdesign

En kvalitativ tilnærming vil hjelpe oss med å forstå mennesker, hva de sier og gjør, og hvordan de opplever ulike fenomener. Svært forenklet, kan en si at kvalitative metoder fokuserer på «tekstens tale», i motsetning til en kvantitativ tilnærming som fokuserer på tall, prosenter og statistikk. Ved en kvalitativ tilnærming er de mest brukte metodene intervju og observasjon, hvor dataene registreres i form av tekster, bilder og lyd. Formålet med en kvalitativ tilnærming er å undersøke et tema, en situasjon eller en opplevelse i dybden og få et helhetlig bilde av det konkrete forskningsområdet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 103-104; Grønmo, 2020).

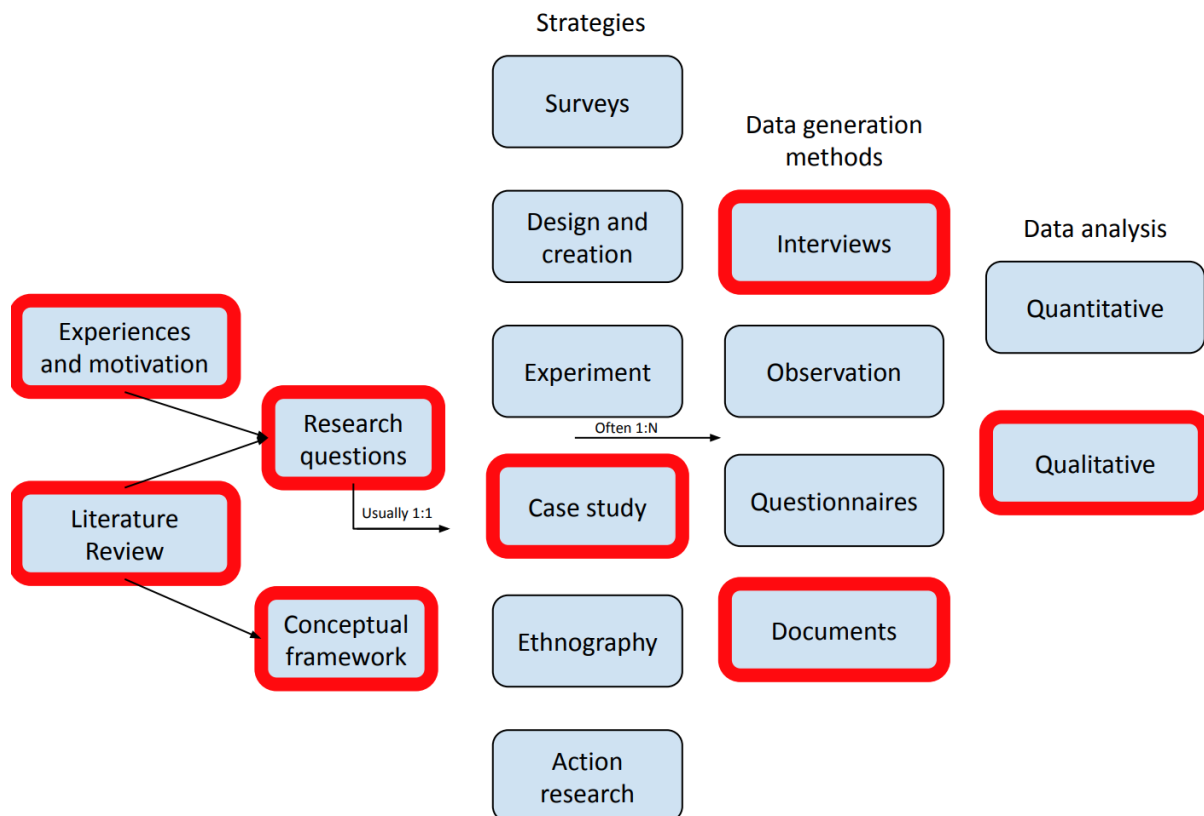
I denne oppgaven er det valgt en kvalitativ tilnærming ved bruk av intervjuer som metode for datainnhenting. Grunnen til dette valget er på bakgrunn av at vi vil få bedriftskundenes personlige meninger som vi senere kan videreformidle i en ny løsning og ta i betraktning ved en revurdert forretningsmodell. Dette vil da bygge på teorien om kundekjennskap som designteknikk og dermed bli en del av beslutningsgrunnlaget for designutviklingen (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 127-133). Tanken er å få informantenes perspektiver og deres behov på en utfyllende måte, i motsetning til en spørreundersøkelse eller spørreskjema, hvor det er definerte svaralternativer. Under intervjuer er det større frihet, hvor det er rom for informantene til å uttrykke seg på en utfyllende måte. Det er en sosial situasjon på lik linje



som andre samhandlingsprosesser/-situasjoner (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011, s. 144-145).

### 3.3. Forskningsprosessen

Med utgangspunkt i figuren til Oates (2006) som tidligere vist, illustrerer figur 6 veikartet for vår forskningsprosess, markert med røde kantlinjer. Denne figuren går godt overens med det Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) også beskriver som «forskningsprosessen». Deres beskrivelse av denne prosessen er videre forklart som deloverskrifter (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011, s. 36).



Figur 6 - Illustrasjon av vår forskningsprosess

#### 3.3.1. Forberedelsesfasen

I denne fasen dannes grunnlaget for forskningen. Hva er vår nysgjerrighet for temaet og hvorfor gjør vi det? Utgangspunktet for all forskning er at vi ønsker svar på et eller flere spørsmål (Christoffersen, Tuft & Johannessen, 2011, s. 36). I vårt tilfelle kom Møller Bil

Trondheim med et spørsmål de ønsket svar på, noe vi syntes var meget interessant. Det skal også utarbeides formål og planer for forskningen, noe som er nærmere beskrevet nedenfor.

**Erfaring og motivasjon** tar for seg grunnene til at vi gjennomfører forskningen i det hele tatt (Oates, 2006, s. 33). Som vist i tabell 3, har Oates (2006) flere påstander som passer forskningen vår bra. I tillegg er vår interesse for kjøretøyindustrien og hva digitalisering kan gjøre med denne industrien meget spennende for oss, personlig. Møller Bil Trondheim er også mye av årsaken til at vi endte opp med denne oppgaven. Uten de og deres spørsmål tilknyttet Sømløst Bilhold hadde vi mest sannsynlig ikke skrevet oppgave i samarbeid med de, pga. mangel av oppgave fra deres side.

Det å ha motivasjon for oppgaven, utover det som absolutt kreves var også svært viktig for oss i prosessen med å velge oppgave. Under Planlegging av forskningsprosjekt hadde vi en sesjon hvor flere lærere fra NTNU presenterte potensielle temaer for masteroppgave. Vi var begge enige om at ingen av oppgavene appellerte særlig til oss, og valgte derfor å avvente og prøve å ordne oppgave fra eksterne bedrifter og personer. Litt senere kom vi i kontakt med Møller Bil Trondheim, hvor begge følte en stor spenning og motivasjon for å fortsette videre med dem. Som Oates (2006) forklarer, er det svært viktig med motivasjon for forskningen ettersom dette vil hjelpe oss gjennom tøffe, kjedelige og frustrerende tider. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) kaller dette nysgjerrighet og forklarer at slik nysgjerrighet er utgangspunktet for all forskning (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 36). Vi ville ha en oppgave som vi syntes var spennende å jobbe med. På denne måten blir ikke oppgaven som en «byrde» som henger over oss hele tiden, men heller et spennende prosjekt som motiverer oss utover at det er vår avsluttende masteroppgave ved NTNU. Når det er sagt, kan en komme seg gjennom en oppgave på denne størrelse med lite motivasjon og fortsatt få et bra resultat. Vi føler derimot at prosessen blir bedre og morsommere med motivasjonen og utgangspunktet vi har, noe som forhåpentligvis gjenspeiles i resultatet av oppgaven.

**Literature review** er det som danner grunnlaget for problemstillingen og forskningsspørsmålene. Her ser en på tidligere forskning og prøver å finne forskningsspørsmål som enten ikke er forsket på i det hele tatt, eller som ikke er forsket på i stor og tilfredsstillende nok grad (Oates, 2006, s. 34).

Dette er tilfellet for all profesjonell forskning. I vårt tilfelle er dette en masteroppgave hvor vi er avhengige av en samarbeidsbedrift. Derfor kan vi ikke være like kresne når det gjelder å finne områder det ikke er forsket på, eller forsket nok på. Det er som regel bedriften som har

et problem eller noe de har lyst til å finne ut av som blir forsket på. Det er mye forbedringspotensiale innen Sømløst Bilhold hos Møller Bil, noe som danner grunnlaget for arbeidet vårt.

Literature review blir på mange måter bakgrunnen for vår oppgave, hvor vi forklarer relevante temaer og områder som danner bakgrunnen for resultatene. F.eks. er det relevant for oss å beskrive bakgrunnen for hvordan vi kan utarbeide en forretningsmodell, ettersom en videreutviklet forretningsmodell er en del av resultatet i denne oppgaven. Et bra literature review er som en ryggrad hvor vi kan lene oppgaven på og understøtte våre resultater (Oates, 2006, s. 34).

**Konseptuelt rammeverk** er en plan for hva en tenker om temaet som forskes på og prosessene som inngår i dette (Oates, 2006, s. 34). Mye av vår plan er beskrevet i kap. 1, Innledning, og i dette kapitlet, Metode, hvor vi beskriver begrensninger, formål, fremgangsmåte, metodevalg, analyse og evaluerer vår forskning.

**Forskningsspørsmål** er et eller flere spørsmål som setter i gang forskningen. Dette kan utarbeides gjennom oss selv, altså hva som motiverer oss, hva vi vil forske på og hva vi vil oppnå. Det kan også utarbeides gjennom tidligere forskning, hvor en finner forslag fra andre forfattere om hvor det kreves mer forskning eller en kan analysere forskningen og utarbeide forskningsspørsmål ut ifra dette (Oates, 2006, s. 34). Vi har ingen direkte forskningsspørsmål, men vi har utarbeidet en problemstilling og ulike formål som skal veilede oss gjennom oppgavens forløp.

**Casestudie** er den type strategi vi har valgt å gjennomføre. En strategi er den overordnede måten å gå frem på for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene, hvor en kan velge flere strategier for å svare på flere forskningsspørsmål (Oates, 2006, s. 35). Vi har valgt casestudie som vår strategi, på bakgrunn av at problemstillingen og formålene omhandler Møller Bil Trondheim, med forretningsmodellen deres og Sømløst Bilhold som aspekter under dette.

Det som kjennetegner casestudie er at vi henholdsvis fokuserer på et aspekt av «tingen», hvor denne tingen er Møller Bil (Oates, 2006, s. 35: Dahlum, Grønmo og Wæhle, 2020). Det er valgt å gjennomføre en enkeltcasesdesign med flere analyseenheter. Dette betyr at vi ser på en enkelt case (Møller Bil), men ser på flere aspekter og enheter/divisjoner under casen, noe som i vårt tilfelle blir Sømløst Bilhold og forretningsmodellen deres (Johannessen, Christoffersen

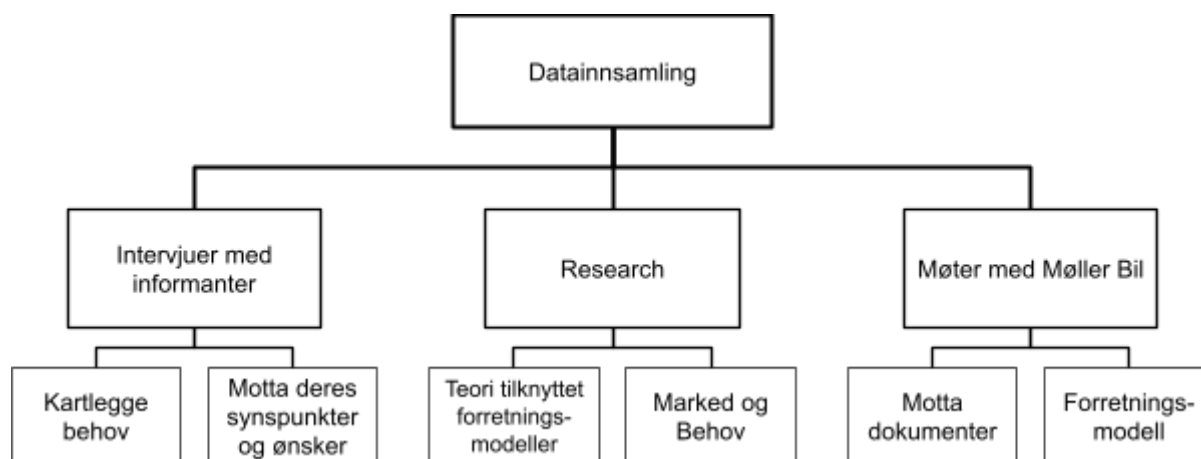
og Tuft, 2011, s. 91-92). Tabell 4 viser ulike analyseenheter og hvilket aspekt hver av disse enhetene tilbyr informasjon til.

Tabell 4: Analyseenheter, aspekter og enheter

Analyseenheter	Aspekt	Enheter/divisjoner
Bedriftskunder	Sømløst Bilhold	Eksternt
Ansatte	Sømløst Bilhold	Ledelsen hos Møller Bil Trondheim
Ansatte	Forretningsmodeller	Ledelsen og markedsansvarlig hos Møller Bil

### 3.3.2. Datainnsamling

Figur 7 viser en oversikt over datainnsamlingsprosessen vår og hva vi ønsket å tilegne oss ved de ulike metodene. Det er viktig å bemerke seg at flere av disse prosessene foregikk parallelt med hverandre.



Figur 7 - Illustrasjon av vår datainnsamlingsprosess

**Intervjuer** er en metode for å innhente data på en svært fyldig og detaljert måte, hvor vi har valgt å gjennomføre semistrukturerte intervjuer. (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011, s. 143). Semistrukturerte intervjuer har en liste med temaer og spørsmål som forskeren vil stille, men dette kan tilpasses på bakgrunn av flyten i intervjuene og svarene en får. Denne formen for intervjuer har blitt svært populær, hvor hensikten er å få informanten til å reflektere over egne erfaringer og meninger tilknyttet det aktuelle temaet (Oates, 2006, s. 188:

Tjora, 2011, s. 90). I løpet av intervjuprosessen ble det til sammen gjennomført 10 intervjuer, hvor 3 av disse var andregangsintervjuer. Dette resulterte i 9 ulike informanter, ettersom to bedrifter stilte med to representanter. Alderen på informantene varierte fra 39-64 år hvor gjennomsnittsalderen var 56 år, og kjønnsfordelingen er åtte menn og kun én kvinne. Alle informantene hadde lederstillinger, hvor stillingene varierte fra markedsdirektør til teknisk sjef og kjøretøysansvarlig. I forkant av intervjuene var det antatt at de kom til å vare i 45 minutter - 1 time, noe som viste seg å stemme veldig bra. Alle intervjuene hadde en varighet innenfor antatt tidsbruk, hvor lengden på intervjuene var avhengige av hvor utdypende svarene var og til hvilken grad det ble forklart.

Vi ønsket at intervjuene skulle være til så liten som mulig påkjenning for alle informantene. Vi var svært fleksible på tid og sted, og tilpasset oss best mulig til informantenes egne behov. Intervjuer kan ha en tendens til å være ukomfortable for informantene, spesielt dersom det skal deles sensitiv informasjon (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 143). Vi hadde ingen intensjoner om å tilegne oss sensitiv informasjon, men skjønnte at informantene kunne synes det var ukomfortabelt å dele informasjon angående deres billeverandører, ettersom de visste at Møller Bil Trondheim ville få denne informasjonen ved senere anledning. Et annet potensielt ukomfortabelt moment tilknyttet informantene var at vi kunne gjengi ordrett hva de sa, med stillingstittel, alder og bedrift. Dette gjør at de kan bli kjent igjen. For å gjøre det mer komfortabelt, informerte vi alle informantene at (1) de kunne være anonyme, (2) de kunne avslå å svare på noen spørsmål dersom de ikke ville det, og (3) fremgangsmåten var mer forsiktig ved spørsmålene vi visste kunne være ukomfortable. Etter alle intervjuene vi har gjennomført, var det derimot ingen av informantene som valgte å være anonyme eller avslå å svare på noen av spørsmålene. Vi anser dette som positivt og er takknemlige for at alle informantene godtok å bli gjengitt i form av stilling, alder og bedrift.

Vi startet intervjuene med en kort introduksjon av oss selv, hvorfor vi forsket på Sømløst Bilhold og forklarte rammene for intervjuet. Dette var for å informere personen(e) som ble intervjuet og for å skape en rask tillit til informantene (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 149; Robson og McCartan, 2015, s. 294; Bailey, Hennink og Hutter, 2011, s. 112). Ved gjennomføring av intervjuene hadde vi også to faste roller internt. En av oss var den som snakket mest (kalt ener), altså den som stilte de forberedte spørsmålene og eventuelle oppfølgingsspørsmål. Den andre personen (kalt toer) satt i bakgrunnen for å høre på intervjuet og fange opp stikkord eller setninger som var interessante, for deretter å stille spørsmål tilknyttet dette da det var rom for det. Som ener har en mer enn nok å gjøre, hvor du skal stille

spørsmål, lytte til informanten, planlegge neste spørsmål, eller eventuelt hoppe frem og tilbake i intervjuguiden for å stille spørsmål tilknyttet det personen akkurat sa. Det å ha en toer under intervjuene var svært hjelpsomt, hvor han fanget opp relevante spørsmål som eneren ikke gjorde.

Etterfulgt av den korte introduksjonen av oss selv og oppgaven, startet vi å stille enkle spørsmål til informantene. For informantene kan dette anses som faktaspørsmål, hvor vi stilte spørsmål som «hva består kjøretøyflåten deres av?» og «hvor ofte brukes de?». Dette ble igjen gjort for å oppnå en grad av tillit mellom oss og for å gjøre informanten litt «varm i trøya» (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 149; Bailey, Hennink og Hutter, 2011, s. 113). Vi stilte også mange åpne spørsmål for å få informanten til å prate om det de ville, innenfor våre gitte rammer. Jo åpnere intervjusituasjonen og spørsmålene er, jo mer uventede, spontane og levende svar får man. Dette var vi bevisste på i forkant av intervjuene og slike åpne spørsmål og situasjoner var noe vi spurte om gjennom hele intervjuet. Dette har derimot sine negative sider også, ved at analysedelen blir mer komplisert i ettertid (Dalland, 2020, s. 83).

Etter å ha pratet sammen i ca. 10 minutter, bestående av en bli-kjent fase og enkle spørsmål, begynte vi med overgangsspørsmålene. Dette var for å få en fin overgang fra det generelle til det spesifikke, og ikke hoppe rett på de sensitive- og nøkkelspørsmålene (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 149). Dette var også en fase hvor vi var mer forsiktige i ordlyden av spørsmålene for å lese informanten. Dersom han/hun svarte bra under denne fasen, antok vi at han/hun var åpen for å dele mer informasjon i neste intervjufase. Dersom informanten svarte lite og var uklar i hva han/hun mente, antok vi at neste fase kom til å bli mer innelukket. Disse antagelsene viste seg å stemme, hvor i de tilfellene med dårlige svar, ble også neste fase preget av samme type svar fra informanten. Når det er sagt, anser vi nesten alle intervjuene som gode. Og uansett utfallet av denne fasen, gikk vi inn i neste fase med samme tankegang: å tilegne oss informantens egne erfaringer og meninger tilknyttet Sømløst Bilhold.

Nå beveget vi oss over mot de sensitive- og nøkkelspørsmålene og her stilte vi spørsmål direkte tilknyttet Sømløst Bilhold. Det var under denne fasen vi fikk de mest personlige opplevelsene. Denne fasen var planlagt til å vare lengst, men hvert intervju var ulikt, noe som resulterte i at denne fasen enten ble forkortet basert på de tidligere svarene, eller opprettholdt planlagt varighet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 149; Bailey, Hennink og

Hutter, 2011, s. 113). Alle intervjuene bar preg av ulike svar og ingen av intervjuene fulgte intervjuguiden til punkt og prikke. Dette er styrken til semistrukturerte intervjuer, hvor vi er i stand til å stille spørsmål til det informanten akkurat sa. Intervjuguiden føltes ikke som et manus, men heller som et ark med stikkord (Dalland, 2020, s. 83). Vi anslår at relasjonen mellom planlagte spørsmål og spørsmål som dukket opp under intervjuet, endte opp på ca. 50/50, altså 50% av spørsmålene var forhåndsbestemte, mens resterende var situasjonsbaserte. Dette ble gjort med hensikt for å få informanten til å prate om det han/hun selv ville innenfor våre gitte rammer, og for å få ærlige og skreddersydde svar tilknyttet akkurat denne informanten.

Etter de sensitive- og nøkkelspørsmålene begynte intervjuet å gå mot slutten. Vi satt av en kort periode på slutten for å oppsummere intervjuet, og spurte informanten om han/hun hadde noen spørsmål, om de var usikre på noe, etc. Det var planlagt at denne fasen skulle være relativt kort, men en ryddig måte å avslutte intervjuet på, noe det i alle tilfellene var (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 150; Bailey, Hennink og Hutter, 2011, s. 113-114). Fasen var ment som en periode hvor informanten kunne gå ut av «informant-rollen» og stille generelle spørsmål også, ikke kun tilknyttet intervjuet han/hun akkurat hadde vært med på. Vi la opp til dette ved at eneren sa til toeren «Jeg er egentlig ferdig nå. Har du noen flere spørsmål, (navn på toer)?». Uavhengig om toer hadde flere spørsmål eller ikke, sa vi alltid til informanten at han/hun kunne stille oss spørsmål, og at det ikke trengte å være relatert til intervjuet. Det ble derfor en veldig uformell samtale, og ettersom alle informantene hadde stillinger som innebar kjøretøy, håndtering av bil, etc., var de derfor svært interesserte i oppgaven og kjøretøy generelt. Denne fasen varte i noen tilfeller opp mot 15 minutter med prating som viste seg å være verdifullt for oppgaven, hvor vi mottok gode synspunkter som nødvendigvis ikke hadde kommet frem tidligere i intervjuet. Noe av det som fremkom under denne fasen var også ting som informanten hadde glemt i løpet av intervjuet, men som de nå husket og pratet om.

Etter å ha gjennomført alle førstegangsintervjuene, følte vi at spesielt tre informanter skilte seg ut, noe vi ønsket å undersøke nærmere. Dette var på bakgrunn av svært gode svar, synspunkter og behov som fanget interessen vår. Når det er nevnt, opplevde vi at alle intervjuene var gode, men mange bar preg av generelle synspunkter og behov som allerede hadde blitt nevnt. Dette er selvfølgelig ikke negativt ettersom vi kan dra sammenhenger mellom svarene ved senere tid, men vi ønsket å grave dypere i svarene til disse tre informantene som skilte seg ut. Det var ikke noe problem å gjenoppta kontakten med de tre

informantene som vi ville intervjuer igjen, ettersom alle førstegangsintervjuene avsluttet på en god tone hvor flere av informantene oppfordret oss til å kontakte dem dersom det var noen flere spørsmål (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011. s. 108).

Vi skreddersydde en ny intervjuguide til hver informant ved andregangsintervjuene. Den nye intervjuguiden ble basert på de tidligere svarene, men også nye spørsmål som hadde dukket opp fra vår side i mellomtiden. Vi hadde også rukket å utarbeide en grov skisse til vår løsning og fått informasjon fra Møller Bil Trondheim tilknyttet Sømløst Bilhold. Intervjuet startet derfor med at vi viste frem noe av det som hadde blitt gjort for å få direkte innspill til dette. Dette var en god prosess hvor vi fikk direkte innsyn i hva informantene ville ha og hva de ikke syntes var noe særlig bra. Resten av intervjuet bar preg av samme struktur som de første, men vi spurte naturligvis spørsmål tilknyttet det som tidligere hadde blitt sagt.

Alle intervjuene vi hadde foregikk digitalt over Microsoft (MS) Teams. Noe av det positive som har kommet av Covid-19 er nettopp bruken av digitale verktøy, hvor vi har brukt dette til vår fordel. Når en har planlagte møter i MS Teams, kan en velge å sette på opptak og la MS Teams transkribere det som blir sagt direkte. På denne måten sparte vi oss for mye tid i form av reising og transkribering, og dette var noe alle informantene også var positive til. De fleste ville gjennomføre det digitalt pga. smittesituasjonen vi befant oss i, og også fordi de selv syntes det var beleilig å gjøre det digitalt. Alle intervjuene ble organisert av oss basert på tilbakemeldingen hver informant ga oss. Invitasjonen til intervjuet ble deretter sendt til informanten, hvor det kun var å trykke på en link for deres del. Dette var veldig enkelt og en god måte å gjennomføre hele intervjuprosessen på. Alle informantene godtok at vi tok opp samtalen og hadde direkte transkribering.

**Dokumenter** er en annen form for innhenting av data og kan bli gjort enten ved å finne eksisterende dokumenter, eller at forskeren/forskerne utarbeider egne dokumenter kun til forskningens formål. Tidligere forskning og publikasjoner kan også inngå under denne metoden (Oates, 2006, s. 382-384). Eksempler på dokumenter som er brukt i denne oppgaven er tidligere forskning som danner teorigrunnet, beskrevet i kap. 2 Teori, og statistikk mottatt fra OFV. Vi har fått tilgang til Møller Bil Trondheims egen dokumentasjon av Sømløst Bilhold, men dette er relativt lite stoff. Ved utarbeidelsen av den nåværende og reviderte forretningsmodellen har vi også fått innsikt i ulike dokumenter som har bidratt til dette.

**Møtene med Møller Bil Trondheim** kan anses som ustrukturerte intervjuer, men kalles for «møter». Dette er fordi det har vært en gjensidig informasjonsutveksling. Vi har totalt hatt



seks møter med Møller Bil Trondheim ila. oppgavens forløp: tre under høstsemesteret 2021 og tre under vårsemesteret 2022.

Møtene under høstsemesteret 2021 var relativt korte og var veldig generelle. På denne tiden var vi fortsatt litt usikre på oppgaven, i den forstand at vi oppfattet oppgaven som veldig bred og slet med å snevre inn oppgaven slik at den ble begripelig for oss. Under møtene diskuterte vi detaljene for oppgaven og utarbeidet problemstilling i samarbeid, noe som ble endret minimalt ved senere tid. Fordi møtene var korte og generelle, dokumenterte vi møtene ved å skrive ned stikkord og setninger som var interessante for oppgaven. Møtene hadde en varighet på alt fra 30 minutter til 60 minutter.

Møtene under vårsemesteret 2022 var lengre og mer spesifikke enn de forrige. Vi diskuterte intervjuene, konseptløsningene våre og mottok god tilbakemelding på alt vi hadde gjort. Kontaktpersonene våre hos Møller Bil Trondheim fungerte som gode veiledere og hjalp oss på veien videre mot slutten. Under vårsemesteret hadde vi også tre delleveranser til Møller Bil Trondheim, i form av en midtveisrapport, våre tanker om Sømløst Bilhold og en grov plan til vår løsning. Dette ble hovedsakelig gjort av to grunner: (1) For at vi skulle motta deres arbeid med Sømløst Bilhold ville Møller Bil Trondheim at vi skulle ha utarbeidet våre synspunkter og tanker tilknyttet dette, samt en grov skisse til løsningen vår. Dette går tilbake til Møller Bil Trondheims tankegang med å tenke utenfor boksen. (2) Motta tilbakemeldinger på det vi hadde gjort for å se om vi var på rett vei. Gjennom møtene mottok vi også informasjon om Møller Bils nåværende forretningsmodell, noe som var essensielt for oppgaven. Møtene varte i alt fra 1 time til 2 timer.

Møtene inneholdt også mange spørsmål fra vår side. På grunn av dette og den lengre varigheten, tok vi opp møtene ved bruk av iPhone sin taleopptak-funksjon. På denne måten slapp vi å skrive under møtet og kunne fokusere kun på det som ble sagt. I ettertid av møtene hørte vi på opptaket og skrev ned alt som ble tatt opp, viktige punkter, tilbakemeldinger, etc. Vi utelot all småprat fra disse transkriberingene, ettersom det kunne bli noe irrelevant til tider. Møtene var som regel mellom oss og kontaktpersonene vi hadde hos Møller Bil Trondheim, men vi ble også introdusert for andre ansatte som kunne svare bedre på noen av spørsmålene våre. Alle møtene skjedde i fysisk form hos deres forhandler.

## Utvalg

Det er vanskelig å avgjøre på forhånd hvor mange intervjuer som er nok. Mange forskere hevder at en skal gjennomføre intervjuer til det ikke fremkommer ny informasjon, men når en er ute etter informantenes egne erfaringer og synspunkter, er også dette vanskelig å avgjøre. Det viser seg at et utvalg på 10-15 informanter er en uskreven regel når det gjelder pilotprosjekter eller mindre prosjekter, hvor denne oppgaven kan klassifiseres som sistnevnte (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 108).

Både vi og Møller Bil Trondheim var interesserte i å ha et varierende utvalg av bedriftskunder når det gjaldt informantene våre. Under Planlegging av forskningsprosjekt satte vi opp en tentativ plan for informantene våre, som så slik ut:

- 12 etablerte kunder som har nyttekjøretøy fra Møller Bil
- 3 potensielle kunder som har nyttekjøretøy som ikke er fra Møller Bil
- X interne ansatte hos Møller Bil\*

\*Møller bil stiller med relevante representanter fra ulike avdelinger fra andre steder i Norge ved møtene våre. Det var derfor umulig for oss å vite hvor mange ansatte vi kom til å prate med gjennom disse prosessene.

Informantene består kun av bedriftskunder som operer i nyttekjøretøy-markedet og ansatte ved Møller Bil Trondheim. Vi skulle gjerne intervjuet andre billeverandører som er involvert direkte i markedet, men dette var vanskelig å få til, noe vi også antydet. Dette kommer blant annet av at andre leverandører ikke vil dele sin informasjon med oss når vi skriver oppgave i samarbeid med Møller Bil Trondheim. Informantene er som følger:

Tabell 5: Utvalg av informanter

<b>Bedrift</b>	<b>Beskrivelse</b>	<b>Størrelse</b>	<b>Rolle</b>
Lindbak	Leverandør av bedriftsutstyr, kontormøbler og -artikler, og IT-løsninger	Liten	Logistikksjef
NTNU	Skole med blant annet drift- og vedlikeholdsavdeling	Middels	Kjøretøyansvarlig
Miljødirektoratet	Offentlig forvaltningsorgan under klima- og miljødepartementet	Stor	Bilansvarlige

Norgeshus	Byggefirma og forhandler av bygninger	Liten	Markedsdirektør
Sit	Organisasjon som bidrar til studenters velferd med blant annet Sit Bolig	Middels	Teknisk sjef
Tensio	Strømleverandør til Trøndelag	Stor	Seksjonsledere
Vintervoll	Elektrikerbedrift i Midt-Norge	Stor	Serviceleder

*Liten = 5-20 kjøretøy*

*Middels = 21-60 kjøretøy*

*Stor = 61-100+ kjøretøy*

Bedriftskundene representerer et bredt spekter av ulike bruksområder. Det alle har til felles er at de er kunder av Møller Bil Trondheim og Møller Bil generelt. Noe vi ikke forventet før vi hadde intervju med flere av disse bedriftene var at de også har andre bilmerker. Nesten alle informantene hadde en blanding av bilmerker i kjøretøyflåten sin, noe som gjorde at vi fikk unik innsikt i deres forskjeller og ulike behov når det kom til de ulike bilmerkene. Vi nådde ikke målet vårt om å intervju 15 informanter, fordi mange bedriftskunder ikke hadde tid og ressurser til å delta. Vi har også mange ubesvarte forespørsler tross gjentatte purringer.

### Utvalgsstrategi

For å få detaljert informasjon som senere vil danne utgangspunktet for Sømløst Bilhold og en revidert forretningsmodell krever et nøye utvalg av informanter. Under vårt andre møte med Møller Bil Trondheim mottok vi en kundeliste. Denne listen inneholdt alle kundene Møller Bil Trondheim har. Denne inneholdt derimot noe utdatert informasjon, hvor flere bedrifter sto oppført med et større antall kjøretøy enn det de i realiteten gjorde, noe som fremkom under intervjuene. Dette påvirket ikke vår forskning, ettersom de fortsatt var kunder av Møller Bil Trondheim. Denne listen ble på mange måter vår vei «inn» til markedet, da det hadde vært vanskelig for oss å velge informanter uten denne listen.

Vi opprettet kontakt med bedriftene på epost, hvor vi prøvde i størst grad å sende epost direkte til personen vi ønsket å intervju. Det som er tilfelle for større bedrifter, er at de har en typisk firmapost-adresse som blir mottatt av et sentralbord eller lignende. Vår erfaring tilsier at eposter til slike firmapost-adresser er relativt ineffektive, hvor vi ender opp med å bli videresendt mellom ulike ledd og personer. Ved å sende epost direkte til personer oppnår vi en personlig relasjon med den potensielle informanten og vi får svar på en mer effektiv måte.

Dersom vi ikke traff riktig person på første forsøk, sørget vi for at e-posten skulle bli videresendt til riktig person.

For at denne strategien skulle fungere på best mulig måte, måtte vi gjøre litt søking på bedriftenes respektive hjemmesider først. Hos de aller fleste bedriftene gikk dette greit, hvor personene sto oppført med stilling, ansvarsområde og/eller avdeling. Dette gjorde at søket vårt ble betydelig enklere, ettersom vi søkte etter personer som administrerte bedriftens kjøretøyflåte eller hadde ansvar for kjøretøyene. Typiske stillinger, ansvarsområder og avdelinger var derfor logistikkansvarlig, kjøretøyansvarlig, ledere under drift-, vedlikehold- eller serviceavdelinger, etc. En slik strategi kan betegnes som en kombinasjon av det som Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) beskriver, nemlig «kriteriebasert utvelgelse» og «segmenteringsmodeller». Kriteriebasert utvelgelse baserer seg på et utvalg som oppfyller spesielle kriterier, mens segmenteringsmodeller handler om å ta utgangspunkt i etablerte segmenter (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 113-114). For vår del er utvalget basert på segmentet «bedriftskunder av nyttekjøretøy». De absolutte kriteriene våre var at:

1. Informanten er en representant fra en bedriftskunde
2. Informanten har kjennskap til hvordan kjøretøyene blir brukt
3. Bedriften til informanten har en kjøretøyflåte bestående av flere kjøretøy (5+ kjøretøy)
4. Bedriften til informanten benytter kjøretøyene for å gjennomføre sine arbeidsoppgaver

De situasjonsbaserte kriteriene var:

1. Informanten er kunde av Møller Bil Trondheim
2. Informanten er ikke kunde av Møller Bil Trondheim
3. Informantens kjøretøyflåte består av varebiler

Et situasjonsbasert kriterium betyr at minimum et av kriteriene må være til stede for at vi mente vi skulle få noe meningsfullt ut av intervjuet. Vi opplevde ofte at de situasjonsbaserte kriteriene gikk over hverandre, hvor det var mange informanter som blant annet var kunder av Møller Bil Trondheim, og hadde en kjøretøyflåte bestående av ulike varebil-merker. Vi anser at et så differensiert utvalg er positivt for oss, ettersom vi får nye perspektiv basert på informantens kjøretøyflåte. Siden Sømløst Bilhold er under utvikling, mener vi at alle perspektiver er nyttige for både oss og Møller Bil Trondheim.

### 3.3.3. Dataanalyse

Dataen som er samlet inn må analyseres og tolkes på en eller annen måte. Analyse som følge av en kvalitativ tilnærming består blant annet av å bearbeide tekst og dokumenter, noe som er vårt tilfelle (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 37).

#### Analyse av intervjuene

**Kvalitativ dataanalyse** består av å kategorisere og tolke dataen som er samlet inn. Nå som vi har gjennomført intervjuer gjelder det å få mening ut av informasjonen dataen, ellers har det ingen betydning. Innen kvalitativ analyse må vi skille på analyse og tolkning, selv om dette glir over hverandre. Analyse består av å dele opp dataen i mindre deler og finne mønster i datamaterialet, mens tolkning omhandler å sette det inn i det store bildet. Aksel Tjora (2011) presenterer stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) som grunnlag for analyse av data. Her jobber en i etapper fra rådata til konsepter, hvor det er valgt å følge en induktiv tilnærming gjennom oppgaven (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 185-186; Tjora, 2011, s. 155-156).

Før vi starter med å analysere dataen må en redusere dataen. Gjennom kvalitative intervjuer innhenter man store mengder data og vårt tilfelle er intet unntak (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 185; Tjora, 2011, s. 156). Etersom alle intervjuene våre foregikk over MS Teams, benyttet vi oss av opptak-funksjonen og funksjonen som transkriberer direkte. Transkriberings-funksjonen er på ingen måte perfekt og ender opp med mange feil og rare setninger. Det var derimot mye bedre enn å transkribere alt manuelt, ettersom MS Teams klarte å organisere hvem som snakket og danne setninger som hadde en viss mening. Det resulterte i at vi måtte høre på opptaket i etterkant og transkribere de delene som var feil.

Fra alle intervjuene endte vi opp med totalt 493 antall sider med transkribering og 8,4 timer med opptak. Ved å finkjemme og transkribere dette, endte vi opp med totalt 103 antall sider med transkribering av intervjuene som var klare til å kategoriseres og tolkes. Fra alle møtene med de ansatte ved Møller Bil, endte vi opp med totalt 4,3 timer med opptak. Alle disse lydopptakene måtte transkriberes manuelt, ettersom dette var fysiske møter med bruk av iPhone sin taleopptak-funksjon. Vi endte opp med totalt 30 antall sider med transkribering som vi kunne bruke videre i oppgaven.

Ved å analysere og kode intervjuene endte vi opp med 248 koder. Disse ble så kategorisert inn i 5 hovedkategorier og 18 underkategorier, og først nå kunne vi starte å utvikle konsepter tilknyttet disse kodene og kategoriene. Vi gikk nå inn i en konseptutvikling-fase hvor vi skulle få mening ut av kodene som senere skulle bli presentert som våre løsninger (Tjora, 2011, s. 156). Det var under denne fasen vi forsto hvor stor oppgaven faktisk var, og at vi hadde altfor høye ambisjoner og feil scope. Vi måtte derfor ta et skritt tilbake og revurdere hva som førte til denne situasjonen, hvor vi stadig kom tilbake til det samme svaret: Et av resultatene, kalt menyen, var «problemet». Det måtte ligge noe til grunn for at menyen skulle bli innført på en riktig og god måte. Informantene var ikke ute etter én meny. De var ute etter hvordan menyen ble fremstilt.

Menyen skulle være en liste over alle tilbudene Møller Bil Trondheim leverer, og var frem til nå vår tenkte hovedløsning. Derimot, som nevnt ovenfor, ble fokusområdet til oppgaven endret. Det var ikke viktig at menyen var der så lenge den ikke hadde et sted å være. Resten av konseptutvikling-fasen bestod derfor av å komme med løsninger til hvordan dette kunne løses. Etter utallige timer med research og diskusjoner, kom vi frem til en løsning som har blitt tatt svært godt imot av informantene under andregangsintervjuene og kontaktpersonene våre ved Møller Bil Trondheim.

### Analyse og videreutvikling av forretningsmodellen

Som en del av oppgaven skal vi også analysere Møller Bils nåværende forretningsmodell og deretter komme med en videreutviklet modell slik at den skal støtte vår konseptløsning. Dette arbeidet var naturligvis noe som måtte vente til etter vi hadde kommet opp med våre konseptløsninger. Basert på intervjuene, møtene med Møller Bil og våre løsninger, lå derfor alt til rette for at vi nå kunne starte med analyseringen og restrukturering av forretningsmodellen til Møller Bil.

Det er valgt å benytte metoden «evaluering av forretningsmodeller» for å analysere forretningsmodellen. Dette ligner i stor grad på en tradisjonell SWOT-analyse, hvor en finner styrker, svakheter, muligheter og trusler ved hver byggestein (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 212-215). Etter å ha utarbeidet en forretningsmodell som beskriver Møller Bils nåværende situasjon, gikk vi til verks med å analysere denne. Vi samarbeidet med å analysere hver

byggestein, hvor vi fant hvilke styrker, svakheter, muligheter og trusler som lå innen hver av disse.

For restrukturering av forretningsmodellen basert på våre løsninger, er det valgt å benytte to ulike teknikker, med tre ulike tilnærminger. Gjennom intervjuene har vi blitt godt kjent med informantene og fått verdifull innsikt om hvordan de opplever Møller Bil og hva de verdsetter. *Kundekjennskap* er derfor en naturlig metode å anvende i vår situasjon. Gjennom spørsmålene under intervjuene, har vi fått implisitt informasjon om hvordan de opplever Møller Bil i dag, hva de savner, hva de er ute etter, hvilke tanker de har og hva de hører fra andre aktører og venner. Ved andregangsintervjuene og møtene med Møller Bil Trondheim, har vi også mottatt eksplisitt informasjon på våre løsninger.

Det er også valgt å benytte *idéskapning* med «enn om/hva om»-spørsmål og *episentre ved innovasjon* som tilnærminger. Vi startet med å stille hverandre ulike spørsmål om hva som skjer dersom vi utarbeider denne løsningen. Istedenfor en meny, hva med en plattform? Hvordan kan dette påvirke kundene? Hva om denne løsningen blir gratis til en viss grad? Dette ga oss utgangspunktet for å implementere denne løsningen som et verdiforslag (episenteret) og se hvilke implikasjoner dette ville ha for resten av modellen.

### 3.3.4. Rapportering

Den gjenværende fasen er det du sitter og leser nå. Rapporteringsfasen er presentasjonen av vår reise gjennom vårsemesteret 2022, funnene, resultatene og hvilke konsekvenser dette har for Møller Bil (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 37).

## 3.4. Metoderefleksjon

Intervjuer er en god måte innhente data på ved casestudie som strategi. Det kan derimot reflekteres rundt vårt valg av digitale intervjuer. Digitale intervjuer, i likhet med alle digitale interaksjoner, har en tendens til å gi et redusert uttrykk for kroppsspråk, noe vi har erfaring med fra tidligere møter. Vi føler selv at intervjuene gikk så bra som de kunne gått, hvor det ikke var noen misforståelser når det gjelder kommunikasjonen eller kroppsspråket. Det vi derimot opplevde, var at dersom noen prøver å prate samtidig, så blir det et par sekunders

pause fordi ingen vet hvem som skal snakke. Den ene personen vil vente på den andre og motsatt. Dette kan skape noen få sekunders pause under intervjuet, hvor en kan miste flyten en har. Selv om dette skjedde noen ganger, hadde det ingen konsekvenser for resten av intervjuet, ettersom en av oss eller informantene selv tok styringen og fortsatte å prate dersom det skjedde. Vår egen kunnskap og erfaringer fra digitale verktøy har også hjulpet oss ved digitale intervjuer, hvor vi føler at vi forstår dynamikken under slike intervju på en god måte. Vi føler dette hjalp oss under intervjuene og håper dette forhåpentligvis vil hjelpe oss i tolkningsprosessen.

Intervjuene bar også preg av en relativt høy gjennomsnittsalder på 56 år. Dette kan muligens ha implikasjoner for dataens validitet og reliabilitet, avhengig av tema. Fra tidligere erfaring har vi sett tilfeller hvor eldre personer er mer skeptiske til digitale tjenester og løsninger. Dette kan komme av at man sliter med å forstå funksjon og bruksområdene. Med dette i bakhodet, var derimot alle informantene svært positive til digitale tjenester og løsninger innen bilbransjen, hvor mange av informantene f.eks. nevnte at apper er et godt bruksområde for å kommunisere og kalle inn til servicer. Vi fikk også inntrykk av at alle informantene, uavhengig av alder, var meget oppdaterte på teknologi og dets bruksområder innen bilbransjen. Dette gjør at vi tror dataens reliabilitet er god.

Når vi valgte ut informanter prøvde vi å få et likestilt utvalg av kvinner og menn. Dette viste seg derimot å være vanskeligere enn først antatt. Etter å ha sendt ut mailer for å opprette kontakt og prøve å avtale intervju, ble vi ved mange tilfeller henvist til andre personer som var menn. Sett i sammenheng med at snittalderen er såpass høy, tror vi dette skyldes at menn var mer bilinteresserte enn kvinner før, noe som antageligvis er sant i dag også. Som Møller Bil Trondheim har forklart, har de sett en økning av bilinteresserte kvinner de siste årene. Dette kan bety at kvinner er mer representert i andre stillinger som ikke har lederstillinger enda.

Under førstegangsintervjuene merket vi relativt fort hvordan intervjuet kom til å bli. Om personen var tilbakeholden og ikke ville forklare visse ting, skjønnte vi at intervjuet ville få et dårligere resultat. Det ble derfor et skille på gode og mindre gode intervjuer. Som det er nevnt før, synes vi ingen av intervjuene var dårlige, men det var forskjeller når det kom til svarene. Vi håndterte de mindre gode intervjuene ved å prate mer og forklare spørsmålet i større grad, fordi vi antok at informantene kanskje var nervøs, ubekvem eller noe annet. Ved å prate og forklare mer ville vi at informantene skulle få mer tillit til oss og svare på spørsmålet i bedre



grad, noe som viste seg å stemme i noen tilfeller. Vi rettet også spørsmål mot det informantene pratet mye om for å få personen «varm i trøya». Vi gikk derfor litt bort fra det konseptet om at vi styrte intervjuet og ga informantene spillerom innenfor våre grenser, til at informantene skulle få prate fritt i en viss tidsperiode.

Andregangsintervjuene ble basert på svarene fra førstegangsintervjuene, hvor vi følte at forholdet mellom oss og informantene som deltok på andregangsintervjuene var svært bra. Flyten i intervjuet var bra, svarene var ekstremt gode og vi forsto hverandre på et bedre grunnlag. Det kan stilles spørsmål til hvorfor vi presenterte våre synspunkter og planen til løsningen vår, ettersom informantene i utgangspunktet ikke hadde behov for å se dette. Vi viste også en presentasjon av hvordan Ford gjennomfører sitt bilhold i dag, noe som kan oppfattes som forvirrende ettersom vi skriver oppgave i samarbeid med Møller Bil. Grunnen til at vi viste alt dette var derimot på grunnlag av vårt gode forhold og tidligere gode dialog. Vi hadde aldri vist dette til personer vi ikke stolte på eller som ikke visste hva oppgaven vår gikk ut på.

### 3.5. Forskningsetikk

Ved forskning er det noen normer for hvordan du skal oppføre deg, blant annet normal høflighet og respekt for informantene. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora, gjengitt av Tjora (2011), forklarer at «(...) forskningsprosjekter som forutsetter aktiv deltakelse settes i gang bare etter deltakernes informerte og frie samtykke» og «Informantene har til enhver tid rett til å avbryte sin deltakelse, uten at dette får negative konsekvenser for dem» (Tjora, 2011, s. 32)

Hvert individ som har bidratt med informasjon i form av intervjuer og samtaler har vært innforstått med at det muligens vil bli brukt til oppgavens formål, og kun til dette. På bakgrunn av respekt ovenfor de ansatte ved Møller Bil Trondheim og informanter fra ulike bedrifter, har vi alltid hatt dialog og avtalt møter i god tid for å best tilpasse møtene til de ansatte og informantene. Ved gjennomføring av intervjuene har informantene alltid blitt informert om at de kan være anonyme dersom de ønsker det og at de selv kan velge å ikke svare på spørsmål uten å begrunne dette valget. De har blitt informert om at dette ikke vil ha noen negative effekter for dem og vi ikke stiller spørsmål til denne avgjørelsen. Alle personopplysninger blir behandlet i henhold til NSD sitt meldeskjema, hvor vi har tillatelse til

å beskrive informantene som f.eks. «daglig leder ved bedrift X» dersom informantene selv tillater dette, nærmere beskrevet i vedlegg 3. Dette meldeskjemaet inneholder også en samtykkeerklæring som alle informantene har skrevet under på og har godtatt. Disse avtalene kan oppgis ved forespørsel.

Gjennom dialog med Møller Bil Trondheim er standardavtalen for masteroppgaver fra NTNU blitt underskrevet av begge parter. Det er også blitt bestemt at denne rapporten skal bli publisert ved utsettelse. Denne rapporten skal dermed bli publisert 20.05.2025. Dette er gjort av åpenbare grunner ettersom denne rapporten inneholder tidskritisk informasjon for Møller Bil Trondheim. På denne måten får ikke konkurrenter potensiell viktig informasjon de selv kan bruke. Denne rapporten vil kun være tilgjengelig for forfatterne, veileder og sensor ved NTNU, samt Møller-konsernet dersom dette er ønskelig fra deres side.

Det første bakgrunnsbilde i vedlegg 2 er gitt av Møller Bil Trondheim med tillatelse for bruk i rapporten. Resterende figurer og tabeller i rapporten og vedlegg er utarbeidet selv.

## 4. Empiri

I dette kapitlet vil vi presentere våre funn fra intervjuene og fra møtene med Møller Bil Trondheim. Delkapitlet, funn fra intervjuer, vil inneholde mange direkte sitater fra informantene, hvor stillingen og bedriften er overskrift for sitatet. Delkapitlet, funn fra Møller Bil Trondheim, vil inneholde deres nåværende forretningsmodell og en forklaring av hver byggestein, samt forklaring av hvilket mønster de har i dag.

### 4.1. Funn fra intervjuer

Dette delkapitlet inneholder funn fra intervjuene som er gjennomført for å opprette et beslutningsgrunnlag for videreutvikling av Sømløst Bilhold gjennom nyttekjøretøy-kundenes behov. Alt som fremkommer videre er informantenes egne ord og meninger, men visse avsnitt vil inneholde informasjon som har kommet frem under møtene med Møller Bil Trondheim for å sette sitatene og temaene i perspektiv. Funnene er deretter benyttet for å danne våre utenforstående synspunkter, anbefalinger og løsninger tilknyttet Sømløst Bilhold.

#### 4.1.1. Sømløst Bilhold

##### Behov

For at Møller Bil Trondheim skal kunne levere Sømløst Bilhold til bedriftskundene sine, har markedets meninger og synspunkter en helt essensiell rolle. Gjennom intervjuene opplevde vi at hver bedrift administrerer bilholdet ulikt og i forskjellig grad. Norgeshus beskriver blant annet at «*I forhold til bilholdet så har vi jo i dag en avtale med Autoplan, hvor vi kjører mesteparten av bilholdet vårt gjennom*», i motsetning til Lindbak, hvor «*Hver avdeling har ansvaret for sin lokale flåte. For min del, så har jeg bare ansvaret for 4 av de 7 bilene her i Trondheim.*». Lindbaks representant beskriver videre at bilholdet skjer veldig enkelt gjennom kalenderfunksjoner, i likhet med Outlook sin kalender. Sit og Vintervoll benytter seg av tredjepartsaktører sine programmer, men gjennomfører bilholdet på egenhånd. Sit benytter seg av Lydia og har flere integrasjoner med kjøretøyflåten sin, mens Vintervoll benytter seg av Devinco, også med integrasjoner.

Det er altså et ulikt erfaringsnivå når det gjelder biladministrasjon, noe vi ser er på bakgrunn av behovene hver enkelt bedrift har, samt hvordan de bruker kjøretøyene sine. Blant annet beskriver Tensio at de benytter Leaseplan som biladministrator fordi de har opplevd mye arbeid med bilholdet på egenhånd. Deres behov for en biladministrator er grunnet mange biler, mye kjøring med bilene og store avstander mellom kontorene. Derimot er Norgeshus sine behov litt annerledes. Med en kjøretøyflåte på 13 biler i avdelingen, ser representanten det som svært behagelig å ha en administrator. Behovet og grunnen til dette valget er rett og slett fordi det er behagelig å ha det. Han slipper å bruke tid på bilholdet selv. Dette inntrykket forsterkes gjennom intervjuet ettersom representanten er en svært travel person, hvor han er markedsdirektør og eier noen andre firmaer.

Etter å ha pratet med informantene og kartlagt deres nåværende situasjon spurte vi om hva de forbinder med Sømløst Bilhold. Ettersom situasjonen og behovene deres hadde en vid rangering, forventet vi mange ulike svar. Tensio, Norgeshus og Vintervoll forklarer at de blant annet forbinder Sømløst Bilhold med en sømløs kommunikasjonsmetode og en fast kontaktperson.

#### **Markedsdirektør, Norgeshus**

*«Nei, det som er mest verdsatt... Det er en fast kontaktperson. Jeg har en én person i Autoplan som sjekker opp nye biler for meg. Det er han som har ansvaret når vi skal levere inn biler som vi har hatt. Det er egentlig hovedbiten i det, at jeg har en kontaktperson som følger meg opp og som jeg kan spørre om alt mulig. Tidligere så har jeg hatt litt sånn forskjellig, hvis jeg da har 5 forskjellige bilmerker og skal kontakte de, så blir det «hvem var det på Møller og Ford jeg skulle snakke med?» Det funker ikke.»*

Norgeshus verdsetter altså en fast kontaktperson som skal kunne håndtere det som trengs med bilholdet deres. Tensio komplementerer dette, men forklarer at siden de kjøper bilene fra Leaseplan så faller de litt utenfor målgruppen deres. De får derfor ikke den støtten de skulle ønske, noe de gir uttrykk for å savne fra en biladministrator.

#### **Seksjonsledere, Tensio**

*«(...)Vi kunne ha tenkt oss en hands-on-person her i nærheten som kjenner oss bedre og er mer under huden på oss da. For eksempel nå så har jeg et par pensjonister som går av, og de går jo fra bilen sin. Da blir spørsmålet mitt «Hva sier markedet om*

*prisen på den bilen? Skal jeg holde den igjen eller selge den? Hva gjør jeg?» Slik støtte tenker jeg på blant annet.»*

En slik støtte er visst noe som verdsettes høyt, spesielt hos Vintervoll. De har allerede en fast kontaktperson hos Møller Bil Trondheim og har et meget godt kundeforhold ved at de utveksler tjenester begge veier: Vintervoll leverer el-installasjoner til Møller Bil Trondheim, og Møller Bil Trondheim leverer nyttekjøretøy til Vintervoll. For at et slikt kundeforhold skal vedlikeholdes og lykkes, forklarer representanten fra Vintervoll at *«(...) da er det en ting som alltid er viktig, og det er at vi kommuniserer godt sammen.»*. Han forklarer med en sarkastisk, men seriøs stemme at *«(...) og han (kontaktpersonen) står alltid når vi prater sammen.»*. Han beskriver videre at selv om dette er sarkastisk, så betyr det at Møller Bil Trondheim er seriøse og tar kunden på alvor.

Et annet punkt som dukker opp etter spørsmål om forbindelse med Sømløst Bilhold, er det å få en samlet faktura for hele bedriften eller avdelingen av det som er gjort denne måneden. For større bedrifter blir det veldig kaotisk med mange fakturaer, hvor blant annet Sit forbinder Sømløst Bilhold med *«(...) at alt går av seg selv hvor vi får én samlet faktura.»*. Tensio og Norgeshus nevner også dette, hvor de verdsetter en samlefaktura fordi det er behagelig og sparer dem for mye ekstrajobb.

Det å få én samlet faktura stemmer også godt overens med det Møller Bil Trondheim har forklart, ved at bedrifter verdsetter komforten av å få alt samlet. De forklarer også at kundene verdsetter at de samlede fakturaene er forutsigbare. Det skal ikke komme noen uventede kostnader på fakturaene, noe bedriftskundene gjerne er villige til å betale mer for gjennom f.eks. service- og vedlikeholdsavtaler. Alle bedriftene vi intervjuet, utenom Lindbak, kjøper en form for service- og vedlikeholdsavtale på de nye bilene sine. Dette er nettopp for å ha en forutsigbar og forventet kostnad hver måned uansett hva som skjer, i stedet for å få noen høye, uventede kostnader noen måneder og nærmest ingen kostnader noen andre måneder. Lindbak forklarer dette ved at siden de jobber i service- og garanti-bransjen selv, så ser de det som ulønnsomt å kjøpe slike avtaler fordi de selv vet hva slike avtaler innebærer. Dette er en antagelse vi selv hadde, hvor vi trodde at slike avtaler var en god måte for Møller Bil (og andre billeverandører) å tjene penger på ved å selge tjenester kundene sjeldent bruker. Derimot forklarer både Norgeshus, Vintervoll og Tensio at de betaler for slike tjenester i dag, og er klar over at dette er forebyggende tjenester som har en jevnt over høyere kostnad. Dette trumfer derimot den usikkerheten de ville stått med uten en slik avtale.

## Biladministrasjonsverktøy

En naturlig funksjon for kundene som blant annet betaler for service- og vedlikeholdsavtaler, er å få en god oversikt og informasjon om tidligere servicer samlet på ett sted. Flere av informantene har jo dette i dag gjennom plattformene til Autoplan, Leaseplan, Devinco og Lydia. Vi mener at dette, i sammenheng med påstandene fra intervjuene, beviser at de har behov for slike plattformer for å holde oversikten over kjøretøyflåten sin. Vi spurte derfor ulike spørsmål om hva informantene hadde behov for i slike systemer og hva de eventuelt savnet.

### **Serviceleder, Vintervoll**

*«Det er vel det å klare å holde oversikten i større grad. Altså, det må være et administrasjonssystem der du kan ... Vi har snakket om det med Møller Bil tidligere og, men der vi som brukere og jeg som administrator gjerne har muligheten til å gå inn å kikke da. Altså, har vi fulgt servicer? Har vi fulgt EU-kontroll? Ja, status på bilen generelt, lengde de har kjørt, og at det står riktig kontaktinfo til hver enkelt bilfører. Så en del sånne ting. Det savner jeg littegrann egentlig selv da fra Møller Bil.»*

Som vi har forklart tidligere, har jo Møller Bil et slikt system som leveres gjennom VWMB, men basert på intervjuene får vi inntrykk av at dette verktøyet ikke blir brukt i stor grad. Det virker som om andre aktører «stjeler» potensielle kunder fra VWMB. Blant annet forklarer Sit komforten og fordelene ved å ha et slikt system koblet opp mot andre systemer.

### **Teknisk sjef, Sit**

*«Når du sier sømløst, så er det på en måte at et system skal passe på deg i forhold til bilholdet. Da tenker jeg på service, EU-kontroll, bytting av dekk, etc. Det skal komme et varsel på det til driftsteknikerne om at nå er det tid for å skifte dekk, f.eks. Dermed drar de på dekkhotellet eller bestiller seg time i en designert periode. Dette skjer i Lydia og etter utført dekkskift f.eks. så vil teknikeren avslutte ordren i programmet. Da kan lederen følge med i programmet om hvor mange biler som har skiftet dekk og om det fortsatt er noen som kjører på feil dekk. (...) Det er på en måte et system som tenker for oss.»*

Sit forklarer at de vil ha et system som tar vare på de over alle fronter. Gjennom samtaler med Møller Bil Trondheim, er de stolte over å kalle seg en totalleverandør for kunden. Dette betyr

at de skal hjelpe kunden med alt sammen. Når du kommer til en Møller Bil-forhandler med et problem er det derfor de som skal ta problemet videre og fikse det. Mange av de vi har intervjuet har opplevd noen punkter hvor Møller Bil feiler på å være en totalleverandør, hvor blant annet et biladministrasjonsverktøy anses som en relativt viktig byggestein for å være en totalleverandør, og som Møller Bil i dag ikke er gode nok på.

### **Bilansvarlige, Miljødirektoratet**

*«Jeg forsøkte å få kontroll på alle bilene vi hadde hos Møller gjennom verktøyet deres, men det var litt vanskelig, for jeg er jo tredje ledd. (...) Det var mer bare for å ha oversikt over kjøretøyene vi hadde hos Møller Bil, for jeg har slik oversikt over bilene hos Autoplan og Leaseplan. Det er jo egentlig nok for meg å vite at bilen har vært på service.»*

Miljødirektoratet sliter med å finne frem i verktøyet og Vintervoll har blant annet forklart at de ikke har fått tilgang til verktøyet, men ser gjerne for seg at de kunne ha brukt det. Dette forsterker vårt inntrykk om at Møller Bil ikke selger det godt nok og ikke tar det godt nok i bruk for kundene sine. NTNU gir derimot uttrykk for å ikke ha behov for en slik tjeneste, hvor de gjennomfører blant annet dekkskifte på bilene selv i et garasjeverksted NTNU selv eier. Representanten fra NTNU har derfor meget god kontroll over bilene de har selv og har god oversikt over hvilke biler som har skiftet dekk, ettersom han er med på dette selv. Ved dekkskifte tar de også en gjennomgang av bilen for å sjekke eventuelle skader, noe som han deretter blir klar over. Dette er en noe mer manuell prosess som fungerer for NTNU.

### **Integrasjon**

Ettersom mange av kundene besitter flere ulike bilmerker i dag, skapes det et behov for å integrere alle bilmerkene på samme plattform. Vi ser det som ikke-sømløst å gjøre det slik som Miljødirektoratet gjør det i dag, hvor de har flere ulike plattformer som administrerer ulike deler av kjøretøyflåten. Dette gjør arbeidet med kjøretøyparken mer kaotisk og uoversiktlig. Norgeshus forklarer at et av hovedargumentene til Autoplan var nettopp dette. Gjennom Autoplans plattform kan du integrere flere bilmerker slik at du har kontroll på hele kjøretøyflåten i én og samme plattform. Det skal også nevnes at Autoplan både selger og leaser biler fra ulike bilmerker, noe som kan gjøre det lettere for dem å utarbeide en slik

plattform. Norgeshus forklarer at slike integrasjoner er svært viktig. Lindbak har også et interessant synspunkt når det kommer til integrasjon:

### **Logistikksjef, Lindbak**

*«For vår del så ... Vi har jo flere forskjellige bilmerker så for vår del så kunne vi tenkt oss et system som tar hensyn til alle bilmerkene. Men det er klart, hvert firma og hvert merke vil vel ha sine egne løsninger på det her, vil jeg tro.»*

Hver billeverandør vil nok ha sitt eget system. Det ser vi allerede løsninger på i dag, gjennom VWMB og Ford med sitt «Ford Telematics»-verktøy. Basert på intervjuene, ser vi derimot at det er problematisk at slike verktøy som er eid av VWMB og Ford, ikke kan integreres med andre bilmerker. Ingen av informantene hadde en kjøretøyflåte bestående kun av VW. Alle hadde ulike merker, noe som skaper grunnlag for bedrifter som Møller Bil å opprette et system som kan integreres med konkurrerende bilmerker. Møller Bil Trondheim er enige i dette og forklarer at plattformen fra VWMB tillater integrasjon av flere bilmerker.

Et annet aspekt ved integrasjon er også muligheten til å integrere ulike programmer inn i en slik plattform, som både Vintervoll og Sit gjør i dag gjennom deres verktøy. Representanten fra Sit argumenterer sterkt for deres Lydia-system med ulike integrasjoner. Dette har vist seg å skape et relativt komfortabelt bilhold for dem, ved at teknikere og andre ansatte som er ute i felt kan gå inn i programmet å markere og avslutte oppgaver som er gjort, blant annet at bilen har vært på service. Sit gir også leverandørene de har rammeavtaler med, brukertilgang til Lydia slik at de kan markere og avslutte arbeidsoppgaver. Dette er litt utenfor «bilområdet», men beviser at det fungerer i praksis. Representanten fra Vintervoll poengterer at han er klar over at Møller Bil har et slikt verktøy som tillater at de får brukertilgang, men at han ikke har fått noen invitasjon til dette. Han er derimot fornøyd med Devinco-systemet de bruker i dag.

### **Serviceleder, Vintervoll**

*«Nei alt det (kjørebøker) organiserer vi selv. Og bakgrunnen for det er at vi bruker et elektronisk time- og material-registreringssystem som heter «Speedycraft», utviklet av Devinco her i Trondheim. De har også utviklet en kjørebok-løsning som heter Viatrack som snakker godt ... Altså, systemene snakker godt sammen. Og det integrert som en felles løsning i alle selskapene våre.»*

Tensio og Miljødirektoratet kan regnes som de mest krevende kundene i dette tilfellet. De har kontorer over lange avstander, noe som skaper problemer når de skal på service. Både Tensio



og Miljødirektoratet forteller at avstanden er det som gjør at de ikke velger autoriserte Møller Bil-verksteder i noen tilfeller. Disse verkstedene ligger jo i byene. De må da ty til lokale verksteder som er nærmere, noe som gjør at de mister mobilitetsgarantien på VW-biler. De forklarer at Leaseplan er veldig behjelpelige når det kommer til service på lokale verksteder. Vi vet derimot ikke hvilke garantier de leverer til Tensio.

### **Seksjonsledere, Tensio**

*(...) hvis vi skulle ha kjørt bilene våre inn til et merkeverksted hos Møller Bil, så ville transportprisen vår også blitt dyr i tillegg til reparasjon. Då måtte vi ha brukt en montør en hel dag til å kjøre, og kanskje overnatting i byen også. (...) Og det gjøres ved å prøve å få til en sånn avtale gjennom Leaseplan, at de godkjenner verkstedene og godkjenner å få faktura fra dem på reparasjoner. Jeg tror det hadde blitt verre for Møller Bil, hvis de måtte ha inngått avtaler med verksteder rundt omkring slik at de kunne ha vært vår totalleverandør. Jeg tror det sitter langt inne for Møller Bil, som et merkeverksted å inngå lokale avtaler med andre verksteder.*

En såkalt integrasjon av verksteder er altså noe Tensio hinter til. Det samme forteller Miljødirektoratet som sliter med det samme. Tensio stiller seg svært positive til tanken om at Møller Bil har en mobil servicebil, altså en varebil med utstyr og verktøy som kan leie seg inn på lokale verksteder og gjennomføre service der. På denne måten er servicen utført av en Møller Bil-ansatt, og Tensio opprettholder mobilitetsgarantien og serviceintervallene sine.

#### **4.1.2. Nøkkeltag**

Vi har siden de første intervjuene sittet med en følelse om at selgerne hos Møller Bil-forhandlerne har et noe egoistisk mindset, ved at de vil beholde kundene hos seg selv og kvier seg for å sende de videre til andre Møller Bil-forhandlere eller til VWMB. Dette blir i stor grad forsterket gjennom møter med Møller Bil Trondheim, hvor de selv forklarer at Møller Bil-forhandlerne opererer i stor grad for seg selv og opptrer som frittstående forhandlere, i stedet for å opptre som én og samme bilkjede og bedrift. Dette er noe de prøver å bli bedre på, men Norgeshus og Vintervoll forklarer at en slik kultur er normalt når en har mange franchisetakere som har en mer egoistisk tankegang enn autoriserte Møller Bil-forhandlerne. Vintervoll forklarer også at de opplever å få ulike tilbud og priser hos ulike

Møller Bil-forhandlere selv her i Trondheims-regionen, noe han er forundret over og synes er veldig rart.

Vi har gjennom denne oppgaven sett nærmere på en nøkkeltag for Møller Bil. Det kan best sammenlignes med SAS sine gull- og diamantkort, hvor du har ulik prioritet etter hvilket kundeforhold du har. Vi vil ved senere anledning presentere dette nærmere. Grunnen til at Møller Bil må fremstå som én og samme bedrift, er svært viktig ved utarbeidelsen av et slikt lojalitetsprogram med nøkkeltag. Dersom du er en VIP-kunde her i Trondheim, er du VIP-kunde i hele landet. Hvilken forhandler du er hos spiller ingen rolle, du skal få samme «VIP-behandling» uansett hvor i landet du er. Under andregangintervjuene spurte vi de tre informantene om deres tanker rundt et slikt program. Forventningene til svarene var noe usikkert, ettersom dette er en tjeneste i likhet med service- og vedlikeholdsavtalene: du betaler jevnt en høyere kostnad for forebyggende tjenester. Det kan hende du aldri får bruk for en slik nøkkeltag, men det kan også hende du bruker den mye. Norgeshus forklarer at konseptet med en slik nøkkeltag høres «(...) helt utmerket ut» og er noe han kan se for seg å kjøpe. Både Tensio og Vintervoll stiller seg også positive til en slik nøkkeltag, men Tensio er usikker på hvordan dette skal funke i praksis. Et av hovedargumentene til nøkkeltagen er at VIP-kundene får prioritet ved service eller dersom det har oppstått noe uforventet. Tensio har derfor problemer med å se for seg hvordan dette skulle fungert dersom de kommer inn på verkstedet med en skadet bil og verkstedet allerede er fullt. Skal man kjøre ut en bil for å gjøre plass for VIP-kunden da? Slike problemstillinger oppstår underveis i intervjuet, hvor Tensio er mer skeptiske til løsningene grunnet deres grunnleggende behov, blant annet de store avstandene mellom kontorene.

Dette styrker igjen tanken om at bedriftsmarkedet er villige til å betale mer for løsninger som er sømløse og komfortable. Alle informantene ved andregangintervjuet bekrefter dette når vi spør de direkte, hvor alle også innrømmer at de benytter seg av løsninger som koster mer i dag, nettopp grunnet en slik sømløshet.

#### **Markedsdirektør, Norgeshus**

*«Hvis det er sånn at du reiser til Molde, som du sa, og ikke får hjelp, da blir du jo stående der og kaster bort tiden din. Det blir jo helt meningsløst, på en måte. Jeg tror ville ha betalt ekstra for det (nøkkeltag), for at det skal bli oppfølging.»*

### **Serviceleder, Vintervoll**

*«Jo, det stemmer jo det (at bedriftsmarkedet er villige til å betale mer). Får vi muligheten til å knytte oss opp til det dere skisserer her, en sånn type ordning, så er jo vi veldig villige til det.»*

#### **4.1.3. Pakkeløsninger**

Som en del av startfasen i anskaffelsesprosessen for kunder, vil presentasjon, salget og leveransen av tjenester og utstyr være avgjørende for at Møller Bil kan skape et forbedret sømløst kundeforhold. I dagens marked bruker blant annet Møller Bil ulike former for pakkeløsninger som fremgangsmåte og strategi for å nå frem og tilby kunder ulike alternativer. En slik løsning vil i sin opprinnelige form oppleves som simplistisk og kundevennlig. Dette kommer av at det hos ulike billeverandører i dag kan velges fra en stor mengde tjenester og tilleggsutstyr i kjøretøyene. For å se hvordan informantene opplevde slike løsninger ble dette temaet om anskaffelse, fremgangsmåte og strategi trukket frem i intervjuene.

### **Markedsdirektør, Norgeshus**

*«Jeg synes det er enkelt å kjøpe pakker da for jeg ønsker å ha det så enkelt som mulig. På en travel hverdag, så bruker jeg mye tid på akkurat slike ting som det her.»*

Pakkeløsninger er altså en enkel form for å presentere utvalget og igjen forenkle valgprosessen for kundene. På en annen side kan også pakkeløsninger bli et hinder for noen i anskaffelsesprosessen. Dette kan komme av at kunden får inntrykk av at bilforhandlere drar nytte av at enkelte populære tjenesteelementer i form av utstyr og tjenester. Med dette menes at de populære elementene plasseres sammen med upopulære og eventuelt dyrere elementer som gir en god inntjening for forhandlerne. Uavhengig av om denne handlingen og inntjeningsstrategien er bevisst fra forhandlerne, er dette blitt trukket frem i intervju med Norgeshus og Tensio.

### **Markedsdirektør, Norgeshus**

*«Det er jo selvsagt avhengig av hva ting koster når jeg ser på den all inclusive pakken som du snakker om, så ser jo den dyr ut i forhold til det med innvendig vask, null egenandeler ved glasskade, fri tilgang vaskeanlegg og bil med coating og*

*rebehandling. Det er sånne tilleggsprodukter som jeg ønsker bare å kunne ha valgt og ikke skal være med i den pakken på en måte.»*

### **Seksjonsledere, Tensio**

*«Når vi snakker om muligheter og de pakkeløsningene, og det er jo typisk sånn at du skal kjøpe bil fra det samme konsernet, Så er gjerne alt pakket i en pakke liksom. Så du får jo mye der du ikke trenger. Når du skal ha tilhengerfeste eksempel, så får du masse rart med det tilhengerfeste. Tilhengerfeste koster 40.000 da på grunn av pakken og jeg kjente igjen litt av de samme løsningene her. Så jeg vil jo helst at hvis vi skulle ha gått inn på noe sånt da, for å si det sånn, så har vi skulle hatt avkrysningen på hvert enkelt punkt. Hva vi trenger, for hver enkelt bil. Innvendig vask en gang i måneden av bilen, for eksempel. Det er jo helt meningsløst når den bilen er med personen hjem.»*

Ettersom informantene hadde klare meninger på dette temaet hadde de også sine ønsker om hvordan dette kunne håndteres. De trekker begge frem at enkelt valg og avkrysning for ulike tjenester er interessant da det kan unngå unødvendig kost.

#### **4.1.4. Service**

I oppgavens sammenheng har vi valgt å trekke frem service- og vedlikehold som en del av intervjuene. Dette har gitt søkelys på ulike sider ved dette omfattende temaet. Ut ifra dette er det valgt ut sitater fra intervjuene som påpeker interessante påstander hvor Møller Bil har potensiale for forbedring. Dette kan være i form av inngrep i dagens løsninger eller en endring av strategi.

### **Serviceleder, Vintervoll**

*«Vi kjøper bestandig med service- og vedlikehold garanti på alle nye biler, men når den femårsplanen er ferdig, så er egentlig kundeforholdet vårt med Møller Bil ferdig også. Da velger vi en annen måte å drive service og vedlikehold på. Det har litt med pris å gjøre, og det har litt med at Møller Bil ikke har et konsept som de kan hjelpe oss med de gamle bilene, for da er vi ikke noe attraktiv som kunde lenger. Jeg har jo ønsket at Møller bil skulle komme opp med et konsept som kan videreføre servicen etter 5 år.»*

Vintervoll trekker frem et viktig poeng som omhandler det å være en attraktiv kunde. Når er man en attraktiv kunde og når stopper man å være det? Kan det være at man kvier seg for å inngå avtaler med enkelte kunder som ikke leaser eller på andre måter ikke kan utnyttes like bra? Begge er viktige spørsmål som har dukket opp og som drøftes videre i neste kapittel. Ved snakk om selve gjennomføringen av service- og vedlikehold-prosessen trekker Vintervoll frem det med samkjøring av service og vedlikeholds besøk. Dette er et viktig tema for alle nyttekjøretøy kunder da en reduksjon i disse besøkene gjør at det er mindre nedetid. Ut ifra dette påpekes særlig erfaringen om EU-kontroll og service som et eksempel og på spørsmål om hvordan prosessen kan forbedres presiseres dette:

### **Serviceleder, Vintervoll**

*«(...) Ja, jeg gjør jo det. Det er jo sånne selvopplevde ting. Vi sender bilen på service og tre uker etterpå så får du innkalling til EU-kontroll. Hvorfor er ikke EU-kontrollen tatt samtidig, sant? Det er jo ikke noe veldig rasjonelt for vår del. Som jeg nevner, med min oppfattelse av sømløs drift, så bør jo det her være en del av servicen. Heller vente med den hovedservicen slik at dere kan ta EU-kontroll samtidig.»*

Lindbak trekker også frem det samme poenget, men med utgangspunkt i at det også er andre verkstedopphold som burde samkjøres og koordineres.

### **Logistikksjef, Lindbak**

*«(...) hvis du har en service da, og vi samtidig skal, la oss si at vi skal samtidig bytte setetrekk på en stol i bilene. Vi skal utbedre en bulk, kanskje flikke av lakk av noe rust med det samme, så er det jo greit at mest mulig blir gjort samtidig for å få minst mulig driftsstopp på bilene. Det er litt derfor vi prøve å få med alle detaljene når vi skal booke servicene.»*

Ut ifra disse synspunktene rundt samkjøring og koordinering virker det som at dette også har en stor rolle i den sømløse opplevelsen for informantene. Ved spørsmål om fremtiden innen service og vedlikehold hos Møller Bil har Norgeshus et spesifikt ønske. Bakgrunnen for dette ønsket er at nå som selve kjøretøybransjen er i et skifte mot elektrifisering, så er det viktig for Møller Bil å tilpasse service og vedlikeholds-prosessen deretter. Det er klart at det byr på utfordringer, men med utfordringer kommer det ofte også muligheter som kan forenkle og forbedre de leverte tjenestene.

### **Markedsdirektør, Norgeshus**

*«Jeg tror det at det blir mindre service på bilene nå som det blir mer elbiler. Det er jo ikke lenger en drivstoffmotor, men elmotor som står der og går. Og vi ønsker så lite service som mulig, for det kan jo gå en dag som er helt bortkastet fordi de skal på service med bilen. Så er det sånn at Møller kunne dratt ut til Melhus og kjørt service på bilene i garasjen vår, så hadde vært det beste, for da hadde vi sluppet å gjøre noen ting. Og jeg tror folk er villige til å betale mer for en slik service. Hvert fall jeg som bedriftseier ser at jeg kan spare penger på det, og da er jo mye bedre at mine ansatte sitter på jobb og jobber i stedet for at man skal sitte på Møller i Trondheim. Det er mye bedre å sitte på jobb og gjøre jobben sin der og få service utført i garasjen på jobb. Det har jo vært noen ting som man kunne prøvd ut med dem som har firmabiler først. Hvor man tester en sånn service sak fordi at der er betalingsvilligheten bedre enn hos en privatperson»*

Som en avrunding så er også viktig og ikke glemme selve kvaliteten av jobben, servicen og tjenesten som leveres. Norgeshus forteller at prosessen må fungere som tiltenkt og avtalt. Hvis ikke så kan dette ha negative konsekvenser for det etablerte eierskapet og kundeforholdet.

### **Markedsdirektør, Norgeshus**

*«Når jeg har bilen inne på service så forventer jeg at den er bra når jeg får den ut igjen. Om jeg så har den på service og det er feil og jeg må inn en gang til, da er jeg en utålmodig person. Så da tror jeg det ikke går lang tid før jeg bytter bilmerke rett og slett.»*

Sit påpeker også at erfaring når det gjelder kvalitet og servicehistorikk kan danne grunnlag for kjøp av nye kjøretøy.

### **Teknisk sjef, Sit**

*«(...) når vi kjøpte inn bilene sist, så tok vi en evaluering på bilmerket da. Selv om vi gikk fra fossilbil til elbil, så tok vi en fot i bakken i forhold til hva slags type service vi har fått tidligere. Spesielt så hadde vi ganske mange Nissan-biler og når vi evaluerte nye elvarebiler, så la vi servicehistorikken som litt av grunnlaget for kjøp av nye biler.»*

## 4.2. Funn fra Møller Bil Trondheim

Dette delkapittelet presenterer Møller Bils forretningsmodell og hva slags mønster denne har som kjennetegn. Gjennom møter med Møller Bil Trondheim har vi tilegnet oss informasjon rundt deres forretningsmodell. Det er deretter utarbeidet en forretningsmodell med utgangspunkt i Canvas-modellen for deres nåværende situasjon. Modellen ble så verifisert i samarbeid med regioncontroller for å danne et realistisk bilde. Det er valgt å ta utgangspunkt i en overordnet forretningsmodell for Møller Bil, ikke for Møller Bil Trondheim. Det vil også kun bli trukket frem visse punkter for relevansens skyld. Deres nåværende forretningsmodell er fremstilt nedenfor som figur 8. De etterfulgte punktene er en utdypende forklaring av forretningsmodellen. Alt er ikke inkludert, hvor vi kun har tatt med det som kan være uklart. Disse avsnittene inneholder også en SWOT-analyse av hver byggestein som blir forklart på slutten under hvert avsnitt. Dette er gjort for å videreutvikle forretningsmodellen basert på våre anbefalinger og løsninger tilknyttet Sømløst Bilhold.

### 4.2.1. Møller Bils forretningsmodell

<p><b>Nøkkelpartnere</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volkswagen AG</li> <li>• Møller Mobility Group (herunder alle datterselskapene)</li> <li>• Møller Eiendom</li> <li>• Forsikringsselskaper</li> <li>• Tredjepartsaktører (eks. dekk- og innredningsleverandører)</li> <li>• Underleverandører (eks. kantinedrift, renhold og rekvisita)</li> </ul>	<p><b>Nøkkelaktiviteter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salg, klargjøring og takst av nye og brukte biler</li> <li>• Innbytte og gjenkjøp av biler</li> <li>• Salg og montering av deler og tilbehør</li> <li>• Arbeid ved mekanisk- og skadeverksted</li> <li>• Anbudskonkurranser</li> <li>• Markedsføring</li> <li>• Drift av lokaler</li> </ul>	<p><b>Verdiforslag</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dekke kundenes mobilitetsbehov på en sømløs måte</li> <li>• Møller Bil skal være en totalleverandør</li> <li>• Sømløshet og integrasjon i bilen</li> <li>• Kundene kan tilpasse bilen til deres egne ønsker</li> <li>• Sterkt varemerke</li> <li>• Toppkvalitets service og vedlikehold</li> <li>• Levering av tjenester tilknyttet bilhold</li> </ul>	<p><b>Kunderelasjoner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personlig assistanse</li> <li>• Delvis selvbetjening ved bestilling av kjøretøy</li> <li>• Selvbetjent bestilling av service</li> <li>• Nettside med chatbot</li> <li>• Anmeldelser på Google og andre nettsider</li> <li>• Kundetilfredshetsundersøkelser</li> </ul>	<p><b>Kundesegmenter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedriftskunder <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Sluttbruker</li> <li>◦ Distributører</li> <li>◦ Deleverksteder</li> </ul> </li> <li>• Privatpersoner</li> </ul>
<p><b>Nøkkelressurser</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biler (nye og brukte)</li> <li>• Spesialtilpassede lokaler</li> <li>• Verktøy og verkstedmaskiner</li> <li>• Tilgang til lån og kreditt</li> <li>• Samarbeidspartnere og underleverandører</li> <li>• Ansatte</li> <li>• Salgssystemer og IT-infrastruktur</li> </ul>		<p><b>Kanaler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salgslokaler og verksted</li> <li>• Nettside</li> <li>• Reklamer</li> <li>• Franchisetakere</li> </ul>		
<p><b>Kostnadsstruktur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansatte</li> <li>• Innkjøp <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Biler</li> <li>◦ Deler</li> <li>◦ Tilbehør</li> <li>◦ Verktøy</li> </ul> </li> <li>• Garantikostnader</li> <li>• Demobil-kostnader</li> <li>• Overordnede kostnader <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Markedsføring</li> <li>◦ IT-kostnader</li> <li>◦ Regnskap og fellestjenester</li> <li>◦ Drift av lokaler</li> </ul> </li> </ul>		<p><b>Innteksstrømmer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salg <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Nye og brukte biler</li> <li>◦ Deler</li> <li>◦ Tilbehør</li> <li>◦ Service- og vedlikeholdsavtaler</li> <li>◦ Tjenester</li> </ul> </li> <li>• Leasing av biler</li> <li>• Reparasjon, vedlikehold og service</li> <li>• Kickback fra nøkkelpartnere</li> </ul>		

Figur 8 - Møller Bils nåværende forretningsmodell



## **Kundesegmenter**

Møller Bil sine kundegrupper er hovedsakelig innen massemarkedet, men har en viss grad av segmentering. Massemarkedet i den forstand at personer som kjøper kjøretøy har det samme behovet: mobilitetsbehovet deres skal bli dekt gjennom en bil fra Møller Bil. Det er derimot behov for å segmentere massemarkedet inn i to kundegrupper: *bedriftskunder* og *privatpersoner*. Bedriftskunder har gjerne større og mer frekvente innkjøp av kjøretøy, hvor disse kjøretøyene blir brukt som arbeidsplassen deres på fire hjul. Det er derfor behov for blant annet innredning og service- og vedlikeholdsavtaler som en del av salget. Bedriftskunder kjøper også en variasjon av person- og varebiler, alt ettersom hvilken bedrift det er. Privatpersoner har ikke like frekvente innkjøp og kjøper som regel kun én bil når de først kjøper. Bilene som blir kjøpt er også til privat bruk, hvor en finner tilfeller av nyttekjøretøy for privatpersoner også.

Bedriftskundene er delt inn i tre ulike undergrupper, hvor de har noe forskjellige behov. *Sluttbrukere* kjøper eller leaser bilene og benytter seg av den selv, mens *distributører* kjøper eller leaser bilene og distribuerer de videre, f.eks. Autoplan og Leaseplan. *Deleverksteder* er en kundegruppe som fortsatt er bedriftskunde, men har kun behov for deler og tilbehør. Eksempler på slike bedriftskunder er autoriserte verksteder.

Som en styrke har Møller Bil gjennom import av sine merker nådd et bredt massemarked. Dette gir flere ben å støtte seg på, og man kan organisere og posisjonere seg bedre i markedet. Det finnes derimot muligheter innen kundesegmentene og markedet som ikke er utnyttet bra nok. Andre type kundesegmenter som ikke er direkte interessert i nyttekjøretøy kan f.eks. introduseres til andre kundesegmenter gjennom en plattform som Møller Bil leverer. På denne måten kan man skape en viktig bro som igjen kan gi fortjenester for alle parter.

Det å ha en slik størrelse som Møller Bil har kommer også med svakheter. Enkelte deler av kundesegmenter kan føle seg nedprioritert eller i verste fall glemt. Som en trussel må man altså passe på at nysatsning i nye markedsandeler og kundesegmenter ikke gjør at man mister de man allerede har. Om dette skjer kan det bli veldig vanskelig å få tilbake de kundene som allerede har vendt ryggen.

## **Verdiforslag**

Møller Bil har flere verdiforslag som faller under ulike kategorier. På et overordnet nivå har

Møller Bil en kombinasjon av et kvantitativt og kvalitativt verdiforslag, hvor en blant annet finner en kombinasjon av individuell tilpasning og massetilpasning. Verdiforslagene, *kundene kan tilpasse bilen til deres ønsker og levering av tjenester tilknyttet bilhold* går begge under tilpasning ved at kundenes behov for mobilitet og tilleggsfunksjoner er ulikt fra kunde til kunde. Noen verdiforslag går også under «få jobben gjort», f.eks. ved at *Møller Bil skal være en totalleverandør og dekke kundenes mobilitetsbehov på en sømløs måte*. De skal levere tjenester og dekke kundenes behov, men det er ikke noe mer utover det. Møller Bil er også et *sterkt varemerke*. De er velkjente og størst i Norge, dermed fører det med seg åpenbare fordeler ved gjenkjennelse av sikkerhet, samtidig som du vet at du har et Møller-team i ryggen som hjelper deg med det som måtte være.

Møller Bil faller også under kategorien, pris. Det å markedsføre seg som en totalleverandør og tilby nyttekjøretøy til bedrifter i alle størrelser sammenfaller derfor godt med at prisen er middels. De faller ikke under et naturlig lavprisselskap som kutter kostnader og tilbyr de billigste kjøretøyene, men de tilbyr heller ikke kjøretøy i det høyeste prissjiktet. De faller derfor under et mellomsjikte som tilbyr kjøretøy til folk flest.

Dagens verdiforslag har gitt og gir Møller Bil en solid posisjon i markedet. Det dekker tradisjonelle faktorer innen kjøretøy og bilhold. Møller Bil har gjennom dette skapt sitt sterke varemerke og dette gir muligheter, samt et godt springbrett for videre innovasjon og utvikling. Med bakgrunn i Møller Bils størrelse kan man også tilegne mer ressurser til nye muligheter som igjen kan gi konkurransedyktighet. Det kan blant annet utvikles et bedre sentralisert tjenestesystem som effektiviserer, koordinerer og gir et forbedret Sømløst Bilhold.

Digitale og ordinære tjenester har en økende rolle i kjøretøybransjen. Derfor er det spesielt viktig å være en fremdriver av innovasjon og utvikling på dette området. I dag er dette en svakhet og trussel for Møller Bil, da eksempelvis andre tredjepartsaktører får større markedsandel gjennom å lukke kunder inn i sitt overordnede biladministrasjon- og tjenestesystem. Dermed er det vanskeligere å nå frem til kunden for Møller Bil når det gjelder levering av digitale og ordinære tjenester.

## **Kanaler**

Møller Bil har regelmessige *reklamer* på både TV og på nettsider. Dette gjør at kundene blir oppmerksomme på Møller Bil, og deres produkter og tjenester. Som det er beskrevet tidligere, er også Møller Bil Norges største bilforhandler. Dette bidrar naturligvis til at oppmerksomheten og bevisstheten tilknyttet Møller Bil er til stede uanstrengt. Det at de er

størst i Norge, gjør også at både kunder og ikke-kunder blir bevisste ved «word-of-mouth», altså at noen snakker om Møller Bil generelt.

Så hvordan skal kundene kunne evaluere Møller Bil sitt verdiforslag? Møller Bil har på lik linje som alle andre bilforhandlere, en egen *nettside* som markedsfører deres produkter og tjenestene de tilbyr. Deres *salgslokaler og verksteder* gjør at kundene kan vurdere produktene, tjenestene og verdiforslaget gjennom Møller Bils respektive selgere eller ved at kunden betjener seg selv uten hjelp. Igjen, så hjelper det at Møller Bil er den største aktøren i Norge, hvor folk en kjenner eller andre personer kan snakke godt eller vondt om deres produkter og verdiforslag. Enten om du har kjøpt kjøretøy med eller uten service- og vedlikeholdsavtale, oppfordrer Møller Bil at alle kundene deres skal gjennomføre service og vedlikehold hos godkjente Møller Bil merkeverksteder. Dette er en viktig kanal hvor Møller Bil opprettholder gode kunderelasjoner ved god service. Møller Bil er også aktive med kundeservice for å hjelpe kundene med andre problemer som måtte oppstå.

En egen nettside er i dag bransjestandard, men når det kommer til kjøp av biler henger Møller Bil litt etter. Digitale bilkjøp har gjort sin inntreden i markedet og enkelte aktører som Tesla gjennomfører dette i dag, mens Volkswagen ikke tilbyr dette enda. Du må innom en Møller Bil forhandler for å kjøpe kjøretøyet, eller så kan du ringe og avtale hvilken bil du skal ha, har Møller Bil Trondheim selv forklart. Uansett hvilken måte en gjennomfører kjøpet på, er det forbedringspotensiale under kjøpsprosessen.

En styrke Møller bil har innen kanaler er sitt varemerke og sin markedsposisjon posisjonen gjennom flere tiår. Dette hjelper særlig ved word-of-mouth, men også ved at man posisjonerer seg som en erfaren aktør som arbeider seriøst. Dette kan også gi en viss positiv tyngde i reklamer og annonser som vises på tv og nettsider. For å bedre kunne nå markedet i fremtiden kan egenutviklede digitale plattformer ha en stor rolle. Dette er en stor mulighet da det kan utvikle en viktig kanal som kan forbedre Sømløst Bilhold.

En svakhet ved dagens kanalsystem for Møller bil er hvor komplisert og lite sømløst det kan være. Vi anser det som ikke-sømløst å gjennomføre digitale salg på måten som blir gjort i dag, hvor kunden må ringe og avklare hvilket kjøretøy de skal ha, for så å dra til forhandleren å signere nødvendige dokumenter. Ut ifra dette kommer fremtidige trusler ved at andre aktører i markedet tilbyr noe bedre innen kanalsystemer som kan stjele markedsandeler grunnet bedre funksjon og sømløshet.

## Kunderelasjoner

Møller Bil skaper og opprettholder blant annet kunderelasjoner gjennom *personlig assistanse*. Når en går inn til en Møller Bil-forhandler, blir en som oftest møtt av en selger som vil hjelpe deg med å finne din neste bil. En kan også få kontakt med de ansatte gjennom telefon og e-post, hvor de kan hjelpe deg til en viss grad.

Selv om Møller Bil ikke selger kjøretøyene sine over nett, opprettes det likevel en viss type kunderelasjon gjennom nettsiden deres. Dette kategoriseres som «selvbetjening», og oppnås ved *delvis selvbetjening ved bestilling av kjøretøy*. Ved å bygge og konfigurere bilen din på Volkswagen sine nettsider, kan du be om pristilbud for din egenbygde bil fra en selvvalgt Møller Bil forhandler i Norge. Så, selv om du ikke kan gjennomføre kjøpet digitalt, har nå den valgte Møller Bil forhandleren dine konfigurasjoner som de kan bruke for å gi deg et pristilbud. Alt som gjenstår etter dette, er å dra til forhandleren å signere nødvendige avtaler.

Møller Bil har også en arena for samskapning hvor kundene kan skrive anmeldelser om deres erfaring tilknyttet Møller Bil generelt, eller en spesiell Møller Bil forhandler. Dette foregår blant annet gjennom *anmeldelser på Google og andre nettsider*, men Møller Bil har også *kundetilfredshetsundersøkelser* etter hvert kjøp og servicebesøk for å kunne få informasjon fra kundene på en mer privat måte. I tillegg til dette, gjennomfører Handelshøyskolen BI forskningsprosjektet «Norsk Kundebarometer», hvor norske forbrukere blir spurt om deres erfaringer tilknyttet ulike bransjer. Volkswagen kommer relativt dårlig ut av undersøkelsen fra 2021, hvor de totalt ender opp på en 55. plass med en poengsum på 75 innen tilfredshet og 69,5 innen lojalitet. Innen bilforhandler-bransjen, ender de opp på en 9. plass av totalt 10 plasser (Handelshøyskolen BI, 2022a; Handelshøyskolen BI, 2022b).

Møller Bil har god erfaring med å skape og opprettholde kunderelasjoner. Som en fremtidig mulighet kan selgere ta en mer rådgivende rolle. Dette kan gjøre at man trenger mindre ansatte da kunder kan handle enkelt på nett etter man f.eks. har vært hos en forhandler og sett produktet fysisk.

Man vil som kunde ha en forventning av relativt god kundeservice fra en forhandler. Om man som kunde har erfaring fra andre steder kan det i enkelte tilfeller bety at kunden forventer mer enn det Møller Bil kan eller levere i dag. Det at for eksempel Møller Bil ikke har utviklet et bedre system for digital kunderelasjon er en svakhet. Det er også en trussel da de kan risikere å bli hengende etter markedets fremgang og utvikling.

## **Inntektsstrømmer**

Møller Bils desidert største form for inntekt er det som kalles salg av aktiva, altså salg av fysiske produkter. Under denne form for inntekt er det *salg av nye og brukte biler, deler og tilbehør* som utgjør hovedinntektene. Salg og gjennomføring av *service- og vedlikeholdstimer* går også under denne kategorien.

Møller Bil tilbyr også *service- og vedlikeholdsavtaler* til kundene sine, innen nye og brukte nyttekjøretøy. Dette går under det som kalles abonnementsavgift, hvor kunden betaler en månedlig avgift for å kunne ha bilen på service og reparasjon dersom det skjer noe. Dette er en sømløs form for service og vedlikehold, hvor Møller Bil ikke trenger å ringe kunden dersom de oppdager noe som må fikses under en vanlig service. En slik avtale inneholder bytte og skifte av ulike slitasjedeler som blant annet bremseskiver og hjullager. Dersom kunden ønsker det, kan de også betale en litt høyere månedssum for service- og vedlikeholdsavtalen for å ha leiebil klar når deres opprinnelige bil er på service eller reparasjon.

En annen inntektskilde er *leasing av biler*. Møller Bil tilbyr leasingavtaler til privatkunder og bedriftskunder på to, tre eller fem år, hvor Møller Bil som oftest får igjen bilen etter endt leasingavtale, dersom ikke noe annet er avtalt. Deretter blir de solgt som bruktbiler.

En sentral styrke for Møller Bil er deres salg av aktiva. I kombinasjon med ulike inntektsstrømmer som salg av servicetjenester og deler med høy margin, vil Møller Bil kunne konkurrere på flere områder. Det er likevel relevante områder som ikke er utnyttet eller utnyttet bra nok i dag, spesielt innen digitalt bilhold og tjenester. Vi anser dette som en stor mulighet.

Det er likevel relevante områder som ikke er utnyttet eller utnyttet bra nok i dag, spesielt innen digitalt bilhold og tjenester. Dette er en svakhet og trussel da partnere og tredjepartsaktører har flere av disse rollene med tilhørende markedsandeler i dag. Det finnes også en trussel om å bli hengende etter i utvikling og innovasjon. Da risikerer man også å ende opp med mindre markedsandeler, hvor det kan være vanskelig å vinne den tapte andelen tilbake.

## **Nøkkelpartnere**

*Møller Mobility Group* er et stort konsern og har mange datterselskaper som Møller Bil samarbeider med, blant annet Hyre, Harald A. Møller AS, Møller Synergi og VWMB.

Gjennom disse selskapene får Møller Bil deres nøkkelressurser som leverer verdi til kundene. Selskapet over Møller Mobility Group er *Volkswagen AG* som produserer kjøretøyene. De har altså partnerskap og allianser med ikke-konkurrerende bedrifter, men har det også med konkurrerende bedrifter som Leaseplan, Autoplan, etc., kalt *tredjepartsaktører* i forretningsmodellen. Slike konkurrerende bedrifter bidrar til at blant annet Møller Bil vinner anbudskonkurranser, og sikrer at Møller Bil er en totalleverandør gjennom dekk- og innredningsleverandører, noe de ikke leverer selv hos alle Møller Bil forhandlerne. De er også avhengig av andre *underleverandører* som sørger for at den daglige driften kan gå som normalt.

Styrkene ved å ha så mange partnere er at kompetansen og kunnskapen er fordelt over mange områder. På denne måten kan de ulike partnerne kun fokusere på sitt hovedområde. Det at Møller Bil er en del av et så stort konsern og partnernettverk skaper også en trygghet og redusert risiko ved at ansvaret er fordelt utover flere partnere. Dette betyr at Møller Bil er omringet av kunnskapsrike og kompetente selskaper, noe som igjen gjør at Møller Bil og Volkswagen er velkjent og et sterkt varemerke. Dette gjør at Møller Bil har mulighet til å inngå partnerskap med andre sterke aktører i markedet. En kan nesten anse det som ansiennitet, hvor Møller Bil stiller sterkt. På denne måten kan det vokse frem fremtidige sterke partnerskap.

Det å være en del av en så stor organisasjon kan også ha negative aspekter ved seg. Svakheter som at kommunikasjon og samhandling er dårlig, vet vi på bakgrunn av dialog med Møller Bil Trondheim, at ikke er ukjent for Møller Bil. Ting tar tid å gjennomføre og det er vanskelig å drive innovasjon og utvikling med så mange ledd som skal ha en mening. Etter vår erfaring, har store selskaper på størrelse med Møller Bil og Møller Mobility Group også en tendens til å kun tenke på tall og bunnlinja. Det som kanskje blir oversett og vasket ut gjennom alle leddene, er at idéen gjerne har ringvirkninger som strekker seg ut over flere år, hvor resultatet ikke er synlig i startfasen. Trusler kan derfor være at fremtidige idéer blir nedprioritert pga. dårlig kommunikasjon, samhandling og at ledelsen ikke ser kortsiktig potensiale. En annen trussel kan være at noen av samarbeidspartnerne får et dårlig rykte på seg, og grunnet dette vil det kanskje reflektere over på Møller Bil også. Det kan også anses som en trussel at noen samarbeidspartnere velger å droppe partnerskapet med Møller Bil, noe som potensielt kan få kritiske konsekvenser for hvordan Møller Bil gjennomfører sine daglige operasjoner.

## **Nøkkelaktiviteter**

Møller Bil har naturlige nøkkelaktiviteter som *salg, klargjøring og takst av nye og brukte biler*. Dette er aktiviteter som blir gjennomført hver eneste dag og går under kategorien produksjon, hvor selgerne fremstiller og videreformidler produktene og tjenestene Møller Bil selger. Resterende aktiviteter blir også gjennomført av selgere og verkstedansatte, bortsett fra *anbudskonkurranser og markedsføring*. Markedsføringen gjennomføres av ledelsen, mens anbudskonkurranser blir gjort av et såkalt sentralisert «anbuds-team» i Møller Bil. Anbuds-teamet spesialiserer seg på anbudskonkurranser på landsbasis, hvor de deretter delegerer vunnet tilbud til de respektive forhandlere.

Styrkene til Møller Bils nøkkelaktiviteter er at de ansatte som jobber på gulvet, altså selgere og verkstedansatte, kun trenger å fokusere på salg, service og vedlikehold, taksering, etc. Dette gjør at de blir spesialiserte på arbeidsoppgavene sine og får en veldig spisset kompetanse. Dette anses som en styrke i et marked hvor kundene i noen tilfeller vet mer enn de ansatte gjennom internett. Det samme gjelder også for det sentraliserte anbuds-teamet, hvor disse er spesialister på tilbud. Naturlige muligheter for Møller Bil blir derfor å se på andre måter å gjennomføre slike sentraliserte teams på. Dette kan ha stor innvirkning for blant annet videreutvikling av tjenester. Møller Bil Trondheim har også forklart at fremtidens selgere muligens ikke er selgere, men heller rådgivere. En mulighet blir derfor å skifte fokuset fra å kun være selger, til å bli en rådgiver for kunden.

En svakhet ved nøkkelaktivitetene er at det ikke er noen som videreutvikler tjenester og ulike tilbud. Dette fører til at de henger etter ved implementasjon av nye tjenester. Dette er derimot noe de har tatt tak i nå, ved utviklingen av Sømløst Bilhold. Ulike trusler blir derfor at andre aktører kan utkonkurrere deres tilbud og tjenester, og deres mekanisk- og skadeverksted. Dette er blant annet noe som skjer i dag ved verkstedet deres, hvor prisen blir for høy for noen kunder.

## **Nøkkelressurser**

Møller Bil har åpenbare fysiske nøkkelressurser som *biler, verktøy og verkstedmaskiner og spesialtilpassede lokaler*. Dette er kritiske ressurser som må være til stede for at Møller Bil skal gå rundt. Deres *ansatte* er en menneskelig ressurs, og disse gjennomgår viktig opplæring og utdanning internt for å kunne holde salgs-standarden Møller Bil ønsker. De har også *tilgang til lån og kreditt* ved at kundene kan ta opp lån for å kjøpe sin neste bil. Dette

muliggjøres gjennom deres *samarbeidspartnere* og *underleverandører* hvor Møller Bil blant annet er avhengige av VWMB for slike muligheter.

Møller Bils styrker under nøkkelressurser er mange. Deres ansatte er velutdannede og -kompetente for å kunne hjelpe kunden best mulig. Deres samarbeidspartnere og underleverandører kan omtales som en immateriell ressurs: en kan ikke sette en prislapp på disse. Disse sørger for distribusjon, tjenester og tilbud, forsikring og innredning i bilene. En mulighet Møller Bil Trondheim selv har forklart, er at de må bruke byggene deres i større grad. Det skal kunne være åpent mer enn ni timer i døgnet, hvor en kan betjene kundene enten ved å være til stede, eller ved å ikke være tilstede. Selvbetjente nøkkelbokser kan derfor være en mulighet, hvor kunden kan hente nøkkelen sin etter endt arbeidsdag. Det er også muligheter for å gjennomføre mer av produksjonen in-house, altså at Møller Bil selv gjør visse tjenester.

Svakheten med et så bredt og velutviklet nettverk av samarbeidspartnere som en nøkkelressurs, er situasjonen vi står ovenfor den dag i dag. Krig, krise og pandemi har bevist seg å sette stopper i produksjonen for visse bilmodeller hos Møller Bil. Åpenbare trusler blir derfor verdensbildet i fremtiden, noe som er umulig å spå. Andre trusler som ressursmangel hos samarbeidspartnerne er også noe å ta i betraktning. Dette ser vi også bevis på ved mangelen på halvledere, hvor ventetiden på noen bilmodeller er svært lang.

### **Kostnadsstruktur**

Møller Bils kostnadsstruktur bærer preg av mange faste kostnader. De eneste variable kostnadene som finnes, er *garantikostnader* og *demobil-kostnader*. Dette er kostnader som f.eks. avhenger av hvor mange demobiler som er til stede. Jo flere, jo høyere kostnad. Resten av kostnadene er relativt forutsatte og bestemte, men kan også variere i liten grad. F.eks. vil *innkjøp av biler, deler, tilbehør* og *verktøy* variere til en viss grad fra måned til måned, basert på etterspørselen til markedet.

Vi ser ikke mange styrker med kostnadsstrukturen til Møller Bil. Det er derimot en styrke for kostnadene at Møller Bil-konsernet er svært stort og anerkjent. Store innkjøp kan tilby Møller Bil gode priser ved stordriftsfordeler.

En svakhet er derimot at strukturen er dyr i drift. Møller Bil har mange ansatte og det er høye innkjøpssummer av fysiske produkter som er nødvendig. En trussel blir derfor i likhet med det som ble nevnt under nøkkelressurser: mangel på ressurser og råvarer, krig, krise og



pandemi kan påvirke kostnadene. Dette betyr at ressursene som trengs blir dyrere, og når det blir dyrere kostnader må det også bli dyrere salgspriser.

#### 4.2.2. Møller Bils mønster

Møller Bil har et mønster som bærer stort preg av oppsplittede forretningsmodeller. De har splittet opp konsernet i ulike datterselskaper som fokuserer på hvert sitt område innen hvert fokusområde som kreves for at det skal kunne betegnes som et oppsplittet mønster (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 57-59). Det er også avdelinger innen de ulike foretakene som har ulike forretningsområder.

Innen kunderelasjoner finner vi alle Møller Bil-forhandlerne innen både VW, Škoda og Audi. Det er disse forhandlerne som møter kunden og selger biler. Disse er på mange måter Møller Mobility Group sitt ansikt utad. I tillegg fokuserer Hyre og VWMB også på kunderelasjoner. Møller Bil har også en egen avdeling som driver med det neste forretningsområdet, infrastruktur, ved en egen IT-avdeling.

Utenom Møller Bils egne IT-avdeling, har Møller Mobility Group også tre foretak som hovedsakelig driver innenfor infrastruktur. Harald A. Møller står for distribusjon og transport av alle bilene som kommer inn til Møller Bil-forhandlerne. Møller Synergi er et foretak som driver med regnskap og internkontroller, mens Møller Digital er et eget foretak som fokuserer på teknologisk og digital infrastruktur. En kan anse Møller Digital som konsernets egen IT-bedrift.

Det siste forretningsområdet er produktinnovasjon og her finner vi to foretak. Møller Digital fokuserer også på produktinnovasjon for at Møller Bil skal klare å holde følge med markedets utvikling innen teknologi. Innovasjon for nye fysiske produkter, altså biler, finner vi at Volkswagen AG står for dette. Dette er morselskapet til Møller Mobility Group og er på toppen av organisasjonskartet.

## 5. Drøfting

Dette kapitlet vil beskrive våre konsepter og idéer tilknyttet Sømløst Bilhold, samt en videreutviklet forretningsmodell for å understøtte våre resultater. Alle konseptløsningene som blir presentert er basert på funn fra intervjuer, samtaler med Møller Bil Trondheim og teori, hvor det er viktig å bemerke seg at dette kun er konsepter. Det som blir presentert her er på ingen måte en ferdig utviklet løsning. Dette er heller ment som fundament og inspirasjon for videre arbeid hos Møller Bil, hvor vi håper at dette vil bringe nye synspunkter og «tanker utenfor boksen».

Som vi beskrev i kap. 3.3.3 Dataanalyse, har prosessen og løsningene endret seg underveis. Frem til midten av dette semesteret, var vi i troen om at en meny skulle bli hovedresultatet og var overbeviste om at dette var veien å gå når det gjaldt Sømløst Bilhold. Basert på funnene fra intervjuene har derimot vårt perspektiv endret seg, hvor vi i stor grad har gått bort fra tanken om at menyen skal være en stor del av rapporten. En meny er på mange måter steg to i utarbeidelsen av Sømløst Bilhold, men hva med steg én? Hva må ligge til grunn for menyen og hvor er det hos Møller Bil? Akkurat slike spørsmål dukket opp under intervjuene, og analyseringen og tolkningen av intervjuene, hvor vi deretter har tatt et skritt tilbake og kommer nå med konseptløsningen av steg én. Basert på intervjuene og egen idéutvikling, er det kritisk at dette er på plass før en kan innføre menyen. Det er altså ikke formålstjenlig å innføre menyen (steg to) før en har implementert steg én, som presenteres under kapittel 5.1.

Ingen av konseptløsningene våre blir presentert med prissetting. Dersom det som blir presentert er aktuelt for Møller Bil, er dette noe de selv må finne ut av. Vi har ikke mottatt dokumenter tilknyttet prissettingstrategien deres og er derfor ikke i stand til å fastsette priser og beregne lønnsomheten til løsningene våre. Vi har heller ikke bakgrunn i prissetting og strategier tilknyttet dette.

### 5.1. Drøfting av funn fra intervjuene

Dette delkapitlet presenterer våre konseptløsninger basert på intervjuene vi har gjennomført ila. vårsemesteret. Det vil også bli trukket frem noen punkter fra møtene vi har hatt med Møller Bil Trondheim for å komplementere og underbygge det som blir presentert.

### 5.1.1. Sømløst Bilhold

Først etter å ha gjennomført intervjuene og hatt møter med Møller Bil Trondheim, skjønnte vi at innføringen av Sømløst Bilhold ikke kom til å skje over natta. Det var et mye mer omfattende område enn det vi først antok. Det som blir presentert under dette delkapittelet er en rekke tiltak som forhåpentligvis bidrar til et forbedret Sømløst Bilhold for nyttekjøretøy-kundene til Møller Bil. Vi forsto også at våre ambisjoner med Sømløst Bilhold ikke lar seg gjennomføre på et lokalt nivå, altså ikke kun hos Møller Bil Trondheim. Det må skje på et nasjonalt nivå for at det skal være gjennomførbart og lønnsomt for Møller Bil. Dette er av flere grunner, men hovedargumentet er at det er så omfattende at Møller Bil Trondheim ikke har kapasitet nok til å gjøre dette alene, og at det ikke er nok lønnsomhet ved å kun innføre det i Trondheim.

#### Biladministrasjonsverktøy

På bakgrunn av behovene til informantene har vi lagt stor vekt på utarbeidelsen av et eget biladministrasjonsverktøy for å videreutvikle Sømløst Bilhold. Da vi presenterte denne idéen for Møller Bil Trondheim, fortalte de at dette var noe de også hadde tenkt på, men så på muligheten for å utarbeide det internt i Møller Bil, altså ingen inkludering av VWMB eller andre bedrifter. Konseptet presentert nedenfor er i utgangspunktet utformet for å kunne stå på egne ben og utvikles av Møller Bil. De har en eierandel på 49% i VWMB som i dag drifter et biladministrasjons-system. I samtaler med Møller Bil Trondheim ble det derimot valgt at vi skulle utforme et konsept som ikke var avhengig av å måtte bli utviklet med VWMB. Dette kom av usikkerhet rundt framtidige planer for samarbeidet mellom disse to aktørene. Når det er sagt vil vi anta at om videre arbeid gjøres på tvers av selskapene, vil konseptløsningen vår fint kunne integreres og suppleres i VWMB sitt system.

Vi har utarbeidet et konsept om en plattform som vi kaller Møller Fleet Connect, heretter kalt Møller FC. Denne er visuelt fremstilt som vedlegg 2. Dette skal være en fullstendig plattform på lik linje som andre aktører sine plattformer, men den skal være gratis. Gratis i den forstand at ved kjøp av nye nyttekjøretøy hos Møller Bil, får du grunntjenestene til Møller FC uten ekstra kostnad. Plattformen følger altså med på kjøpet av nye nyttekjøretøy. Det vil selvfølgelig være tilleggstjenester og -funksjoner kundene kan kjøpe gjennom Møller FC, mot en månedlig abonnementskostnad. Dette følger egentlig prinsippene til Bait &

Hook-modellen, bare motsatt: du selger nyttekjøretøyet (barberbladene) først, slik at kundene får tilgang til Møller FC (barberhøvelen). På denne måten blir kundene fastlåst til tjenesten og kan velge å bruke den. (Johnson, Christensen og Kagermann, 2010 s. 49: Johnson, 2010, s. 131: Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 104-105).

Alle nye kjøretøy fra Møller Bil er i dag tilkoblet internett til en viss grad. På denne måten kan Møller Bil blant annet se kilometeravstand og kalle inn til service når det begynner å nærme seg, f.eks. 30 000 km-service. Denne informasjonen blir derimot ikke brukt til noe annet. For at kjøretøyet skal være tilkoblet Møller FC, vil alle nye kjøretøy komme med et modem installert i bilen, kalt Møller Fleet Connect Modem, heretter kalt modem. Dette modemmet muliggjør at bilen «snakker» med Møller FC og vil være nøkkelen for å kunne samle inn data om kjøretøyet og sjåførene, om ønskelig. Kjøretøy fra andre bilmerker og VW-kjøretøy uten modemmet, vil kunne utstyres med samme type plug-in modem med samme funksjon. For at all informasjonen som blir innhentet skal være til noe nytte for kunden, vil dataen bli samlet inn til skytjenesten, Møller Fleet Cloud. Denne skyen vil omgjøre og frakte data til brukeren på en forståelig måte slik at det kan analyseres av dem selv i ettertid.

Møller FC vil bli lansert som både en nettplattform og en app. Nettplattformen vil bli tilgjengelig gjennom en egen nettside, mens appen naturligvis vil kunne bli lastet ned gjennom App Store og Google Play, alt avhengig av hvilken telefon du har. Det er antatt at nettplattformen i stor grad vil bli benyttet av administratorer i bedriften som sitter på kontoret og har det overordnede ansvaret, mye i likhet med informantene vi har intervjuet. Disse har behov for å se det store bildet og få et helhetlig perspektiv på bedriftens kjøretøyflåte, hvor en vil få best opplevelse gjennom bruk av pc. Appen vil bli brukt som en slags mobil versjon av nettplattformen, hvor funksjonene og tjenestene vil bli noe komprimert, ettersom det er en app. Dette, i sammenheng med rollene i bedriften, skaper grunnlaget for to ulike brukertilganger til Møller FC: administratortilgang og brukertilgang. Uavhengig av hvilken tilgang de ulike rollene har, vil en fortsatt ha tilgang til både nettplattformen og appen. Administratortilgang vil kunne se hele kjøretøyflåten og vil kunne filtrere informasjon til alt fra hele kjøretøyflåten, til kun en singel bil. Brukertilgang er normal tilgang til Møller FC, hvor roller med slik tilgang vil kun ha oversikt over ett kjøretøy. Dette er ment for ansatte som er ute i felt, hvor disse ikke har det samme behovet og utstyret som administratorene. De har kun behov for å se oversikten over kjøretøyet de selv bruker.

Som kunde av Møller Bil og bruker av Møller FC vil det altså være forskjell i informasjonen hver bruker har. En vil få tilgang til disse tjenestene og funksjonene gratis (markert i fet og kursiv skrift):

- ***Modemet og kjøretøyet er koblet til Møller FC.*** Alle nye VW-nyttekjøretøy vil bli levert med Møller Fleet Connect modem som automatisk er tilkoblet Møller FC. Denne løsningen er nøkkelen til å kunne samle data om dine kjøretøy og sjåførene, om ønskelig. Møller Fleet Cloud frakter den innsamlede dataen fra et kjøretøy til Møller Fleet Connect-plattformen for å kunne analyseres av administratoren og brukeren.
- ***Dashbord med kjøretøystatus og tilstand.*** Møller FC vil ha et oversiktlig dashbord som viser status og tilstand over kjøretøyet/kjøretøyene. Administratorer vil ha et dashbord over hele kjøretøyflåten, mens vanlig brukere vil kunne se et dashbord over sin respektive bil.
- ***Kalenderfunksjon*** vil være en integrert kalender i Møller FC, hvor kunden får mulighet til å legge til hendelser til gitte tidspunkter og datoer, både som administrator og bruker. Administratorer vil se kalenderen for hele kjøretøyflåten, mens brukere vil kun se kalenderen til sin designerte bil.
- ***Mulighet til å oppgradere abonnementet sitt direkte i Møller FC.*** Kundene vil ha mulighet til å kunne oppgradere abonnementet sitt i en egen fane i Møller FC slik at eventuelle forbedringer vil foregå på en sømløs og komfortabel måte. Dette vil kun være aktuelt for administratorer som altså vil oppgradere abonnementet for hele bedriften.
- ***Mulighet til kjøp og bestilling i Møller FC.*** Kundene vil ha mulighet til å kjøpe og bestille ulike tjenester av Møller Bil, direkte gjennom Møller FC. Eksempler på kjøp og bestillinger kan være servicetimer, hvor kunden vil få opp en timeplan over hvilke tidspunkter og datoer som er tilgjengelige. Gjennomførte bestillinger vil automatisk bli lagt inn i kalenderen til den respektive bilen, hvor både administrator og bruker vil se dette. Begge rollene kan også bestille slike tjenester i Møller FC.

Kunden kan også velge å kjøpe tilleggstjenester og -funksjoner i Møller FC. Her kan kunden velge mellom:

- ***Varslinger*** er en funksjon hvor kunden får varslinger og meldinger om det oppstår noe uventet, om planlagte hendelser, og eventuelle avvik. Dette kan være varsling om

planlagt service, varsling om uventede hendelser på service, eller varsling om avvik fra standard drift. Administratoren vil være i stand til å velge om brukeren skal få se slike varslinger, hvor det er hensiktsmessig at brukeren kun får varslinger som angår service og vedlikehold.

- **Sjåfør-statistikk.** Gjennom denne funksjonen kan bedriften effektivisere og optimalisere kjøringen og kjøremønsteret til de ansatte ved et eget dashboard tilknyttet kjøreatferd, og bestilling av ulike rapporter. Kjøretøyene vil naturligvis samle inn data når de kjører, men dette er lite verdt dersom det ikke blir fremstilt og visualisert på en god måte. Drivstoff- og lade-rapporter, setebelte-rapporter, akselerasjon- og bremse-rapporter, og brukerrapporter er eksempler på rapporter som kan bestilles av administrator.
- **Tildele kjøretøy-ansvar til enkeltansatte** vil gjøre at administratorer kan holde oversikten over hvem som kjører de ulike kjøretøyene. Vanlige brukere vil ha mulighet til å velge kjøretøy de benytter ved en enkel meny, hvor de deretter kun vil få status, varslinger og eventuelt andre tjenester tilknyttet denne. Det er heller ikke uvanlig at ansatte bytter kjøretøy. Det skal derfor være enkelt å bytte sitt kjøretøy i Møller FC, hvor en vil kunne søke på registreringsnummeret for å finne det nye kjøretøyet.
- **Samlet faktura** vil gi kundene en samlet faktura for alt som har blitt gjennomført den måneden for bedriften sin. Eventuelle tjenester som blir gjennomført av andre aktører, f.eks. dekkskifte, dekkhotell, etc., vil også bli inkludert på denne samlefakturaen. Kundene vil også være i stand til å se tidligere fakturaer og denne funksjonen er kun aktuell for administratorer.
- **Servicehistorikk** vil presentere en oversiktlig historikk over alle servicene som er blitt gjennomført ved Møller Bil verksteder. Denne funksjonen vil være tilgjengelig for både administratorer og brukere, hvor administratorer kan filtrere søket i større grad, mens brukeren kun vil se servicehistorikk over sitt kjøretøy. Denne tjenesten vil fungere som en digital versjon av det fysiske serviceheftet. Serviceheftet vil fortsatt brukes og utfylles uten kostnad.
- **Elektronisk kjørebok** er en tjeneste som er integrert i og kan bli aktivert gjennom modemmet som allerede er montert på kjøretøyet. Standardutgaven til modemmet vil ikke ha en slik funksjon påskrudd, hvor dette vil gjøres etter bestilling av denne tjenesten. Mange oppdragsgivere krever at bedrifter har kjørebøker når de er på oppdrag, og derfor er dette et behov hos de fleste bedriftskunder. Ved kjøp av denne tjenesten

unngår kunden tredjepartsaktører og opprettholder et mer sømløst bilhold ved at dette er samlet på samme plattform som alt annet.

- **GPS-sporing med livekart** er en funksjon som i likhet med elektroniske kjørebøker vil bli aktivert mot at kunden selv godtar og kjøper denne tjenesten. Gjennom slik GPS-sporing vil administratoren få en direkte feed av hvor kjøretøyene er til enhver tid. Dette er spesielt relevant for transport- og servicebransjene, hvor operatører og teknikere som er i nærheten blir tildelt oppdrag i nærområdet. Her blir derimot GDPR en aktuell problemstilling, men dette er noe hver kunde er ansvarlig for, i den forstand at de selv må ordne avtaler med sine ansatte angående dette. Dette er standard hos flere av informantene som har deltatt i denne studien. Møller Bil vil ikke kunne ha tilgang til å spore eller se livekart av kundene. Dataene overføres direkte til kunden i systemet uten noen uønsket menneskelig observasjon eller kontakt.
- Den siste funksjonen er **integrasjon av ulike bilmerker**. Selv om du har Møller FC må du være i stand til å integrere andre bilmerker slik at du får et fullstendig overblikk over hele kjøretøyflåten din og slipper å bruke flere aktører innen biladministrasjon. Det må derfor ettermonteres modemer på eldre VW-kjøretøy og andre bilmerker. Dette vil gjøres ved at kjøretøyet leveres til Møller Bil, hvor de fikser dette. På denne måten får kunden et sikkert modem som er levert av Møller Bil, hvor begge parter vet at dette vil være kompatibelt med Møller FC. Da slipper man tredjepartsaktører som kan komplisere denne prosessen.

Dette er et fåtall av tjenester vi har utviklet så langt. Vi anser det som viktig for Møller Bil å komme på banen med plattformen og tjenestene så fort som mulig, hvor de deretter kan utvikle nye tjenester, og videreutvikle eksisterende tjenester basert på brukernes tilbakemeldinger. Vi tror det er formålstjenlig at Møller Bil starter på en mindre skala. Dette kan bety å lansere alle eller noen av tjenestene og funksjonene som vi har presentert. Deretter kan de bruke tid og ressurser på å skalere det oppover eller nedover ved senere tid, basert på markedets behov. Ved å bruke denne strategien kan man unngå å bruke ressurser og tid på utvikling av uinteressante løsninger for markedet som har en god baktanke fra leverandør-perspektivet, men som ikke fungerer i praksis.

## Faste kontaktpersoner

Kommunikasjonen vil foregå gjennom Møller FC sin app og nettplattform med både chat-funksjon og en såkalt mobil hotline. Denne hotlinen vil kun være for kunder av Møller FC (både gratis og betalende) og kan nås gjennom mobiltelefon. Det vil også være kontaktinformasjon til kundens respektive kontaktperson, hvor en vil ha to kontaktpersoner uavhengig av hvilken kunde en er. Den ene kontaktpersonen er din lokale kontaktperson. Dette vil være en designert ansatt ved Møller Bil-forhandleren kunden kjøpte kjøretøyet/kjøretøyene. Vi ser for oss at hver Møller Bil-forhandler vil ha 1-4 ansatte som har dette ansvaret, noe som kommer an på størrelsen av forhandleren, området og kundene. Disse personene vil ha hver sine kunder som de selv har ansvar for, hvor de skal være en slags alt-mulig-person for kunden. En stund vil de være rådgiveren deres og bistå med ulike spørsmål kunden har, og i det andre øyeblikket vil de være salgsperson for bedriften og tilby de nye kjøretøy på forespørsel. Disse kontaktpersonene må naturligvis også være selgere, men det må være en balanse her. De kan ikke være 100% selgere hos forhandleren og 50% kontaktperson gjennom Møller FC. Akkurat hvordan denne arbeidsfordelingen vil være er ikke noe vi har innsikt i, men et anslag på 70% selger og 30% kontaktperson er et greit utgangspunkt å starte med. Det som er viktig er at kontaktpersonen har nok tid og kapasitet til å kunne bistå kundene sine med det som måtte trenge. Denne arbeidsfordelingen vil også variere fra forhandler til forhandler, hvor de selv må finne ut hva som passer best.

Den andre kontaktpersonen vil være et sentralisert kundeteam. Dette teamet vil være basert på hovedkontoret til Møller Bil i Oslo. Deres oppgaver er mange, men en av dem er å bistå med kundeservice gjennom Møller FC sin app, nettplattform og egen hotline. Ved akutte saker som angår tekniske eller administrative problemer, vil dette være kontaktpunktet. Dette teamet vil være bemannet lengre enn de lokale kontaktpersonene ved forhandlerne, noe som betyr at de vil bistå etter endt arbeidsdag for de fleste, altså fra kl. 16 og utover. Dette teamet vil også tilby støtte til kontaktpersonene hos forhandleren, f.eks. ved unike tilfeller eller spørsmål selv ikke kontaktpersonene kan svare på. Som kunde vil du alltid få svar av samme person du startet å snakke med. Eksempelvis, kan en problemstilling hvor kunden kommer med et spørsmål til den lokale kontaktpersonen og den ansatte ikke vet svaret, oppstå. Den lokale kontaktpersonen vil deretter spørre kundeteamet om støtte og få svar, hvor den lokale ansatte vil henvende seg tilbake til kunden. Ikke en så sømløs måte å kommunisere innad i Møller Bil, men som de selv har sagt: de skal tilpasse seg kunden, kunden skal ikke tilpasse



seg de. Dette vil forebygge forvirring og tidstyver, og skape en sømløs kommunikasjonskanal og -metode for kunden.

Det sentraliserte kundeteamet vil også ha en mer administrativ rolle, hvor de drifter Møller FC sin app og nettplattform med tilknyttede tjenester, legge til og fjerne brukere, yte teknisk kundestøtte, delegere arbeid til ulike forhandlere og fremforhandle avtaler. Noe av dette har Møller Bil allerede erfaring med, gjennom det sentraliserte anbuds-teamet som spesialiserer seg på anbudskonkurranser og deretter delegerer arbeidet videre til de respektive forhandlerne. Det sentraliserte kundeteamet vil være av samme art, hvor de vil ordne med alt som ligger i back-end og deretter delegere det videre til lokale Møller Bil-forhandlere.

Dette biladministrasjonsverktøyet er altså steg en i utarbeidelsen av Sømløst Bilhold. Først nå kan videre steg implementeres med støtte i dette verktøyet, f.eks. menyen. Målet med Møller FC er at du får alle tjenestene Møller Bil har å tilby, kontaktinformasjon, kontaktpersoner, kommunikasjon, etc., samlet på ett sted og at du på denne måten tar vare på kundene i større grad enn i dag. Vårt langsiktige mål med Møller FC er også at det skal bli en mangesidig plattform som høster goder og gir et bredere utvalg basert på eksterne aktører (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 77). Dette er derimot et mål, nærmest en visjon, som er veldig langt unna på dette tidspunktet.

## Nøkkeltag

Etter å ha presentert vår løsning til nøkkeltag for informantene under andregangsintervjuene, mottok vi verdifull informasjon og interessante synspunkter når det gjelder en slik nøkkeltag. Gjennom oppgaven har vi hatt en antagelse om at bedriftsmarkedet er villige til å betale mer for tjenester som skaper trygghet, sømløshet og forutsigbarhet. Dette er en antagelse vi har valgt å stole på, både gjennom informasjon fra Møller Bil Trondheim og direkte svar fra informantene. Dette skaper grunnlaget for konseptet med en nøkkeltag gjennom et lojalitetsprogram.

En nøkkeltag skal være en visuell brikke som kunden har med seg, og skal gjenspeile kundens kundeforhold med Møller Bil. Nøkkeltagen skal komme i tre ulike varianter: sølv, gull og platinum. Disse variantene representerer tre ulike prisgrupper. Nøkkeltag i sølv baseres på den laveste prisgruppen. Nøkkeltag i gull symboliserer en kunde som betaler mer og blir da en del av prisgruppen i midten, mens nøkkeltag i platinum representerer en kunde

som betaler i det øvre prissjiktet og blir en del av øverste prisgruppe. Dette er den mest eksklusive nøkkeltagen og vil naturligvis følge med fordeler for de som har det.

Nøkkeltagene følger altså et stegvis system, hvor du forflytter deg fra en nøkkeltag til en annen basert på hvor mye du betaler. Hovedpoenget med en nøkkeltag er det som omtales som prioritet, og for at dette skal fungere i praksis, er det kritisk at hver Møller Bil-forhandler opptrer på samme nivå og som én bedrift. Dersom kunden er basert i Trondheim og er platinum-kunde hos Møller Bil Trondheim, skal det samme gjelde hos hvilken som helst Møller Bil-forhandler i hvilken som helst by. Ved nøkkeltag i platinum skal kunden få prioritet ved alle verksteder dersom det skjer noe, og «snike» foran andre kunder som har nøkkeltag i sølv eller gull. Etter samtaler med Møller Bil Trondheim, er det også avdekket at det typisk er travle tider på verkstedet før og etter fellesferier, og når det er sesong for dekkskifte. Kunder med nøkkeltag i platinum vil derfor få mulighet til å bestille service- og dekkskifte-timer før alle andre. På denne måten er kalenderen helt «grønn», altså ledig, slik at de prioriterte kundene kan selv velge når det passer best.

For at dette skal fungere i praksis må det være noen faktorer på plass. Det må være en person som har kapasitet til å ta imot prioriterte kunder ved verkstedet. Møller Bil har allerede en sann person som kalles for en «grønn mann», hvor han tar spontane oppdrag som dukker opp ulla dagen. Denne personen er alltid ledig og har ingen avtaler på starten av dagen, men ender alltid opp med å ha fullbooket arbeidsdag uansett, basert på oppdragene som dukker opp. Ved innføringen av et lojalitetsprogram vil det være behov for minst én grønn mann som kun tar kunder med prioritet. Ved noen forhandlere vil det muligens være behov for flere. Som Tensio også belyste under andregangsintervjuet, må det være plass til dette. Det er derfor tenkt at det skal være en «grønn arbeidsplass» på verkstedet som skal ha plass til VIP-kunder og denne plassen skal i utgangspunktet kun være tilgjengelig for prioriterte kunder. Dersom verkstedet ser behov for å bruke plassen til mindre tjenester og service for andre kunder, kan dette gjennomføres med forbehold om bilen kan bli flyttet dersom en VIP-kunde kommer innom.

Siden dette kalles nøkkeltag gjennom et lojalitetsprogram, burde det også være fordeler for kundene som benytter seg av tjenestene og er lojale til Møller Bil. Som Møller Bil Trondheim har forklart, er kundene innen bilbransjen mindre lojale i dag. Markedet er i stadig endring med frekvente nylanseringer fra leverandører. Dette gjør at kundene vil prøve det som er nytt og spennende. For å holde på kundene sine i bedre grad, ser vi det som formålstjenlig for

Møller Bil å tilby goder når en har vært kunde i 3, 5, 7, 10 år, etc. Slike goder burde bli gradvis bedre, alt ut ifra hvor lenge en har vært kunde der, og burde ha en grad av kundetilpasning. Det har f.eks. ingen hensikt å gi 10 gratisvasker hos Møller Bil til kunder som aldri har benyttet seg av vasketilbudet deres. Da må en komme med andre goder som gjør at kunden føler seg ivaretatt og verdsatt.

## Pakkeløsninger

Pakkeløsninger er godt utbredt i salg av kjøretøy hos Møller Bil i dag. Dette baserer seg på en tankegang hvor kunden skal kunne velge fra mye forskjellige alternativer og kunne skreddersy sitt produkt, men også ikke bli overveldet av for mye informasjon og valg. Sett i sammenheng med utviklingen av Møller FC og hvordan dette skal leveres har det dukket opp ulike fordeler og ulemper. I intervjuene ble dette et tema som strakte seg lengre enn kun de spørsmålene som var klargjort. Dette ble gjort for å kunne grave litt dypere og trekke frem informantenes mening. Med utgangspunkt i dette ser man på en side at fordelene ved pakkeløsninger er effektivitet og simpelt. Som en kunde kan det være en forventning å få ønsket produkt eller tjeneste så fort som mulig uten å bruke for mye tid på anskaffelse. Men som en antakelse kan også dette basere seg på personlighet, hvor noen liker å bruke mer tid enn andre. Pakker er ofte også simple når det presenteres på en god måte og akkurat det med oppsett og presentasjon er veldig sentralt i etableringen av pakker. Det simple kan veldig fort bli komplisert og få motsatt effekt. Samme som et hav av valgmuligheter kan ha, vil en uoversiktlig pakkeløsning få en avskrekkende effekt på kunder.

En ulempe med pakkeløsninger er at de kan virke og brukes til å maksimere fortjeneste for selger. Dette kan eksempelvis gjøres ved å plassere enten upopulære eller høykostnads-alternativer sammen med populære og lavkostnads-alternativer. Poenget blir at selgeren kan presse alternativer som kunden kanskje ikke trenger eller er interessert i. Dette blir tatt frem av enkelte informanter hvor de spesifikt nevner det med pressing av alternativer som noe negativt. I utviklingen av Møller FC er det derfor valgt å gå for en åpen løsning der de alternativene som kan velges ikke er avhengig av noen andre. Det kan være at noen fremtidige løsninger bygger på hverandre, men Møller FC vil ikke ha noen designerte pakkeløsninger. Startutvalget av alternativer i Møller FC er også ikke så stort at det er avskrekkende. Med under 10 alternative tjenester mener vi at det er en bedre løsning å ikke låse noen tjenester i pakker. Det som er viktig å påpeke er at pakkeløsninger kan fortsatt være

en god løsning i andre deler av verdiforslaget som ved kjøp av kjøretøy og ekstrautstyr. Vi har ikke valgt å gå inn i bruken av pakkeløsninger i sin helhet i kjøretøybransjen, men heller se på hva som vil bli beste alternativ for Møller FC.

### Service og vedlikehold

Service- og vedlikehold vil ha en rolle i Møller FC hvor plattformen først og fremst administrerer dette, eksempelvis gjennom kalenderfunksjon, og oversikt over kjøp og bestillinger. Som oftest blir service- og vedlikeholdsavtaler anskaffet med kjøretøyet i anskaffelsesprosessen, men om det skulle vise seg at noen kunder vil handle dette i etterkant er det tenkt at dette kan gjøres i eller gjennom Møller FC plattformen.

I intervjuene så har spørsmålet om å være en attraktiv kunde dukket opp. Dette kommer frem basert på at enkelte informanter har erfart at Møller Bil ikke er konkurransedyktige nok til å levere service- og vedlikeholdsavtaler etter leasingavtaler er endt. På en side kan man argumentere for at Møller Bil gir en viss standard og dermed så konkurrerer de på ulike områder og ikke bare på pris. Tilfellet er derimot at dette ble trukket frem i samtaler med kunder og da bør det tas seriøst. Som en positiv konsekvens av Møller FC kan det derfor være at kunder blir mer åpen for å bli værende med service- og vedlikeholdsavtaler etter endte avtaler. I dag er det tilfeller hvor noen kunder velger å bytte til billigere aktører etter endt avtale som ble tilbudt med anskaffelsen av kjøretøyet.

For å ha et realistisk fremtidsperspektiv i service og vedlikeholds-bransjen må man tilpasse seg de nye forventningene fra markedet. Med flere elektriske varebiler som kjøpes må man utfordre seg selv til å tenke nytt på alle områder. Dette kan for eksempel bety å levere mobil service der kunden befinner seg. Uten at vi vil legge noe vekt på hvordan service og vedlikeholds prosessen spesifikt gjøres på verksted i dag, vil vi anta at en mobilservice vil bli annerledes og begrenset. Den vi altså ikke kunne gjøre alt som kan gjøres på verksted med løftebukk og annet stort og tungt utstyr. Med elektriske varebiler nevner derimot informantene at det er mindre servicer i antall og at det også er mindre som må gjøres i selve prosessen da det blant annet ikke er forbrenningsmotor. Ut ifra dette kan mobil service få en større rolle for å gjennomføre diagnoser og eventuelt fikse enkelte feil som lar seg gjøre utenfor et fysisk verksted.

Det som er lett å overse fra leverandørsiden er kundeperspektivet når det kommer til koordinering og samkjøring av servicer, vedlikehold, bilhold og biladministrasjons-tjenester. Dette kan være vanskelig å holde styr på for begge parter, noe som kan føre til feilbooking og andre negative konsekvenser. Dette påpekes av informantene, at når en leverandør selger noe så bør de kunne levere det som tiltenkt og avtalt. Tiltro svekkes fort fra kundesiden når man ikke klarer å levere og dermed kan man miste kunder. Det er derfor viktig å kunne ta seg den ekstra tiden for å forsikre seg om at det man leverer av tjenester også blir kvalitetssikret. Det virker jo egentlig veldig logisk, men med perspektiv utenfra ser vi at kjøretøybransjen beveger seg med enorme steg mot å bli mer teknologisert. Med mye erfaring av kvalitetskontroll når det gjelder de fysiske kjøretøyene som selges, anbefaler vi sterkt med bakgrunn i våre funn å ta med denne kulturen videre inn i teknologi og tjenesteutvikling. Flere informanter er også frustrert over at Møller Bil Trondheim ikke kan koordinere ulike servicer, blant annet en vanlig servicetime og EU-kontroll. Dette har ført til tilfeller hvor kundene opplever å ha en vanlig servicetime en uke, for så å bli kalt inn til EU-kontroll uka etter. Hvorfor kan ikke dette samkjøres for å spare tid for kunden? Enkle tiltak som å samkjøre og koordinere slike service- og vedlikeholdstimer er noe Møller Bil må ta tak i, hvor en som bruker hos Møller FC vil kunne se slike ting selv og deretter planlegge prosessene i bedre grad.

## 5.2. Drøfting av funn fra Møller Bil Trondheim

Dette delkapittelet presenterer våre konseptløsninger tilknyttet informasjonen vi har innhentet fra Møller Bil Trondheim, herunder en videreutviklet forretningsmodell.

### 5.2.1. Videreutviklet forretningsmodell for Møller Bil

For at Møller FC skal bli innført på en formålstjenlig måte, må forretningsmodellen tilpasses deretter og understøtte dette systemet. En videreutviklet forretningsmodell må ligge i bunn og skal beskrive hvordan Møller Bil skal drifte og drive forretning på, nå på en litt annerledes måte. Nedenfor ligger den videreutviklede forretningsmodellen, etterfulgt av forklaringer til de videreutviklede byggsteinene på de neste sidene.

<p><b>Nøkkelpartnere</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volkswagen AG</li> <li>• Møller Mobility Group (herunder alle datterselskapene)</li> <li>• Møller Eiendom</li> <li>• Forsikringselskaper</li> <li>• Tredjepartsaktører (eks. dekk- og innredningsleverandører)</li> <li>• Underleverandører (eks. kantinedrift, renhold og rekvisita)</li> </ul>	<p><b>Nøkkelaktiviteter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salg, klargjøring og takst av nye og brukte biler</li> <li>• Innbytte og gjenkjøp av biler</li> <li>• Salg og montering av deler og tilbehør</li> <li>• Arbeid ved mekanisk- og skadeverksted</li> <li>• Anbudskonkurranser</li> <li>• Markedsføring</li> <li>• Drift av lokaler</li> <li>• Utvikling, videreutvikling og drift av Møller Fleet Connect</li> </ul>	<p><b>Verdiforslag</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dekke kundenes mobilitetsbehov på en sømløs måte</li> <li>• Møller Bil skal være en totalleverandør</li> <li>• Sømløshet og integrasjon i bilen</li> <li>• Kundene kan tilpasse bilen til deres egne ønsker</li> <li>• Sterkt varemerke</li> <li>• Toppkvalitets service og vedlikehold</li> <li>• Møller Fleet Connect <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Ved kjøp av nyttekjøretøy får man gratis tilgang til administrasjonsverktøyet</li> <li>◦ Du får samlet bilholdet ditt for nyttekjøretøy</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Kunderelasjoner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personlig assistanse</li> <li>• Delvis selvbetjening ved bestilling av kjøretøy</li> <li>• Selvbetjent bestilling av service</li> <li>• Nettside med chatbot</li> <li>• Anmeldelser på Google og andre nettsider</li> <li>• Kundetilfredshetsundersøkelser</li> <li>• Personlige kontaktpersoner i Møller Fleet Connect</li> <li>• Selvbetjening ved bestilling av abonnements tjenester</li> </ul>	<p><b>Kundesegmenter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedriftskunder <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Sluttbrukere</li> <li>◦ Distributører</li> <li>◦ Deleverksteder</li> </ul> </li> <li>• Privatpersoner</li> </ul>
<p><b>Nøkkelressurser</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biler (nye og brukte)</li> <li>• Spesialtilpassede lokaler</li> <li>• Verktøy og verkstedmaskiner</li> <li>• Tilgang til lån og kreditt</li> <li>• Samarbeidspartnere og underleverandører</li> <li>• Ansatte</li> <li>• Salgssystemer og IT-infrastruktur</li> <li>• Møller Fleet Connect</li> </ul>		<p><b>Kanaler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salgslokaler og verksted</li> <li>• Nettside</li> <li>• Reklamer</li> <li>• Franchisetakere</li> <li>• Møller Fleet Connect</li> </ul>		
<p><b>Kostnadsstruktur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flere ansatte</li> <li>• Innkjøp <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Biler</li> <li>◦ Deler</li> <li>◦ Tilbehør</li> <li>◦ Verktøy</li> </ul> </li> <li>• Garantikostnader</li> <li>• Demobil-kostnader <ul style="list-style-type: none"> <li>• Møller Fleet Connect <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Møller Fleet Cloud</li> <li>◦ Møller Fleet Connect Modem</li> </ul> </li> <li>• Overordnede kostnader <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Markedsføring</li> <li>◦ IT-kostnader</li> <li>◦ Regnskap og fellestjenester</li> <li>◦ Drift av lokaler</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>		<p><b>Inntektsstrømmer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salg <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Nye og brukte biler</li> <li>◦ Deler</li> <li>◦ Tilbehør</li> <li>◦ Service- og vedlikeholdsavtaler</li> <li>◦ Tjenester</li> </ul> </li> <li>• Leasing av biler</li> <li>• Reparasjon, vedlikehold og service</li> <li>• Kickback fra nøkkelpartnere <ul style="list-style-type: none"> <li>• Møller Fleet Connect <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Salg av individuelle abonnements tjenester</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>		

Figur 9 - Videreutviklet forretningsmodell

## **Kundesegmenter**

Det vil ikke være noen nye kundesegmenter for Møller Bil ved implementasjonen av Møller FC. Disse vil forbli de samme, men det er naturligvis kun sluttbrukere som vil benytte seg av Møller FC. Vi ser det som svært lite sannsynlig at distributører av VW-biler vil fremme Møller FC ovenfor sine egne biladministrasjons-løsninger.

## **Verdiforslag**

*Møller FC* vil bli et nytt verdiforslag. Ved kjøp av nye nyttekjøretøy vil kundene få gratis tilgang til Møller FC, hvor de vil få samlet hele bilholdet og alt som er tilknyttet dette, i et og samme verktøy. Dette vil gjøre det veldig enkelt og sømløst for kundene å drifte kjøretøyflåten sin, derav er det av verdi for kunden.

Det er allerede mange kunder som har et biladministrasjons-verktøy og har dette behovet dekket. For noen år siden derimot, var ikke dette behovet dekket og kundene var kanskje ikke klar over at de hadde et behov for det heller. Teknologien og den digitale transformasjonen innen kjøretøyindustrien har derimot skapt nye behov og markedsstandarder. Det er dette vi håper Møller FC vil gjøre også. Plattformen i seg selv er ikke noe nytt, men noen av funksjonene tilknyttet Møller FC er nye og innovative. Alle funksjonene er integrert på samme digitale plattform. Dette tror vi vil bevisstgjøre flere behov kunden selv ikke vet de har enda, nemlig sømløsheten, komforten og effektiviteten av å samle alle behovene på samme plattform.

For kunder som allerede har administrasjons-verktøy, vil en løsning som Møller FC være en nødvendighet ved kjøp av nye kjøretøy. Når en først har opplevd å få dette behovet dekket, er det svært vanskelig og ukomfortabelt å ikke få det dekket. For nye kunder som ikke har noe erfaring med slike verktøy, vil gratisjenestene gi de en smak av hvor behagelig det er å ha det. Nye kunder vil få muligheten til en prøveperiode med betalende funksjoner og tjenester, nettopp for å bevisstgjøre og synliggjøre behovet for Møller FC.

Møller FC vil gjøre bilholdet mer praktisk for kunden. Møller FC vil være et verktøy som fremmer god kommunikasjon, sømløshet og enkelhet. Dette skaper betydelige verdier og resulterer i at Møller Bil utvider og skaper nye verdier innen kategorien «bekvemmelighet» (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 25).

## **Kanaler**

Som en naturlig konsekvens av å gå ut ifra Møller FC i episenteret (verdiforslag), vil det

dannes en ny kanal gjennom *Møller FC*. Møller FC vil fungere som en kanal ved at kundene kan kontakte kontaktpersonene sine gjennom chat-funksjonen, eller kontakte dem direkte gjennom den nye hotlinen. Dette skjer enten i nettplattformen eller appen. Kundene vil også kunne kjøpe ulike tjenester og funksjoner, og bli tilbudt andre punkter av verdiforslaget gjennom Møller FC, blant annet sømløshet og integrasjon og at Møller Bil skal være en totalleverandør. Med dette skapes den nye kanalen som er egeneid og nettbasert (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 27).

### **Kunderelasjoner**

Grunnet Møller FC som ny kanal, vil altså kundene få *personlige kontaktpersoner* for å opprettholde kunderelasjonene. Dette kalles for «allokert personlig bistand» og er den nærmeste og dypeste relasjonstypen (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 29). Som det er nevnt, kundene vil få mulighet til kjøp direkte i Møller FC. Dette skaper også en ny form for kunderelasjon som ikke har vært til stede hos Møller Bil, nemlig *selvbetjening*. Ved hjelp av Møller FC er teknologien og tjenesten til stede for at kunden kan betjene seg selv uten noe hjelp fra ansatte (Osterwalder, 2019, s. 29).

### **Inntektsstrømmer**

Kundene som bruker gratistjenestene vil ikke gi en direkte inntektskilde for Møller Bil. Gratistjenestene er derimot en begrenset utgave av plattformens fulle potensiale, hvor ved prøveperioder og bevisstgjøring av udekte behov, vil kundene forhåpentligvis kjøpe tjenester og funksjoner mot en kostnad. Den nye inntektsstrømmen baseres derfor på kundene som kjøper tjenestene og funksjonene, hvor det vil komme i form av tilbakevendende inntekter, altså som en månedlig abonnementsavgift (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 31).

### **Nøkkelpartnere**

I likhet med kundesegmentene, er det heller ingen nye nøkkelpartnere. Basert på vår informasjon om Møller Bils forretningsmodell, har Møller Bil en egen IT-avdeling. Det er derfor tenkt at disse skal utvikle og drifte Møller FC, noe som betyr at avhengigheten mellom de ulike leddene vil bli større. Det er ikke et nytt element i forretningsmodellen, men rollen deres vil bli vesentlig større og mer betydelig.

### **Nøkkelaktiviteter**

En ny nøkkelaktivitet på bakgrunn av IT-avdelingens mer fremtredende rolle og Møller FC, er *utvikling, videreutvikling og drift av Møller FC*. Dette går under



«plattform/nettverk»-kategorien, noe Møller Bil kun har liten erfaring med i dag gjennom deres egen nettside (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 37).

### **Nøkkelressurser**

For at Møller Bil skal kunne levere Møller FC som verdiforslag, ha det som en kanal og opprette nye kunderelasjoner, blir det derfor også en nøkkelressurs. I likhet med mange av de eksisterende nøkkelressursene, vil *Møller FC* være en fysisk ressurs i form av et system (Osterwalder, og Pigneur, 2019, s. 35).

### **Kostnadsstruktur**

Som en følge og for å støtte alt som er beskrevet ovenfor, vil det bli en høyere kostnad for Møller Bil. Dette vil hovedsakelig falle inn under faste kostnader, men vil også ha et element av variable kostnader (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 41). Dette kommer av at jo flere som bruker systemet, jo mer lagringsplass, brukertilganger og lisenser trenger Møller Bil. Kostnaden vil derfor øke med antall brukere på plattformen. Det fremkommer også store kostnader forbundet med utvikling i startfasen, og lavere kostnader tilknyttet videreutvikling og vedlikehold av Møller FC i senere tid.

Alle nye nyttekjøretøy fra Møller Bil i Norge er innebygd med et Møller Fleet Connect modem. Siden nyttekjøretøyene blir importert gjennom Harald A. Møller av Volkswagen AG, må modemene ettermonteres på alle nyttekjøretøy. Møller Bil har en klargjøringsavdeling hvor dette vil skje, noe som betyr at det er en kostnad forbundet med dette, i form av mer arbeid for de ansatte. Det er også kostnader forbundet med Møller Fleet Cloud, hvor Møller Bil trenger lisenser og lagringsplass for en slik skytjeneste.

Det er også valgt å liste opp *flere ansatte* som en kostnad. Vi antar at Møller Bil vil utvikle Møller FC selv, altså uten noe inkludering fra resten av datterselskapene. På denne måten er de forsikret om at den ferdigstilte tjenesten bærer preg av kravspesifikasjonene Møller Bil vil ha, uten noen andre selskapers innflytelse og meninger. På bakgrunn av dette må Møller Bil ha mer kapasitet i form av flere ansatte innen IT-avdelingen deres, innen det sentraliserte kundeteamet, samt potensielt flere ansatte som er lokale kontaktpersoner. Flere ansatte vil derfor bety en høyere fast kostnad.

### 5.2.2. Nytt mønster for forretningsmodellen

For at Møller FC skal bli levert gratis til alle kundene til Møller Bil, vil det bli konsekvenser for mønsteret til forretningsmodellen. Mønsteret vil fortsatt være oppsplittede forretningsmodeller, men det vil også bli en variant av Bait & Hook. Bait & Hook-mønsteret vil bestå av to faser: fase én som følger en reversert Bait & Hook-modell og fase to som følger tradisjonell Bait & Hook (Johnson, Christensen og Kagermann, 2010 s. 49: Johnson, 2010, s. 131: Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 104-105).

Fase én vil bestå av at Møller Bil selger nyttekjøretøyet (barberbladene) først, slik at kundene får tilgang til Møller FC (barberhøvelen). På denne måten har kundene valget om å bruke verktøyet eller ikke. Basert på informantenes tilbakemelding er dette noe de mest sannsynligvis vil, fordi det er en gratis biladministrasjons-plattform. Nå starter fase to av Bait & Hook. Nå som kunden har tilgang til gratisjenestene av Møller FC, vil de lokkes mot kostnadsfunksjonene og -tjenestene ved prøveperioder og realisasjonen om at behovene deres ikke blir dekket med gratistjenestene. Her er altså gratistjenestene av Møller FC starttilbudet (barberhøvelen), mens de andre funksjonene og tjenestene er kostnadsbaserte (barberbladene) (Johnson, Christensen og Kagermann, 2010 s. 49: Johnson, 2010, s. 131: Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 104-105).

Møller Bil har allerede en enorm kundebase og dette er en fordel med tanke på den langsiktige visjonen om en mangesidig plattform. Forhåpentligvis vil mange av kundene benytte seg av Møller FC, noe som vil skape en svært attraktiv arena for eksterne aktører og annonsører. Disse aktørene vil derfor prøve å få innpass hos Møller FC slik at de selv kan annonsere og markedsføre sine tilbud, og det er dermed skapt en ny kundegruppe: Samarbeidspartnere. Det er en kostnad tilknyttet innpass på plattformen for disse samarbeidspartnerne, hvor vi ser for oss at denne kundegruppen i første omgang kan bestå av partnere som Circle K, Shell, Esso og/eller Easee. Kunder av Møller Bil og Møller FC (kundegruppe A) vil få rabatterte tilbud gjennom samarbeidspartnerne, noe som forhåpentligvis vil øke salgene og omsetningen til disse. Kundegruppe A er derfor avhengig av samarbeidspartnerne (kundegruppe B) for drivstoff og lading, mens kundegruppe B er avhengig av kundegruppe A for å selge tjenester og produkter, og krever at det er brukere på Møller FC for å nå ut med annonsering og markedsføring. Det er utarbeidet en konseptuell forretningsmodell med utgangspunkt i mangesidige plattformer, vist i Vedlegg 1 (markert i grønn tekst).

## 5.3. Implikasjoner for Møller Bil

### 5.3.1. Utvikling og kostnad

Som presentert tidligere i drøftingskapittelet, ønsker Møller Bil Trondheim at biladministrasjonsverktøyet skal kunne utvikles og driftes internt i Møller Bil. Ved å holde valget om utviklingsstrategi mer åpent trenger ikke Møller Bil å låse seg til noen kontrakter eller avtaler som kan jobbe mot deres hensikt. Dermed blir det mer sømløst for kunden. Med dette tenker vi særlig på at Møller FC må integreres på en måte som gir kunden en best mulig opplevelse uten komplikasjoner mellom flere aktører. På denne måten kan konseptet og idéene også unngå ha noen direkte avhengigheter til andre aktører. Om bilhold stadig beveger seg i en digitalisert retning med fokus på tjenester, vil dette konseptet for nyttekjøretøy ha en stadig større rolle i verdiforslaget. Rollen til Møller FC i dagens marked kan derfor ikke undervurderes sammenliknet med fremtidige roller og muligheter. Derfor kan det være hensiktsmessig for Møller Bil å utvikle dette internt uten partnere. Dette gir større kontroll over utviklingen og selve driften av plattformen.

Selve kosten av utvikling og drift av dette konseptet vil først og fremst være avhengig om man velger å utvikle dette internt eller ikke. Det kan antas at det vil spares en god del kost på å utvikle og drifte dette i samarbeid med VWMB. De har allerede ekspertise på området og sitt eget system som de drifter i dag. Med en eierandel på 49% kan dette muligens bli et alternativ hvor man enten integrerer Møller FC i dagens VWMB-alternativ, eller lager en egen plattform.

Kost vil også være avhengig av fremgangsmåten og hvor ambisiøs Møller Bil vil være med første lansering av et slikt system. Fra vårt perspektiv er det viktig å få ut plattformen med løsningen og tjenestene som er presentert i oppgaven. Om det skulle vise seg at enkelte tjenester krever mer tid å utvikles, så burde plattformen lanseres uten disse. Man kan så lansere disse fortløpende i etterkant av lanseringen. Dette gir Møller Bil en stegvis strategi som tilbyr markedet en alternativ løsning med kontinuerlig utvikling.

### 5.3.2. Holde på kundene

Med utgangspunkt i at Møller Bil Trondheim er bekymret over at de mister kunder mellom bil nr. 1 og nr. 2 innen nyttekjøretøy, er det også tilfeller hvor noen kunder velger å bytte til billigere service- og vedlikeholds-aktører etter endt avtale. Møller FC vil kunne tilby en alternativ utviklingstrend for dette problemet.

Med Møller FC og dens tenkte sømløse dynamikk, kan det være at kundene ser at noe holder dem igjen fra å bytte til en konkurrent. Møller Bil Trondheim forteller i dag at det ikke alltid handler om kun pris, og det kan stemme særlig innen nyttekjøretøy-markedet hvor informantene har fortalt at det viktigste er at kjøretøyene er operative. Møller Bil må derfor finne en måte å fremstille det på til kunden slik at man forstår akkurat hva man betaler for. Dette kan Møller FC indirekte hjelpe med ved å låse kunden til en plattform som viser hvor bra og enkelt de kan ha det. Når man da ser etter andre tilbud i markedet og eventuelt finner noe som er billigere, så har Møller Bil noe å svare med. Altså om du eksempelvis flytter service- og vedlikeholdsavtale vil ikke Møller FC kunne hjelpe deg med å administrere og koordinere dette. Det å kunne gjøre kunden avhengig av en tjeneste eller et produkt vil gjøre det vanskelig for kunden å dra. Derfor vil det være viktig for Møller Bil å gradvis lukke kundene sine inn i sitt system og dermed skape et avhengighetsforhold. Dette avhengighetsforholdet vil igjen by på nye muligheter og kan tilby nye tjenester til kundene, som igjen kan åpne for nye og økte inntektsstrømmer.

### 5.3.3. Endringsledelse og digital transformasjon/digitalisering

Konseptløsningen vår er et relativt stort digitaliseringsprosjekt. Møller Fleet Cloud mottar digitisert informasjon gjennom modemnet. Deretter blir det videreformidlet på Møller FC. En slik adoptering av digital- og datateknologi kan derfor kalles et digitaliseringsprosjekt (Sun *et al.*, 2020; Parviainen *et al.*, 2017). På bakgrunn av dette prosjektet kan en omtale det som en digital transformasjon, i den forstand at Møller FC endrer Møller Bils måter å jobbe på, roller og at kundene blir tilbudt noe nytt og annerledes som følge av anvendelse av teknologi (Bloomberg, 2018; Parviainen *et al.*, 2017; Hanelt *et al.*, 2015). Det endrer altså både det veletablerte økosystemet Møller Bil har, og også det markedet har (Riasanow, Galic og Böhm, 2017).

Slike prosjekter kommer derimot ikke uten risiko og selv om løsningen ser bra ut på papiret, er det ikke sikkert at det får et positivt fortegn i praksis. Som McKinley (2018) konkluderte med i sin undersøkelse, er det kun 16% av respondentene som har lykket med digital transformasjon og klart å opprettholde effektene i det lange løp. Små bedrifter har også en større sjanse for å lykkes (de la Boutetière, Montagner og Reich, 2018; Rolstadås *et al.*, 2019). Dersom vi stoler på denne statistikken, er ikke tallene i favør av Møller Bil, men det finnes heldigvis tiltak som kan gjøres for å øke sjansene. Blant annet må ledelsen til Møller Bil ha en meget sentral rolle under prosjekter og endringsprosesser. Klare mål innen bestemte tidsrammer, visjoner om fremtiden, god kommunikasjon, og at ledelsen er involvert og synlige i arbeidet er viktige faktorer som Berg (2018) påpeker under endringsprosesser (Berg, 2018, s. 268-273). Det er derfor essensielt at ledelsen hos Møller Bil er sentrale og fungerer som gode veiledere i endringsarbeidet.

For at konseptet med Møller FC skal fungere i praksis er det derfor noen endringer som må gjøres internt. En må ansette flere personer for å ha kapasitet til å utvikle og drifte dette i IT-avdelingen til Møller Bil. Parallelt med dette må det også etableres et sentralisert kundeteam. Kundeteamet har ingen involvering i utviklingen av Møller FC, men det er anbefalt at de får en grundig innføring og opplæring i systemet, og får mer teknisk innsyn i hvordan det fungerer ettersom de skal kunne tilby teknisk kundestøtte. Det må også utnevnes lokale kontaktpersoner hos hver enkelt Møller Bil-forhandler. Hvor mange og hvordan balansen mellom selger og kontaktperson blir, er noe hver enkelt forhandler må finne ut på egenhånd. Dette vil være svært avhengig av området og kundene til forhandleren.

For at konseptet med nøkkeltagen skal fungere, er det også kritisk at Møller Bil-forhandlerne opptrer som én kjede. Uansett hvor du er i landet skal du ha samme prioritet, og her må Møller Bil gjøre tiltak når det gjelder forskjellene som er hos de ulike forhandlerne. Dette vil også ha ringvirkninger utover kun nøkkeltagen, hvor kundene vil oppleve å få samme tilbud og informasjon fra alle forhandlerne, i stedet for å få ulike tilbud fra ulike forhandlere i samme region. Som en konsekvens av nøkkeltag må Møller Bil ansette minst én grønn mann som fokuserer på VIP-kundene ved hver forhandler. De må også ha en grønn arbeidsstasjon som er kun egnet for VIP-kundene. Denne arbeidsstasjonen kan bli brukt ved andre tilfeller også, men da skal det være arbeid som kan avbrytes dersom det kommer inn en VIP-kunde. Kundene og områdene kommer også til å spille en rolle her, hvor det kan være aktuelt å ha flere ansatte og arbeidsstasjoner som kun tar imot VIP-kunder.

#### 5.3.4. Prosjektgjennomføring

For å gjennomføre en slik endringsprosess er det kritisk med en god prosjektgruppe som skal utvikle Møller FC, helst med en agil metode. Dette er for å sikre at planlegging, delegering og utvikling skal skje på en formålstjenlig måte, hvor vi anser en agil metode som det beste alternativet (Bennett, Buttrick og Stanton, 2017, s. 9). Ved bruk av en av disse metodene vil prosjektgruppen kunne respondere på endringer og tilbakemeldinger i større grad, noe vi antar at vil skape et bedre sluttresultat. Agile metoder, f.eks. Scrum eller Kanban anser vi som gode alternativer, hvor disse inneholder iterasjoner på korte perioder. I løpet av disse iterasjonene kan det blant annet bli lansert ulike versjoner av tjenesten til en prøvegruppe. Vi mener at dette er en gylden mulighet for Møller Bil å motta tilbakemeldinger før Møller FC lanseres for hele markedet (Abrahamsson *et al.*, 2002; Cooper og Sommer, 2018). Vi anser at et par bedrifter er et godt utgangspunkt, f.eks. deres beste kunder som kjøper nyttekjøretøy regelmessig og har vært kunde over en lengre periode. De vil naturligvis få tilgang til alle funksjonene Møller FC har å tilby.

## 6. Avslutning

### 6.1. Besvarelse på problemstilling og formål

Gjennom oppgavens forløp har vi svart på problemstillingen og dens tilknyttede formål:

- Ved å tilegne oss informantenes behov, erfaringer, synspunkter og ambisjoner i henhold til daglig drift av en kjøretøyflåte, digitalisering og digitale tjenester, har vi dannet et beslutningsgrunnlag for videreutvikling av Sømløst Bilhold i Møller Bil.
- Ved å tilegne oss informasjon om Sømløst Bilhold fra Møller Bil Trondheim, litteratursøk og intervjuer, har vi kommet med våre utenforstående synspunkter, anbefalinger og løsninger tilknyttet Sømløst Bilhold for nyttekjøretøy-kunder.
- Ved å tilegne oss informasjon, dokumenter, informantenes erfaringer, behov og synspunkter tilknyttet Møller Bils forretningsmodell, har vi vurdert og analysert Møller Bils nåværende forretningsmodell opp imot nyttekjøretøy-kunder. Vi har deretter videreutviklet og tilpasset denne til nyttekjøretøy-kunder basert på våre anbefalinger og løsninger tilknyttet Sømløst Bilhold.

Problemstillingen «På hvilken måte kan Møller Bil tilpasse sin forretningsmodell for å bedre tilfredsstillere nyttekjøretøy-kundenes behov tilknyttet Sømløst Bilhold?» har blitt besvart ved å komme med nyutviklede og tilpassede løsninger innen Sømløst Bilhold. Deretter er dette integrert i en tilpasset forretningsmodell for å understøtte løsningene våre og nyttekjøretøy-kundenes behov.

### 6.2. Begrensninger ved studiet

En begrensning ved oppgaven er at dette er en casestudie som spesifikt studerer en enkelt leverandør av Volkswagen og deres kunder. Studien og rapporten vil være farget av dette og det kan dermed bli vanskelig å generalisere resultatene til andre kjøretøy-leverandører og -merker.

Enda en begrensning som underbygger det ovennevnte, er det geografiske området for studien. Sammen med oppdragsgiver ble det valgt å gjennomføre intervjuer med

bedriftskunder i Trøndelag-regionen. Behovene og markedet kan være forskjellig i andre deler av Norge. Ved å ha et større utvalg av informanter også utenfor den valgte regionen, kunne det ha styrket våre resultater i enda større grad og kanskje avdekket flere behov enn det vi gjorde gjennom våre intervjuer.

### 6.3. Videre arbeid

Som nevnt tidlig i oppgaven er Sømløst bilhold et paraplybegrep. Vi har derfor i denne rapporten avgrenset temaet med fokus på høyresiden i figur 2, altså biladministrasjon med underpunktene service, tjenester og kommunikasjon. Vi anbefaler videre utvikling og arbeid innen disse elementene i Sømløst Bilhold, men også utenfor våre avgrensninger og figur. Vi anser at bidraget fra denne rapporten kan gi fire ulike veier for videre arbeid.

- Møller Bil kan alene ta steg for å utvikle denne rapportens løsninger og konsept i sin helhet.
- Møller Bil kan samarbeide med VWMB om utviklingen av denne rapportens løsninger og konsept i sin helhet.
- Møller Bil kan ta steg for å utvikle noe av denne rapportens løsninger basert på å velge ut interessante enkeltelementer i oppgavens løsninger og konsept.
- Møller Bil Trondheim kan alene ta steg for å utvikle noe av denne rapportens løsninger basert på å velge ut interessante enkeltelementer i oppgavens løsninger og konsept. Vi anser det som lite formålstjenlig at oppgavens løsninger og konsept i sin helhet kan innføres kun i Trondheim, basert på hvor omfattende og ressurskrevende dette er.

Vi anbefaler at Møller Bil utvikler rapportens løsninger i sin helhet alene. Dette er basert på vårt utarbeidede perspektiv av innhentede meninger og erfaringer fra kunder i nyttekjøretøy-markedet. På en annen side, er det basert på vår kunnskap, vurderinger og analyser av Møller Bils nåværende situasjon og forretningsmodell. Som nevnt i delkapittel 5.3.1., kan dermed konseptet og idéene unngå ha noen direkte avhengigheter til andre aktører. Dette gir full kontroll over utviklingen, selve driften av plattformen og fremtidig beslutningstaking.



## 7. Litteraturliste

Abrahamsson, P., Salo, O., Ronkainen, J. & Warsta, J. (2002) *Agile Software Development Methods: Review and Analysis*. Tilgjengelig fra:

<https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1709/1709.08439.pdf> (Hentet: 08.05.2022)

Ashurst, C. & Hodges, J. (2010) *Exploring business transformation: The challenges of developing a benefits realization capability*. Tilgjengelig fra:

<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14697011003795685?needAccess=true>

(Hentet: 28.01.2022)

Bailey, A., Hennink, M. & Hutter, I. (2011) *Qualitative research methods*. 1. utg. London: Sage Publications Ltd.

Beer, M. & Nohria, N. (2014) Cracking the Code of Change, *Harvard Business Review*.

Tilgjengelig fra: <http://ceewl.ca/12599-PDF-ENG.PDF#page=89> (Hentet: 11.05.2022)

Bennett, N., Buttrick, R. & Stanton, P. (2017) *Managing Successful Projects with PRINCE2*. 6. utg. Norwich: TSO.

Berg, M. E. (2018) *Ledelse*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A. & Venkatraman, N. (2013) *Digital business strategy: Toward a next generation of insights*. Tilgjengelig fra:

<https://www.jstor.org/stable/pdf/43825919> (Hentet: 24.01.2022)

Bloomberg, J. (2018) *Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril*. Tilgjengelig fra:

[https://moniquebabin.com/wp-content/uploads/articulate\\_uploads/Going-Digital4/story\\_content/external\\_files/Digitization%20Digitalization%20and%20Digital%20Transformation%20Confusion.pdf](https://moniquebabin.com/wp-content/uploads/articulate_uploads/Going-Digital4/story_content/external_files/Digitization%20Digitalization%20and%20Digital%20Transformation%20Confusion.pdf) (Hentet: 26.01.2022)

BMW Group (2019) *Annual report 2019*. (Årlig rapport). München: BMW Group.

Tilgjengelig fra:

[https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup\\_com/ir/downloads/en/2020/hauptversammlung/BMW-Group-Annual-Report-2019.pdf](https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/ir/downloads/en/2020/hauptversammlung/BMW-Group-Annual-Report-2019.pdf) (Hentet: 08.02.2022)

- BMW Group (2020) *BMW Group Report 2020*. (Årlig rapport) München: BMW Group.  
Tilgjengelig fra:  
[https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup\\_com/ir/downloads/en/2021/bericht/BMW-Group-Bericht-2020-EN.pdf](https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/ir/downloads/en/2021/bericht/BMW-Group-Bericht-2020-EN.pdf) (Hentet: 08.02.2022)
- Brennen, J. S. & Kreiss, D. (2016) *Digitalization*. Tilgjengelig fra:  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/9781118766804.wbiect111> (Hentet: 08.05.2022)
- By, R. T. (2005) Organisational Change Management: A Critical Review, *Journal of Change Management*, 5(4) s. 369-380. doi: 10.1080/14697010500359250 (Hentet: 08.05.2022)
- Christoffersen, L. Tuft, P. A. & Johannessen, A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Ciriello, R. F., Richter, A. & Schwabe, G. (2018) *Digital innovation*. Tilgjengelig fra:  
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s12599-018-0559-8.pdf> (Hentet: 08.05.2022)
- Clarke, A. (1999) *A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management*. Tilgjengelig fra:  
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0263786398000313?token=6831B766080240C47347BD4CE164003973A5CE39427F56E565E0E703F0BB6D6B712979E1F8B6C18AD39A745B2F1CC9BC&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220127195116> (Hentet: 27.01.2022)
- Cooper, R. G. & Sommer, A. F. (2018) Agile-Stage-Gate for Manufacturers, *Research-Technology Management*, 61(2), s. 17-26. doi: 10.1080/08956308.2018.1421380 (Hentet: 08.05.2022)
- Dahlum, S., Grønmo, S. & Wæhle, E. (2020) *Case-studie*. Tilgjengelig fra:  
<https://snl.no/case-studie> (hentet 28.01.2022)
- Dalland, O. (2020) *Metode og oppgaveskriving*. 7. utg. Oslo: Gyldendal
- de la Boutetière, H., Montagner, A. & Reich, A. (2018) *Unlocking success in digital transformations*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations> (Hentet: 27.01.2022)

Ebert, C. & Duarte, C. H. C. (2018) *Digital Transformation*. Tilgjengelig fra: [https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Henrique-Duarte-2/publication/326241618\\_Digital\\_Transformation/links/5b4d14f3aca27217ff9b05e4/Digital-Transformation.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Henrique-Duarte-2/publication/326241618_Digital_Transformation/links/5b4d14f3aca27217ff9b05e4/Digital-Transformation.pdf) (Hentet: 08.05.2022)

Fowler, M. & Highsmith, J. (2001) *The Agile Manifesto*. Tilgjengelig fra: [http://andrey.hristov.com/fht-stuttgart/The\\_Agile\\_Manifesto\\_SDMagazine.pdf](http://andrey.hristov.com/fht-stuttgart/The_Agile_Manifesto_SDMagazine.pdf) (Hentet: 08.05.2022)

Grüntges, V., Matthey, A., Peter, F. & Stöber, J. (2021) *Customer experience has replaced hardware engineering prowess as carmakers' critical battleground. Here's how incumbent brands can effect a bold, fast transformation*. Tilgjengelig fra: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-new-key-to-automotive-success-put-customer-experience-in-the-drivers-seat> (Hentet: 07.02.2022)

Grønmo, S (2020) *Kvalitativ metode*. Tilgjengelig fra: [https://snl.no/kvalitativ\\_metode](https://snl.no/kvalitativ_metode) (Hentet: 28.02.2022)

Handelshøyskolen BI (2022a) *Resultater 2021*. Tilgjengelig fra: <https://www.bi.no/forskning/norsk-kundebarometer/resultater-2021/> (Hentet: 15.03.2022)

Handelshøyskolen BI (2022b) *Bransjerresultater 2021*. Tilgjengelig fra: <https://www.bi.no/forskning/norsk-kundebarometer/bransjerresultater-2021/> (Hentet: 15.03.2022)

Hanelt, A., Piccinini, E., Gregory, R. W., Hildebrandt, B. & Kolbe, L. M (2015) *Digital Transformation of Primarily Physical Industries – Exploring the Impact of Digital Trends on Business Models of Automobile Manufacturers*. Tilgjengelig fra: [https://www.researchgate.net/profile/Everlin-Piccinini-2/publication/277325717\\_Digital\\_Transformation\\_of\\_Primarily\\_Physical\\_Industries\\_-\\_Exploring\\_the\\_Impact\\_of\\_Digital\\_Trends\\_on\\_Business\\_Models\\_of\\_Automobile\\_Manufacturers/links/562b81da08aef25a2441b0ff/Digital-Transformation-of-Primarily-Physical-Industries-Exploring-the-Impact-of-Digital-Trends-on-Business-Models-of-Automobile-Manufacturers.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Everlin-Piccinini-2/publication/277325717_Digital_Transformation_of_Primarily_Physical_Industries_-_Exploring_the_Impact_of_Digital_Trends_on_Business_Models_of_Automobile_Manufacturers/links/562b81da08aef25a2441b0ff/Digital-Transformation-of-Primarily-Physical-Industries-Exploring-the-Impact-of-Digital-Trends-on-Business-Models-of-Automobile-Manufacturers.pdf) (Hentet: 27.01.2022)

Johnson, M. W. (2010) *Seizing the white space*. 1. utg. Boston: Harvard Business Press

Johnson, M. W., Christensen, C. M. & Kagermann, H. (2010) Reinventing your business model. *Harvard Business Review on Business Model Innovation*. 1. utg. Boston: Harvard Business Press, s. 47-70

Kolodny, L. (2019) Tesla is closing stores, shifting all sales online, *CNBC*. Tilgjengelig fra: <https://www.cnb.com/2019/02/28/tesla-shifts-sales-to-online-only.html> (Hentet 27.01.2022)

KPMG (2021) *22nd Annual Global Automotive Executive Survey 2021*. Tilgjengelig fra: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2021/11/global-automotive-executive-summary-2021.pdf> (Hentet: 25.01.2022)

Leveraas, P. (2019) *Fra digitisering til digitalisering*. Tilgjengelig fra: <https://www.dataforeningen.no/fra-digitisering-til-digitalisering/> (Hentet: 26.01.2022)

Margetta, J. (2010) Why business models matter. *Harvard Business Review on Business Model Innovation*. 1. utg. Boston: Harvard Business Press, s. 1-17

Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015) *Digital Transformation Strategies*. Tilgjengelig fra: [https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2018/08/file\\_cd634d3f094a12a6e57730d750e75c6f.pdf](https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2018/08/file_cd634d3f094a12a6e57730d750e75c6f.pdf) (Hentet: 24.01.2022)

Møller Bil (2022) *Om Oss*. Tilgjengelig fra: <https://mollerbil.no/om-oss/> (Hentet: 18.01.2022)

Møller Mobility Group (2022) *Et langt og godt forhold til fabrikk*. Tilgjengelig fra: <https://moller.no/no/om-oss/et-langt-og-godt-forhold> (Hentet: 18.01.2022)

Nambisan, S., Wright, M. & Feldman, M. (2019) *The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes*. Tilgjengelig fra: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0048733319300812?token=DF9EF7F22CAAC7FE50C9123392FAB52A7B2EA70410A1CF9D389A62D87FDC95A36F6AE0B7BCEE9308A3CC308F109C0074&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210927084622> (Hentet: 19.01.2022)

Oates, B. J. (2006) *Researching information systems and computing*. 1. utg. London: Sage Publications Ltd.

Opplysningsrådet for veitrafikken (2022a) *2021 ble tidenes rekordår for nybilregistreringer*. Tilgjengelig fra:

<https://ofv.no/aktuelt/2022/2021-ble-tidens-rekord%C3%A5r-for-nybilregistreringer> (Hentet: 24.01.2022)

Opplysningsrådet for veitrafikken (2022b) *Registreringsstatistikken*. Tilgjengelig fra: <https://ofv.no/registreringsstatistikk> (Hentet: 10.02.2022)

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2019) *Business Model Generation*. 1. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. & Teppola, S. (2017) Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice, *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1) s. 62-77. doi: 10.12821/ijispm 050104 (Hentet: 08.05.2022)

Reuters (2019) *Volkswagen CEO expects software to make up 90 percent of auto industry innovation*. Tilgjengelig fra: <https://www.reuters.com/article/us-volkswagen-results-software-idUSKBN1QT1ZN> (Hentet: 08.02.2022)

Riasanow, T., Galic, G. & Böhm, M. (2017) *Digital Transformation in the Automotive Industry: Towards a Generic Value Network*. Tilgjengelig fra: [https://www.researchgate.net/profile/Tobias-Riasanow/publication/319007756\\_Digital\\_Transformation\\_in\\_the\\_Automotive\\_Industry\\_Towards\\_a\\_Generic\\_Value\\_Network/links/5aa68e6eaca27291845fe2da/Digital-Transformation-in-the-Automotive-Industry-Towards-a-Generic-Value-Network.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tobias-Riasanow/publication/319007756_Digital_Transformation_in_the_Automotive_Industry_Towards_a_Generic_Value_Network/links/5aa68e6eaca27291845fe2da/Digital-Transformation-in-the-Automotive-Industry-Towards-a-Generic-Value-Network.pdf) (Hentet: 27.01.2022)

Robson, C. & McCartan, K. (2015) *Real world research*. 4. utg. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Rolstadås, A., Krokan, A., Schiefloe, P. M., Sand, G. & Dyrhaug, L. T. (2019) *Det nye digitale Norge*. 1. utg. Bergen: John Grieg Forlag.

Sun, Y., Yang, C., Shen, X. L. & Wang, N. (2020) *When digitalized customers meet digitalized services: A digitalized social cognitive perspective of omnichannel service usage*. Tilgjengelig fra: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0268401219310175?token=D385E17BEEB43D08F708369186D7E3E49D08C17B433BFBF27DFC768B93074FAB76310C5E96A9DF1352C9>

[68B464D96AE&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220126124446](https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00076791.2014.909808) (Hentet: 26.01.2022)

Tjora, A. (2011) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 1. utg. Oslo: Gyldendal

van Rooij, A. (2015) *Sisyphus in business: Success, failure and the different types of failure*. Tilgjengelig fra: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00076791.2014.909808> (Hentet: 28.01.2022)

Vial, G. (2019) *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*.

Tilgjengelig fra:

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0963868717302196?token=C878ECC540B2AC3F55A05639DB88D9EC2586CB5C51071F075279E906927D97CF9F6509398CE6B6CB97AD5C9B2D475661&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220124101002> (Hentet: 24.01.2022)

Volkswagen (2022) *Volkswagen Norge*. Tilgjengelig fra:

<https://www.volkswagen.no/no/om-oss.html> (Hentet:10.02.2022)

Volkswagen Group (2019) *Annual Media Conference 2019*. (Nyhetsrapport). Wolfsburg:

Volkswagen Group. Tilgjengelig fra:

[https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/presentations/2019/03\\_march/2019-03-12\\_VW\\_Marke\\_JPK\\_Reden\\_final\\_en.pdf](https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/presentations/2019/03_march/2019-03-12_VW_Marke_JPK_Reden_final_en.pdf) (Hentet: 08.02.2022)

Volkswagen Group (2020) *Annual Media Conference 2020*. (Nyhetsrapport). Wolfsburg:

Volkswagen Group. Tilgjengelig fra:

[https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/presentations/2020/03-m%C3%A4rz/20200317\\_Speeches\\_2020\\_AMC\\_en\\_final.pdf](https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/presentations/2020/03-m%C3%A4rz/20200317_Speeches_2020_AMC_en_final.pdf) (Hentet: 08.02.2022)

Volkswagen Group (2021) *Annual Media Conference 2021*. (Nyhetsrapport). Wolfsburg:

Volkswagen Group. Tilgjengelig fra:

[https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/presentations/2021/03/2021-03-16\\_Speeches\\_Group\\_AMC\\_2021\\_en.pdf](https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/presentations/2021/03/2021-03-16_Speeches_Group_AMC_2021_en.pdf) (Hentet: 08.02.2022)

Volkswagen Møller Bilfinans (2022) *Om oss*. Tilgjengelig fra:

<https://www.bilfinans.no/omoss.html> (Hentet: 31.03.2022)

## 8. Vedlegg

### 8.1 Vedlegg 1: Forretningsmodell

<p><b>Nøkkelpartnere</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volkswagen AG</li> <li>• Møller Mobility Group (herunder alle datterselskapene)</li> <li>• Møller Eiendom</li> <li>• Forsikringselskaper</li> <li>• Tredjepartsaktører (eks. dekk- og innrednings-leverandører)</li> <li>• Underleverandører (eks. kantinedrift, renhold og rekvisita)</li> <li>• Samarbeidspartnere</li> </ul>	<p><b>Nøkkelaktiviteter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salg, klargjøring og takst av nye og brukte biler</li> <li>• Innbytte og gjenkjøp av biler</li> <li>• Salg og montering av deler og tilbehør</li> <li>• Arbeid ved mekanisk- og skadeverksted</li> <li>• Anbudskonkurranser</li> <li>• Markedsføring</li> <li>• Drift av lokaler</li> <li>• Utvikling, videreutvikling og drift av Møller Fleet Connect</li> </ul>	<p><b>Verdiforslag</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dekke kundenes mobilitetsbehov på en sømløs måte</li> <li>• Møller Bil skal være en totalleverandør</li> <li>• Sømløshet og integrasjon i bilen</li> <li>• Kundene kan tilpasse bilen til deres egne ønsker</li> <li>• Sterkt varemerke</li> <li>• Toppkvalitets service og vedlikehold</li> <li>• Møller Fleet Connect <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Ved kjøp av nyttekjøretøy får man gratis tilgang til administrasjonsverktøyet</li> <li>◦ Du får samlet bilholdet ditt for nyttekjøretøy</li> <li>◦ Rabatterte kjøp fra samarbeidspartnere</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Kunderelasjoner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personlig assistanse</li> <li>• Delvis selvbetjening ved bestilling av kjøretøy</li> <li>• Selvbetjent bestilling av service</li> <li>• Nettside med chatbot</li> <li>• Anmeldelser på Google og andre nettsider</li> <li>• Kundetilfredshetsundersøkelser</li> <li>• Personlige kontaktpersoner i Møller Fleet Connect</li> <li>• Selvbetjening ved bestilling av abonnements tjenester</li> </ul>	<p><b>Kundesegmenter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedriftskunder <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Sluttbrukere</li> <li>◦ Distributører</li> <li>◦ Deleverksteder</li> </ul> </li> <li>• Privatpersoner</li> <li>• Samarbeidspartnere</li> </ul>
<p><b>Nøkkelressurser</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biler (nye og brukte)</li> <li>• Spesialtilpassede lokaler</li> <li>• Verktøy og verkstedmaskiner</li> <li>• Tilgang til lån og kreditt</li> <li>• Samarbeidspartnere og underleverandører</li> <li>• Ansatte</li> <li>• Salgssystemer og IT-infrastruktur</li> <li>• Møller Fleet Connect</li> </ul>		<p><b>Kanaler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salgslokaler og verksted</li> <li>• Nettside</li> <li>• App</li> <li>• Reklamer</li> <li>• Franchisetakere</li> <li>• Møller Fleet Connect</li> </ul>		
<p><b>Kostnadsstruktur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flere ansatte</li> <li>• Innkjøp <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Biler</li> <li>◦ Deler</li> <li>◦ Tilbehør</li> <li>◦ Verktøy</li> </ul> </li> <li>• Garantikostnader</li> <li>• Demobil-kostnader</li> </ul>		<p><b>Innteksstrømmer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salg <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Nye og brukte biler</li> <li>◦ Deler</li> <li>◦ Tilbehør</li> <li>◦ Service- og vedlikeholdsavtaler</li> <li>◦ Tjenester</li> </ul> </li> <li>• Leasing av biler</li> <li>• Reparasjon, vedlikehold og service</li> <li>• Kickback fra nøkkelpartnere</li> <li>• Møller Fleet Connect <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Salg av individuelle abonnements tjenester</li> </ul> </li> <li>• Samarbeidspartnere (kickback fra samarbeidspartnere og annonsør-inntekter)</li> </ul>		



## 8.2 Vedlegg 2: Visuell fremvisning av Møller FC



The image displays three Volkswagen vans parked in a row, each equipped with a wireless antenna on its roof. The vans are branded with 'Møller Bil Trondheim Nytekkjøretøysenter' and other text. Above the vans, a series of icons represent various telematics features: a car with a wrench for 'varslinger', a map for 'GPS - Livekart', a fuel pump for 'kjøretøystatus', a driver for 'Sjåfør-statistikk', and a clipboard for 'Elektronisk kjørebok'. A 'Tilkoblet' (connected) icon is also shown above the first van. The background is a dark blue wall with a '7' sign.

**Møller Fleet Connect**  
Maksimer produktivitet med telematikk



#### **Modemet og kjøretøyet er koblet til Møller FC**

Alle nye VW-nyttekjøretøy vil bli levert med Møller Fleet Connect modem som automatisk er tilkoblet Møller FC. Denne løsningen er nøkkelen til å kunne samle data om dine kjøretøy og sjåførene, om ønskelig.

Møller Fleet Cloud frakter den innsamlede dataen fra et kjøretøy til Møller Fleet Connect plattformen for å kunne analyseres av administratoren og brukeren.



#### **Dashbord med kjøretøystatus og tilstand for administrator og brukere**

Møller FC vil tilby et oversiktlig dashbord som viser status og tilstand over kjøretøyene.

Administratorer vil ha et dashbord over hele kjøretøyflåten, mens vanlig brukere vil kunne se et dashbord over sitt respektive kjøretøy



#### **App som holder administratorer og brukerne av kjøretøyet oppdatert**

Appen er en mobil versjon av nettplattformen og vil kunne bli lastet ned gjennom App Store og Google Play

Appen vil være tilgjengelig for alle Møller FC brukere.



#### Gratistjenester

- Modemet og kjøretøyet er koblet til Møller FC
- Dashboard med kjøretøystatus og tilstand
- Kalenderfunksjon
- Mulighet til å oppgradere abonnementet sitt direkte i Møller FC
- Mulighet til kjøp og bestilling i Møller FC



#### Varslinger

- Gjenværende oljelevetid
- Feilmeldinger og varsler
- Fører rapporterte problemer
- Beskrivelser av diagnostiske feilkoder
- Planlegging av verkstedbesøk



#### GPS-sporing med livekart

- Direkte feed av hvor kjøretøyene er til enhver tid
- Posisjonshistorikk
- Egendefinert Geofencing



#### Drivstoff og batteri nivå

- Nøyaktig kjørelengde
- Overvåking av drivstoffnivå
- Tomgangs kostnader
- Kilometer per liter rapporter



#### Sjåfør statistikk og kjøretøy-ansvars tildeling

- Hastighetshendelser og overtredelser
- Tøffe akselerasjons- og bremsehendelser
- Bruk av sikkerhetsbelte
- Førerscore
- Tildele kjøretøy-ansvar til enkeltansatte i Møller FC



#### Diverse tjenester

- Integrasjon av ulike bilmerker
- Elektronisk kjørebok
- Samlet faktura
- Servicehistorikk

## 8.3 Vedlegg 3: NSD Samtykkeskjema

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### *”Forbedret kundeopplevelser gjennom sømløse tjenester”?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i vårt forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge blant annet hvordan:

- Kundeopplevelser kan bli forbedret ved bruk av digitale, sømløse tjenester. Slike tjenester fra kunden sitt standpunkt kan f.eks. være lettere bestilling av service på kjøretøy ved bruk av verkstedets tjenester.
- Leverandører av kjøretøy kan best skreddersy sitt tilbud for å gjøre f.eks. en service-prosess best for kundene, og sikre bærekraftig drift for selskapet, samt skape konkurransefortrinn.

I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

**Beskriv formålet med prosjektet mer inngående og si noe om omfanget.** Dette prosjektet er den avsluttende masteroppgaven for oss. Dette markerer slutten på vår 5-årige høyere utdanning ved NTNU Trondheim, studieretning Digital Samhandling.

Vi vil se nærmere på hvordan markedet tidligere har reagert på digitale endringer i bilbransjen og hvordan slike endringer kan skape store konkurransefortrinn for bedrifter. Som beskrevet ovenfor, vil oppgaven ha to aspekter ved seg. Vi vil gjennomføre intervjuer for å kartlegge hva du/dere (kunden) verdsetter ved å ha et kjøretøy og hva som påvirker dere i kjøpsbeslutningen. Et kjøretøy omhandler både personbiler og nyttekjøretøy.

Vi vil også se nærmere på hvordan bedrifter kan tilpasse seg kundene sine ønsker for å skape et konkurransefortrinn i et marked som er svært konkurranseinnstilt. Basert på deres svar og litteratur vil vi utvikle et forslag til hvordan bedrifter kan tilpasse seg ønskene og tilby såkalte «sømløse» tjenester, altså tjenester som er så gode som mulig og som skaper minst bryderi for kundene.

**Skisser kort hvilke problemstillinger / forskningsspørsmål du skal analysere.** Problemstillingen er satt til «På hvilken måte kan billeverandører ved hjelp av sine digitale tjenester skape og forbedre et sømløst kundeforhold?»

Vi vil stille sentrale spørsmål tilknyttet denne problemstillingen, f.eks. «Hvordan foregår service-prosessen på bilene deres?», «Hvordan ser en ideell serviceprosess ut for dere?» og «Hvordan falt valget på bilene dere har i dag?».

**Hvis du eller andre skal bruke opplysningene til andre formål (f.eks. undervisning eller andre forskningsprosjekter), beskriv de andre formålene.** Opplysningene du/dere oppgir til oss vil kun bli brukt til oppgavens formål.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Institutt for datateknologi og informatikk (IDI) er ansvarlig for prosjektet.

**Hvis aktuelt, nevnt navn og beskriv samarbeid med andre institusjoner, eksternt oppdragsgiver etc.** Denne oppgaven er utgitt av Møller Bil, avd. Trondheim.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

**Beskriv hvordan utvalget er trukket (populasjon, utvalgsriterier og gjerne hvor mange som får henvendelsen), slik at det fremgår hvorfor du spør personen om å delta.** Du/dere er trukket fra en liste med mange bedrifter. Vi spør dere om å delta på bakgrunn av at dere har en stor flåte med



kjøretøy og fordi vi er interesserte i å finne ut hva dere vil verdsette i en sømløs prosess for deres kjøretøy.

**Hvis aktuelt, fortell om du har fått personens kontaktopplysninger fra andre (og hvilke tillatelser du har innhentet for det), eller om andre har sendt ut informasjonen for deg.** Listen som beskrevet i forrige avsnitt er blitt tildelt av Møller Bil, avd. Trondheim. Vi er under kontrakt med Møller Bil og denne informasjonen er kun tilgjengelig for oss.

**Hva innebærer det for deg å delta?**

**Beskriv metode (spørreskjema, intervju, observasjon etc.), omfanget, hvilke opplysninger som samles inn og hvordan opplysningene registreres (elektronisk, notater, lyd-/videoopptak).**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du setter av tid til et intervju på ca. 45 minutter. Spørsmålene vil bli tilsendt til deg/dere på forhånd slik at dere har tid til å forberede eventuelle svar. Opplysningene vil enten bli dokumentert ved notater på pc eller ved taleopptak (ved samtykke).

**Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Vi håper du vil delta, hvor du når som helst kan trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Dersom det er noen spørsmål du/dere ikke vil svare på, har dere rett til å ikke svare på visse spørsmål uten å oppgi grunn. Dette vil ikke ha noe negative konsekvenser for resten av intervjuet.

**Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Vi vil naturligvis ha tilgang til personopplysningene dine/deres. I tillegg vil vår veileder, Tor Atle Hjeltnes ha tilgang til oppgaven vår for å kunne veilede oss i riktig retning innen gitte rammer. Den endelige rapporten vil også bli tilgjengeliggjort for Møller Bil.
- Alle intervjuer og opplysninger vil bli lagret lokalt på våre egne pc-er og i vår egen gruppe i Microsoft Teams. Det er kun vi som har tilgang til denne gruppen.

**Beskriv om deltakerne vil kunne gjenkjennes i publikasjon eller ikke, og eventuelt hvilke type opplysninger som vil publiseres.** I den endelige rapporten vil vi ikke navngi noen av informantene våre. Dersom det er aktuelt vil vi skrive rollen du/dere har i bedriften deres, eller skrive «en representant fra bedrift X».

Notater og/eller taleopptak fra intervjuet vil ikke bli publisert. Disse vil bli analysert kun av oss, hvor vi kan velge (hvis vi finner det aktuelt) å gjengi hovedtrekkene som ble sagt under intervjuet.

**Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 20.05.2022.

Personopplysninger og notater fra intervjuer vil bli lagret i en egen mappe i gruppen vår på Microsoft Teams. Ved godkjent oppgave vil vi slette alle notater og dokumenter som omhandler disse intervjuene.

Ved samtykke å ta opp intervjuet, vil taleopptaket bli lagret på en mobil. Taleopptaket vil bli slettet ved godkjent oppgave.

**Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Institutt for datateknologi og informatikk har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

#### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Institutt for datateknologi og informatikk ved Tor Atle Hjeltnes, tlf.nr. 90551702, epost adr. [tor.a.hjeltnes@ntnu.no](mailto:tor.a.hjeltnes@ntnu.no)
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, tlf.nr. 93079038, epost adr. [thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Tor Atle Hjeltnes  
Veileder

Stian Myrtrøen  
Student

Thorleif André Solberg  
Student

-----

-----

-----

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «forbedret kundeopplevelser gjennom sømløse tjenester», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta på intervju
- at studentene kan gi opplysninger om meg til oppgaven, hvis det er aktuelt
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes (f.eks. «daglig leder ved bedrift X»), hvis det er aktuelt
- jeg har tillatt at studentene kan ta opp intervjuet med bruk av taleopptaksfunksjoner

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

Navn:

Dato:

Signatur

---

