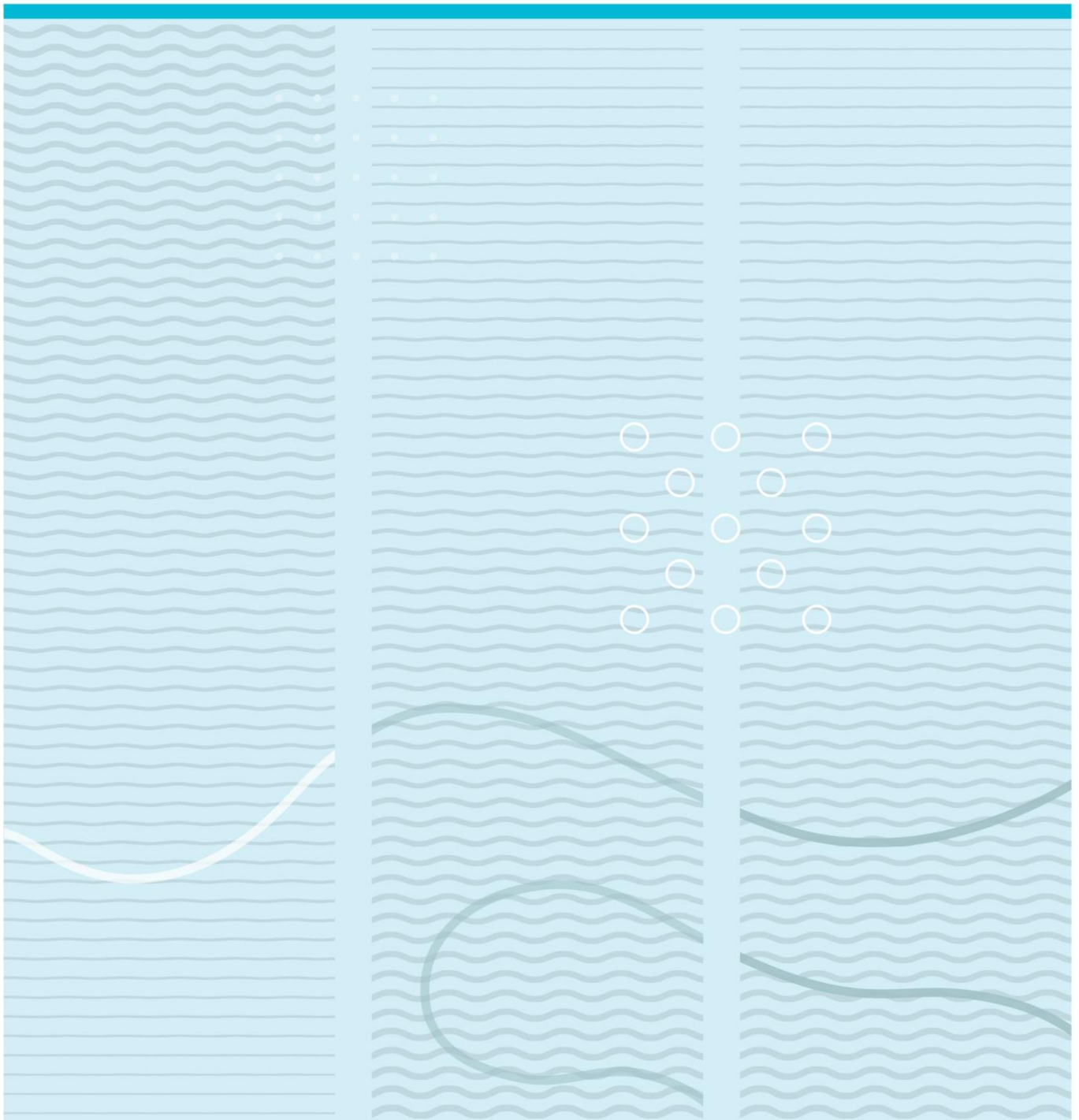


Daniel Bugge & Maja Helene Larsen Rønnes

## EDA-trianglets påvirkning på norske bilforhandlere

Hvordan bør den tradisjonelle bilforhandler respondere på disruptive innovasjoner?



Høgskolen i Sørøst-Norge  
Fakultet Handelshøyskolen  
Institutt for industriell økonomi, strategi og statsvitenskap  
Postboks 235  
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2017 Daniel Bugge & Maja Helene Larsen Rønnes

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

# Sammendrag

Lite har skjedd i bilbransjen siden Henry Fords dager. Selv om produktet «bil» samt produksjonsmetodene har gjennomgått en løpende utvikling har bransjestrukturen vært stort sett den samme. Men status quo vil ikke vare lenge. Ny teknologi og nye aktører vil sørge for større omveltning de neste 5 årene enn bransjen har sett de siste 50.

Disruptiv innovasjon vil sørge for at endringsvilje og –evne vil bli satt på prøve i en tradisjonell bransje. Dette vil bety en krise for noen aktører, men by på muligheter for andre.

Denne studien tar for seg 3 trender; elektrifisering, digitalisering og autonome kjøretøy. Disse tre er kalt «EDA-triangelet», og studien søker svar på disse to spørsmålene:

- **Hvordan kan EDA-trianglet, og dets elementer påvirke den tradisjonelle bilforhandler?**
- **Hvordan bør bilforhandlere respondere på disse disruptive innovasjonene?**

Gjennom kvalitativ metodetilnærming og komparativt fler-casestudie undersøkes forhandlerens fremtidsprediksjoner og antatte responsmetoder. Utvalget av aktørgruppene er basert på målbevisst utvalg,

Studien finner at alle EDA-elementene fører isolert sett til at bilforhandleren må omstruktureres, og funnene sammenfaller i stor grad med teorien på området-

Studien skisserer 4 tilnærminger for å møte disruptive innovasjoner for bilforhandlerne:

- Ignoranse
- Tilpasning
- Utvikling
- Oppkjøp og samarbeid

Hvilke av disse strategiene en bilforhandler velger, avhenger av lokale forhold, ledelsens holdninger og tilgjengelige ressurser. Ignoranse er dog ikke å anbefale, da endring er uunngåelig. Studien konkluderer med at bilforhandlerne er sårbare, og langt fra så forberedt som de bør være på endringene som kommer. Forskerne oppfordrer til mer forskning på området, et forslag bransjen selv burde vurdere.

# Innholdsfortegnelse

## Innhold

<b>1</b>	<b>INNLEDNING</b>	<b>10</b>
1.1	BAKGRUNN	10
1.2	VALG AV TEMA	11
1.3	FORSKNINGSSPØRSMÅL	12
1.4	AVHANDLINGENS OPPBYGGING	13
1.5	AVGRENSNINGER	14
<b>2</b>	<b>TEORI</b>	<b>15</b>
2.1	HISTORIEN BAK DISRUPTIV INNOVASJONSTEORI	15
2.2	DISRUPTIV TEKNOLOGI	16
2.2.1	<i>Modell for disruptiv teknologi</i>	17
2.2.2	<i>Et eksempel på teknologisk endring</i>	17
2.3	DISRUPTIV INNOVASJON	18
2.3.1	<i>Forskjell mellom disruptive innovasjoner og støttemarknads innovasjoner</i>	19
2.3.2	<i>Forskjell mellom low-end og new market disruptjoner</i>	20
2.4	DISRUPTIVE INNOVASJONER I PRAKSIS	22
2.4.1	<i>Identifisering</i>	23
2.4.2	<i>Utarbeiding av disruptive ideer</i>	23
2.4.3	<i>Disruptive innovasjoners påvirkning på etablerte bedrifter</i>	25
2.4.4	<i>Hvordan respondere på disruptive innovasjoner</i>	27
2.5	KRITIKK OG UKLARHETER RUNDT DISRUPTIV INNOVASJON	38
2.6	AVSLUTNING	39
<b>3</b>	<b>METODE</b>	<b>40</b>
3.1	LITTERATURSØK	40
3.2	VALG AV FORSKNINGSMETODE	42
3.3	KOMPARATIVT MULTIPLE-CASE STUDIE SOM FORSKNINGSDSIGN	45
3.3.1	<i>Kritikk til metode</i>	46
3.4	STRATEGI FOR UTVALG	48
3.4.1	<i>Kritikk mot målbevisst utvalg</i>	50
3.5	UTVALG AV INFORMANTER	50
3.6	DATAINNSAMLING	52
3.6.1	<i>Intervjuprosessen</i>	53
3.6.2	<i>Intervjuguiden</i>	54

3.6.3	<i>Kodingsprosessen</i> .....	60
3.7	DATAANALYSE .....	62
3.7.1	<i>Forberedelser</i> .....	62
3.7.2	<i>Datainnsamling</i> .....	63
3.7.3	<i>Datareduksjon og transkribering</i> .....	63
3.7.4	<i>Presentasjon av data</i> .....	64
3.7.5	<i>Konklusjoner</i> .....	64
3.8	KVALITETSSIKRING AV STUDIET .....	65
3.8.1	<i>Grunnleggende posisjoner for evalueringen av kvalitativ forskning</i> .....	65
3.8.2	<i>Starten ved formulering av kjerne kriterier</i> .....	67
3.8.3	<i>Kjerne kriterier for kvalitativ forskning</i> .....	68
<b>4</b>	<b>CASEBESKRIVELSE</b> .....	<b>73</b>
4.1	DAGENS SITUASJON .....	73
4.1.1	<i>Dagens bilforhandler:</i> .....	73
4.1.2	<i>Bilforhandlerens verdikjede:</i> .....	75
4.1.3	<i>Maktbalanse i verdikjeden</i> .....	76
4.1.4	<i>Informasjonsflyt i verdikjeden</i> .....	77
4.1.5	<i>Krav</i> .....	78
4.1.6	<i>Kundeforhold</i> .....	78
4.1.7	<i>Konkurransesituasjon</i> .....	79
4.2	EDA-TRIANGLET .....	81
4.2.1	<i>Elektrifisering</i> .....	82
4.2.2	<i>Digitalisering</i> .....	84
4.2.3	<i>Autonomisering</i> .....	91
4.2.4	<i>Oppsummering</i> .....	93
4.3	FORHANDLERNES TANKER OM FREMTIDEN .....	95
4.3.1	<i>Fremtidens bilforhandler</i> .....	95
4.3.2	<i>Verdikjeden</i> .....	98
4.3.3	<i>Kundeforhold</i> .....	99
4.3.4	<i>Konkurransesituasjon</i> .....	100
4.4	HVORDAN PLANLEGGER BILFORHANDLERE Å RESPONDERE PÅ EDA? .....	102
<b>5</b>	<b>ANALYSE</b> .....	<b>105</b>
5.1	KAN EDA-TRIANGLET OG DETS ELEMENTER ANSEES SOM DISRUPTIVE INNOVASJONER? .....	105
5.2	FORSKNINGSSPØRSMÅL 1: .....	108
5.2.1	<i>Hvordan mener forhandlerne at de blir påvirket av elementene i EDA-trianglet?</i> .....	108
5.2.2	<i>Teori rundt disruptive innovasjoners påvirkning på bilforhandler</i> .....	120
5.2.3	<i>Oppsummering</i> .....	123

5.3	FORSKNINGSSPØRSMÅL 2:.....	124
5.3.1	Oppsummering .....	134
<b>6</b>	<b>KONKLUSJON.....</b>	<b>135</b>
6.1	HVORDAN BILFORHANDLERE KAN PÅVIRKES AV DISRUPTIVE INNOVASJONER .....	135
6.2	HVORDAN BILFORHANDLERE BØR RESPONDERE DISSE DISRUPTIVE INNOVASJONENE.....	137
6.3	OPPSUMMERING .....	140
6.4	PRAKTISKE IMPLIKASJONER .....	140
6.5	TEORETISKE IMPLIKASJONER.....	141
6.6	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING:.....	142

## Ordforklaring

Adoptere en innovasjon	Ta til seg og bruke innovasjonen
Ambidekstre ledere	Allsidig ledere som kan fokusere på flere ting samtidig
Autonome kjøretøy	Selvstyrende kjøretøy
B2B	Salgsfunksjonen baserer seg på bedrift til bedrift (handel sammenheng)
B2C	Salgsfunksjonen baserer seg på bedrift til forbruker (handel sammenheng)
Connectivity i kjøretøy	Tilkobling - kommunikasjon mellom kjøretøy og mennesker eller to kjøretøy
Deduktiv tilnærming	Starter med et teoretisk grunnlag for å forstå fenomenet for så å kunne verifisere teorien.
Delingsøkonomi	Et objekt med flere eiere eller brukere
Disrupt	Å forstyrre eller ødelegge

Disruptiv	Oversettelse av det engelske ordet «disruptive»
Disruptiv innovasjon	En forstyrrende eller ødeleggende innovasjon, forlengelse av disruptiv teknologi og omhandler flere elementer slik som business modeller
Disruptiv teknologi	En forstyrrende eller ødeleggende teknologi i form av et produkt eller tjeneste
Disruptør	Aktøren som skaper en disruptiv innovasjon
EDA-triangel	Elektrifisering, Autonomisering og Digitalisering
Elektrifisering av kjøretøy	Å gå fra fossilmotor til elektrisk motor
Induktiv tilnærming	Formålet med studiet er å observere problemstillingen for komme frem til en teori på fenomenet
Innovasjon	En nyskapende endring i form av produkt, tjeneste eller forretningsmodell
Kapitalisme	Et økonomisk system med høyt utviklet produksjonsteknikk
Kommersialisere	Å introdusere et produkt i markedet
Komparativ studie	En studie med formål å sammenligne forskningsobjekter
Mobilitet	Synet på hvordan vi kommer oss fra et sted til et annet

Pull-modell	En strategi, hvor produksjonen mangler en prognose på etterspørsel og baserer seg på kundens behov
Push-modell	En strategi, hvor produksjon baserer seg på prognoser av etterspørsel (masseproduksjon)
Resiliens	Evnen til å adoptere og vokse under motgang
Salgsfunksjonen	Salgsaktiviteten i bedriften
Støtteinnovasjoner	Oversette av det engelske begrepet «sustaining innovations»
Verdikjede	En forklaring på hvordan en kjede av aktører skaper verdi. Brukes til å kartlegge strategiske aktiviteter i en bedrift eller bransje.

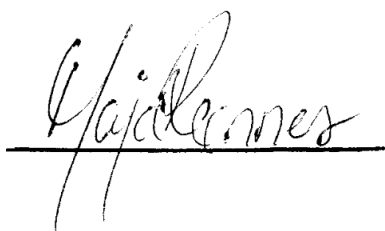


## Forord


Denne masteravhandlingen inngår som en avsluttende del av masterstudiet i økonomi og ledelse med fordypningen industriell økonomi ved Høgskolen i Sørøst-Norge, avdeling Kongsberg. I denne avhandlingen har vi valgt å fordype oss innenfor temaet disruptiv innovasjon. Vi ble introdusert for temaet i faget «Product Innovation» første semester av masterløpet. Bakgrunnen for at vi valgte nettopp dette temaet er at vi hadde svært ulik oppfatning av hva begrepet disruptiv innovasjon faktisk betyr. Dette førte videre til at vi begge leste oss opp på temaet, og fant det svært interessant. I tillegg til at det er et interessant begrep, er det også dagsaktuelt. Vi ønsket med denne avhandlingen å få en dypere innsikt i hva disruptiv innovasjon er, hvordan det påvirker etablerte bedrifter og hvordan etablerte bedrifter kan posisjonere seg for å overleve disruptive endringer i markedet. I tillegg til dette ønsket vi å tilføre noe til teorien, da vi oppfatter eksisterende teori som noe uklar og mangelfull. Videre har vi et ønske om å hjelpe etablerte bilforhandlere med å overleve den store omveltningprosessen som bilmarkedet nå er inni.

Vi ønsker å rette en stor takk til alle våre informanter. Vi setter meget stor pris på at dere tok dere tid til å svare på våre spørsmål, viste åpenhet og kom med gode innspill og viktig informasjon. Dere har alle vært til stor hjelp, og vi hadde ikke klart dette uten dere. Videre ønsker vi dere lykke til i fremtiden, og håper denne avhandlingen kan være til nytte for dere. Vi ønsker også å takke vår veileder Jørn Longva for god hjelp, veiledning og konstruktive tilbakemeldinger underveis i prosessen.

Kongsberg 15. mai 2017



Maja Helene Larsen Rønnes



Daniel Bugge

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Disruptiv innovasjon har vært et mye omtalt begrep de siste tjue årene. Etter Christensen og Raynor introduserte begrepet i 2003, har det vært blant de mest brukte begrepene innen innovasjonsledelse. Store etablerte selskaper streber etter å skape disruptive innovasjoner slik at de kan bli markedsledere, samtidig som de frykter at nye aktører skal komme inn i deres marked og ta fra dem markedsandeler.

Vi ser stadig flere nye produkter og tjenester som vi ikke visste at vi trengte, men som har klart å få et fotfeste i vår hverdag. Naturligvis fører dette til økt konkurranse mellom involverte aktører, og økte kundebehov som gjør at dagens bedriftsledere ser seg nødt til å kontinuerlig fornye seg selv og sin bedrift. Disruptiv innovasjon er et begrep som består av ordene “disruptiv” og “innovasjon”. Disruptiv kan beskrives som forstyrrende, nedbrytende eller ødeleggende. Innovasjon betyr “nyskapende endring”. Ut ifra artikler og bøker vi har lest velger vi derfor å definere begrepet disruptiv innovasjon som “*En innovasjon som forstyrrer et eksisterende marked ved å gjøre eksisterende forretningsmodell uaktuell eller mindre attraktiv*». Disruptiv innovasjon har vært mye omtalt og diskutert i akademia de siste årene. Begrepet har blitt mye forsket på, og spesielt har det blitt forsket på hvordan en kan skape disruptive innovasjoner. Det vi derimot har sett lite til, etter å ha gjennomført en grundig litteraturstudie, er hvordan etablerte selskaper blir påvirket av og kan respondere på disruptive innovasjoner. På bakgrunn av dette har vi valgt å fokusere på nettopp dette i vår avhandling.

## 1.2 Valg av tema

Bilindustrien er inne i en stor omveltningssfase. Rapporter og nyhetsartikler omtaler elektrifisering, autonome kjøretøy og digitalisering som trender som både vil endre vårt syn på hva en bil er og hvordan vi vil komme oss fra et sted til et annet. McKinsey & Company omtaler i sin rapport fra 2016, disse trendene som «Den andre automobile revolusjon», og omtaler «Den første autonome revolusjon» som overgangen fra hest og kjerre til bil. I «Den andre automobile revolusjon» vil vi ikke lenger ha sjåførere, og bilindustrien vil operere under helt nye spilleregler. Denne «revolusjonen» er riktignok ikke omtalt i anerkjent akademisk litteratur, men det omtales i flere rapporter og nyhetsartikler. Bilsalg over digitale plattformer, nye drivlinjer og mulighetene som autonome kjøretøy åpner for er kilde til bekymring hos norske bilforhandlere. Hele bilindustrien har en usikker fremtid i møte, og det er spådd at bilindustrien vil endres mer de neste fem årene enn den har gjort de forrige 50 (Forhandler 8).

Gjennom vår litteraturstudie har vi kommet over teori som omtaler kjøretøyelektrifiseringen som en disruptiv innovasjon, men de andre elementene finner vi lite om. Det er ingen tvil om at elektrifisering, digitalisering og autonomisering vil endre bilindustrien radikalt, og vi så derfor dette om et interessant tema og se nærmere på. Litteraturen fokuserer i liten grad på hvordan etablerte selskaper bør møte disruptive innovasjoner, og litteraturen vi fant på temaet henvender seg i stor grad til store produksjonsbedrifter. Vi ønsket derfor å se nærmere på hvordan disruptive innovasjoner kan påvirke etablerte selskaper på lavere nivåer i verdikjeden, og hvordan disse bedriftene kan møte de disruptive innovasjonene for å i det heletatt overleve denne endringsprosessen.

Til å begynne med fokuserte vi kun på autonome kjøretøy, og hvordan dette ville påvirke etablerte bilforhandlere. Vi skjønte raskt at det å isolert se på kun autonome kjøretøy og dets påvirkning ville være vanskelig, da det kun er et element i en større sammenheng. I rapporten til McKinsey (2016) fremlegges fire elementer som sammen vil revolusjonere bilindustrien. Disse elementene er delingsøkonomi, autonomisering, elektrifisering og connectivity. Også Nissan (2016) har en liknende rapport, hvor de snakker om «det

disruptive triangel». Dette triangellet består av tre disruptive endringer; elektrifisering, autonomisering og connectivity. Etter å ha startet intervjuprosessen fortalte forhandlerne oss at det var tre ting som i hovedsak ville endre deres industri; elektrifisering, digitalisering og autonomisering. På bakgrunn av dette valgte vi å utvide vår problemstilling, for å fange opp alle de største trendene i bilindustrien. Vi ønsket å finne et begrep som omfattet alle de overnevnte trendene, og da vi så på «det disruptive triangel» og «den andre autonome revolusjon» som nye begreper, uten særlig fotfeste i hverken litteratur eller bilindustri, valgte vi å lage vårt eget begrep. Etter å ha kombinert alle de overnevnte trendene, kom vi opp med begrepet «EDA-trianglet». Dette begrepet inneholder elementene *elektrifisering*, *digitalisering* og *autonomisering*, hvor digitalisering omfatter *delingsøkonomi*, *connectivity* og *nettsalg*. Det er disse disruptive elementene vi tror vil endre bilindustrien de neste årene, og det er begrepet «EDA-trianglet» vi har valgt å bruke videre i avhandlingen.

### 1.3 Forskningsspørsmål

På bakgrunn av litteraturgjennomgangen og den overnevnte diskusjonen rundt valg av tema, forstår vi det slik at den disruptive innovasjonsteorien er mangelfull. Den henvender seg i hovedsak til store produksjonsbedrifter, og hvordan disse kan skape disruptive innovasjoner. Som nevnt finnes det, så langt vi kan se, svært lite teori på hvordan disruptive innovasjoner vil påvirke etablerte bedrifter på lavere nivåer i verdikjeden og hvordan disse bedriftene bør respondere på disruptive innovasjoner. Vi har heller ikke funnet akademisk litteratur rundt EDA-trianglet og dets elementer. På bakgrunn at dette har vi valgt å formulere våre forskningsspørsmål som:

- 
1. *Hvordan kan EDA-trianglet, og dets elementer påvirke den tradisjonelle bilforhandler?»*
  2. *Hvordan bør bilforhandlere respondere på disse disruptive innovasjonene?»*
-

Vi ønsker dermed med denne avhandlingen å belyse hvordan små etablerte selskaper på detaljnivå kan påvirkes av disruptive innovasjoner i egen verdikjede, og hvordan disse bedriftene kan respondere på disse disruptive innovasjonene for å overleve. Vi ønsker med dette å gi et bidrag til litteraturen samt hjelpe etablerte bilforhandlere med å overleve i fremtiden.

## 1.4 Avhandlingens oppbygging

Vi har i denne avhandlingen valgt å benytte oss av en kvalitativ forskningsmetode, og har snakket med bilforhandlere og bilekspertter for å få et innblikk i deres verden og deres syn på fremtiden. Først vil vi gi en beskrivelse av disruptiv innovasjonsteori. I dette kapitlet forklarer vi blant annet hvordan begrepet «disruptiv innovasjon» oppstod, sentrale elementer innen disruptiv innovasjonsteori, disruptive innovasjoners påvirkning på etablerte selskaper og hvordan en kan respondere på disruptive innovasjoner. Kapitlet avsluttes med kritikk av eksisterende teori samt en oppsummering. Som nevnt er et av formålene med denne avhandlingen å kunne dekke hull i teorien, og vi så det derfor som viktig å kartlegge eksisterende teori.

Videre forklarer vi hvilke metoder vi har benyttet oss av i denne forskningsprosessen og begrunner våre veivalg. Dette har vi gjort for å skape troverdighet og forståelse for våre funn, samtidig som vi åpner for potensiell replisering av studien. Vi beskriver hvem vi har intervjuet, hvordan vi har intervjuet dem, hvordan vi har bearbeidet innsamlet data, og hvordan vi har brukt dataen vi har funnet. I metodekapitlet kombinerer vi teori rundt forskjellige forskningsmetoder med egne veivalg og begrunnelse.

Neste del av avhandlingen er en casebeskrivelse, hvor vi gir en grundig beskrivelse av vår case og våre funn. Casebeskrivelsen beskriver forhandlerens nåsituasjon, hvordan de tror EDA-trianglet og dets elementer vil påvirke dem, forhandlerens tanker om fremtiden og hvordan de planlegger å møte og respondere på EDA-trianglet. Dette kapitlet er basert på hva forhandlerne har fortalt oss, dokumenter de har gitt oss samt annen ekstern data vi har samlet inn.

Etter dette går vi inn på vår analyse hvor vi ser våre funn opp mot eksisterende teori på disruptiv innovasjon. Analysen munner ut i en konklusjon hvor vi viser hva vi har funnet ut i denne studien samt hvilke teoretiske og praktiske implikasjoner dette medfører.

## 1.5 Avgrensninger

Tidlig i dette studiet ble vi bevisst på hvor omfattende teorien rundt disruptiv innovasjon er, og vi ble nødt til å avgrense studien. Avgrensningene vi har vært nødt til å gjøre er valg av disruptive innovasjoner vi ønsker å se på, valg av industri, valg av aktør innenfor industrien og geografisk område.

Den første avgrensningen vi ble nødt til å gjøre var å velge hvilke disruptive innovasjoner vi ønsket å se på. Vi valgte da å fokusere på elementene i EDA-trianglet, altså elektrifisering, digitalisering og autonomisering. Videre ble vi nødt til å velge en industri, og siden vi hadde valgt å fokusere på elementene i EDA-trianglet, falt valget på bilindustrien. Videre ble vi nødt til å velge en aktør i bilindustrien, og da valgte vi å fokusere på bilforhandlere. Vi valgte å fokusere på bilforhandlere, da det var innenfor dette området at vi tydelig så hull i eksisterende teori i tillegg til at er lette å få tak i og kanskje de som vil bli mest skadelidende som konsekvens av EDA-trianglet. Til slutt ble vi nødt til å avgrense hvilket geografisk område vi ønsket å se på, og vi valgte da å se på Norge, og spesielt Buskerudområdet. Dette gjorde vi i hovedsak av praktiske grunner.

Oppsummert har vi altså valgt å studere EDA-trianglets påvirkning på bilindustrien, og da med fokus på påvirkning på norske bilforhandlere i buskerudområdet. Dette er en 30 poengs masteravhandling som vi har jobbet med i litt over fire måneder, noe som har ført til at vi har måttet avgrenset oppgavens omfang og dybde.

## 2 Teori

Teorikapittelet skal belyse litteraturen som har blitt brukt under studiet. Dette er viktig grunnet et av avhandlingens formål: å kunne sammenligne funn med teori, for å skape et bilde av fremtiden. Til dette har vi valgt å benytte oss av tilgjengelig teori som omhandler disruptiv innovasjon, eller konkretisert: *håndtering* av disruptive innovasjoner.

Vi vil først gå gjennom historien bak disruptiv innovasjonsteori, før vi snakker om disruptive teknologier som grunnlaget for teori om disruptiv innovasjon. Deretter vil vi fremlegge teori om disruptiv innovasjon og hvordan denne innovasjonen kan bli benyttet i praksis. Dette gjøres for å i størst mulig grad se muligheter i hvordan en kan respondere på, og håndtere disruptive innovasjoner. Noe vi skal benytte oss av i analysen av funn. Til slutt skal vi fremlegge kritikk mot begrepet «disruptiv innovasjon».

Teori på håndtering av disruptive innovasjoner er, så vidt vi kan se, begrenset. Det vi har funnet, kan heller ikke være «direkte» overførbart til vår studie, grunnet teoriens fokusområde: *produksjonsbedrifter*. Likevel vil vi i vår studie benytte oss av den teorien vi har funnet, for å se om elementer kan trekkes opp mot våre funn.

### 2.1 Historien bak disruptiv innovasjonsteori

Begrepet disruptiv innovasjon har sin historie fra Joseph Schumpeter som i 1942 introduserte begrepet *kreativ destruksjon* i artikkelen «Capitalism, socialism and Democracy». Schumpeter teoretiserte kapitalistisk utvikling som en teori om evolusjon og endring.

Han beskriver kapitalismen som en form for økonomisk endring som ikke kan stå stille. Den evolusjonære kapitalismens karakter er organisk i sin utvikling av nye former for forbruksvarer, produksjon, markeder og organisasjon. Schumpeter argumenterte for at denne prosessen med konstant mutasjon eller endring revolusjonerer den økonomiske strukturen innenfra, samtidig som den ødelegger den gamle og skaper en ny.

Harvey (1990) beskriver kreativ destruksjon som en fundamental del av kapitalsirkulasjonen. Ifølge Schumpeter (Ibid) er det også det som kan signalisere

ødeleggelsen av kapitalismen som system, siden det bryter barrierer og hindrer fremdrift, men også det som hindrer dets kollaps. Denne prosessen går ut på å fjerne partnere av kapitalistiske lag, denne symboliseringen er en viktig del av kapitalisme. Latzer (2009) fremstiller denne artikkelen som en evolusjonær teori om innovasjon som foreslo at tekno sosial endring utviklet seg i trinnvise faser, avbrutt av radikal innovasjon.

## 2.2 Disruptiv teknologi

Christensen (1997) beskrev i sin bok «The Innovators Dilemma» begrepet «disruptiv teknologi», et begrep som er fundamentalt for forståelsen av disruptiv innovasjon. Det er derfor nødvendig å forstå begrepet før vi forklarer teorien om disruptiv innovasjon.

Christensen (Ibid) forklarer at dagens teknologi utvikler seg raskere enn tidligere. Disruptiv teknologi er disruptiv fordi den kan bli konkurransedyktig i etablerte marked og *forstyrre* det tilsynelatende status quo som råder. Dette skjer fordi tempoet til teknologiutviklingen ofte er høyere enn kundens etterspørsel. Konsekvensen er at nye produkter som gjør det dårlig på markedet i dag, kan ta over det etablerte markedet i morgen.

Til tider kan en industri oppleve en disrupsjon, og spillereglene vil da endres. De siste årene har disruptive teknologier vært synlig i blant annet bank-, fotografi- og musikkbransjene. Bankbransjen har blitt endret på grunn av telefon og nettbanker, fotografbransjen har blitt revolusjonert av digitalkameraene og musikkbransjen har endret seg på grunn av strømmetjenester og musikknedlastning. Fellestrekket for disse teknologiene, er at de kom før samfunnet viste at de trengte dem.



## 2.2.1 Modell for disruptiv teknologi

I «The Innovators Dilemma» (1997) identifiserer Christensen tre fundamentale elementer av disrupsjon. Først identifiserer han en sats for forbedringer som kunder forventer av et produkt. Det vil si raten av ytelsesforbedring som kundene forventer fra et produkt over en viss tid. Kundens forventninger endres når kundenes behov og evne til å ta i bruk nye funksjoner endres. Som for eksempel i databransjen, da kundene kun kan ta i bruk software som støttes av deres datamaskin. Når datamaskinprodusentene skaper nye datamaskiner med bedre ytelse, vil kundene umiddelbart forvente bedre ytelse fra deres software.

Forbedringene som innovative selskaper tilbyr når de introduserer nye produktene, er det andre elementet i den disruptive teknologimodellen. Tempoet på teknologiske fremskritt overgår normalt kundeforventningene til gitt teknologi, som fører til at produktene faktisk yter bedre enn hva det ordinære markedet forventer og trenger. I datamaskin og software eksemplet skaper selskapene teknologi som normalt overgår de eksisterende kundenes forventninger. Produsentene skaper nå teknologi som yter langt bedre enn hva kundene kan ta i bruk og absorbere, hvilket betyr at akselerasjonen for teknologiske fremskritt overgår kundenes evne til å benytte seg av ny teknologi.

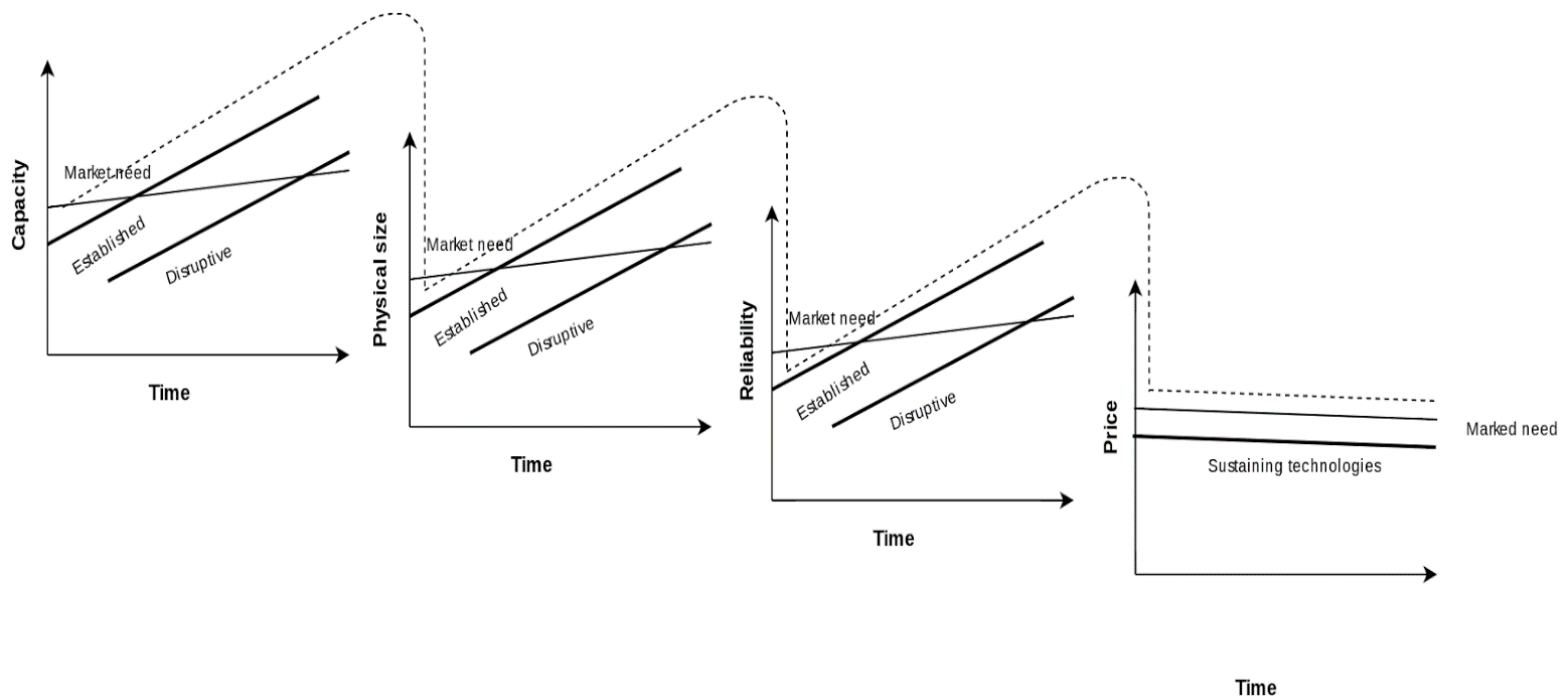
Det tredje elementet i denne modellen er forskjellen mellom støtteinnovasjoner og disruptive innovasjoner, noe vi skal komme tilbake til.

## 2.2.2 Et eksempel på teknologisk endring

Christensen (Ibid) bruker flere eksempler i sin bok på hvordan disruptive teknologier påvirker verden. Et av eksemplene er fra harddisk bransjen, hvor disrupsjonen kom i form av «flash memory». På tidspunktet hvor flashminnet ankom markedet var lagringskapasiteten lavere enn forventet. Dermed så ikke kundene godene ved denne typen lagringsform. Det var først da ytelsen nådde et nivå som kundene så på som gunstig, at andre egenskaper som gjorde produktet tiltrekkende for andre markedssegmenter ble belyst.

Eksempler på bruksområder hvor flashminne ble brukt etter at ytelsen nådde kundens forventninger, er blant annet laptop, biler og i dagens situasjon også mobiltelefoner. Christensen (Ibid) beskrev det slik at så lenge ytelsen dekker behovet til markedet, så ville andre aspekter ved produktet være i fokus. Det vil si aspekter som den nye

teknologien var bedre på enn tidligere teknologier. I dette eksempelet er det størrelse på lagringsformen, som gjorde den ettertraktet i andre markeder hvor tidligere teknologier var for store.



Figur 2-1, aspektene til flash memory, Christensen (1997)

## 2.3 Disruptiv innovasjon

Disruptiv innovasjonsteori har hatt signifikant påvirkning på innovatører, ledere og organisasjoner. Den har også vært en viktig bidragsyter til å forklare både suksessfulle og mislykkede innovasjoner og organisasjoner. Disruptiv innovasjon er en effektiv måte å skape og utvikle nye markeder og å tilby nye funksjonaliteter, som igjen, kan forstyrre eksisterende markeder. (Adner 2006; Charitou & Markides 2003; Christensen 1997; Christensen & Bower 1996; Christensen & Raynor 2003; Danneels 2004; Gillbert 2003; Govindarajan & Kopalle 2006).

Clayton Christensen (1997) introduserte først konseptet med disruptive teknologier i «The Innovators Dilemma». I «The Innovators Solution» (2003) videreutviklet Christensen, i samarbeid med Raynor, konseptet om disrupsjon til å også inkludere

produkter, tjenester og business modeller i tillegg til teknologier, noe som videreutviklet begrepet «disruptive teknologier» til «disruptive innovasjoner».

### 2.3.1 Forskjell mellom disruptive innovasjoner og støtte innovasjoner

Christensen identifiserte to distinkte kategorier av innovasjon – disruptive innovasjoner og støtteinnovasjoner (sustaining innovations), (Christensen 1997, Christensen & Raynor 2003). Disruptive innovasjoner er typisk billigere, enklere, mindre og mer praktiske i bruk, men har ofte dårligere ytelse enn hva markedet forventer, og vil ikke i begynnelsen kunne tiltrekke seg store kundegrupper fra eksisterende markeder. Den disruptive innovasjonen vil istedenfor tiltrekke seg andre kundegrupper som eksisterende aktører ser på som mindre attraktive i det eksisterende markedet.

Støtteinnovasjoner på sin side tar plass på individuelt-, funksjonelt-, firma- og/eller industri-nivå (Assink 2006) og går ut på forbedring av produkter og tjenester i det eksisterende marked.

Om en disruptiv innovasjon blir tatt i bruk i eksisterende marked, vil den sees på som en støtteinnovasjon (Christensen, Johnson & Horn 2008). I følge Christensen (1997) fostrer støtteinnovasjoner forbedring i produktytelse. Enkelte støtteinnovasjoner kan være usammenhengende eller radikale i karakter, mens andre kan være inkrementelle. Fellestrekket for støtteinnovasjoner ligger i at de bygger på eksisterende produkter og tjenester. (Matial & Seshadri 2007).

Støtteinnovasjoner forbedrer ytelsen av etablerte produkter uten å endre markedet.

Reinhardt og Günter (2015) definerer støtteinnovasjoner til også å inkludere innovasjoner som kan innarbeides i en organisasjons eksisterende praksis, inkludert innovasjoner som forstyrrer standardaktiviteten, men som kan integreres inn i allerede eksisterende strukturer hos andre markedsledere.

En støtteinnovasjon forstås altså som en innovasjon som tilfører markedet et forbedret produkt eller tjeneste. Mens noen støtteinnovasjoner er inkrementelle forbedringer, er andre banebrytende teknologier.

I følge Christensen (1997), kan majoriteten av innovasjoner i en bransje kategoriseres som støtteinnovasjoner. Siden støtteinnovasjoner sikter seg mot det krevende high-end markedet med kontinuerlig forbedrede produkter, vil etablerte selskaper mest sannsynlig vinne kampen over nye aktører da de generelt sett har mer ressurser enn deres motparter har. Siden nye aktører sjelden overlever i kampen mot støtteinnovasjoner, må de

forstyrre (disrupte) markedet med nye disruptive innovasjoner. Dette betyr at nye aktører i hovedsak lanserer flest disruptive innovasjoner (Christensen & Raynor, 2003, 33-35).

Når disruptive innovasjoner dukker opp, vil de likevel bli presentert for segmenter med mindre krevende kunder, som ser det nye produktet som tiltrekkende. Produktet forbedres når og hvis kundene i det nye markedet, eller low-end markedet, aksepterer det. Siden den teknologiske utviklingen overgår kundenes evne til å ta i bruk produktet, vil den kontinuerlige forbedrede disruptive innovasjonen til slutt sees som attraktiv for mer krevende kunder.

Det er viktig å huske at disrupsjon er et relativt vidt begrep. Dette vil si at bruken av en innovasjon i en forretningsplan kan vise seg å være disruptiv, samtidig som den samme innovasjonen kan være en støtteinnovasjon i en annen bransje. Christensen og Raynor (2003) illustrerer dette med eksemplet om internett og forskjellige tilbydere av datamaskiner.

Dell Computer solgte tidligere datamaskiner direkte til kunder gjennom post eller over telefonen. Compaq, på den andre siden, siktet seg inn på kunder gjennom butikksalg. Internett gjorde det mulig for selskapene å sikte seg inn mot kundene gjennom online-strategier.

Dell Computer oppfattet internett som en støtteteknologi siden den kun forbedret deres distribusjonskanaler, mens Compaq så internett som disruptivt relatert til sin forretningsmodell

### 2.3.2 Forskjell mellom low-end og new market disrupsjoner

I «The Innovators Solution» (2003), skiller Christensen mellom to typer disruptive innovasjon basert på verdinettverket i et selskap. Christensen definerer et verdinettverk som *«den konteksten hvor foretaket oppretter en kostnadsstruktur, driftsprosesser og arbeider med leverandører og samarbeidspartnere for å lønnsomt svare til de vanlige behovene til en klasse av kunder»* (2003, 44).

Verdinettverket er definert av selskapet selv, og beskriver kostnadsstrukturen, og valg av markeder og kundegrupper som de skal rette seg mot. Dette uttrykker den økonomiske verdien av en innovasjon. Disse synene beskriver mulighetene, truslene og hvordan firmaet vil yte når de går inn i et marked med støtteinnovasjoner og disruptive innovasjoner (Christensen 1997, 29-56; Christensen & Raynor 2003, 44). En disruptiv

innovasjon kan enten tiltrekke seg de lavere segmentene i et eksisterende marked eller skape et helt nytt marked.

### **Low-end disruptjoner**

Low-end disruptjon tar får seg low-end markedene i et eksisterende verdinettverk (Christensen 1997; Christensen & Raynor 2003, 46-48), og vil etterhvert bevege seg mot high-end markedene etter hvert som innovasjonen forbedres og blir oppfattet som attraktivt for kunder med høyere krav.

Markedsføringsoppgaven for low-end disruptjoner er å utvide lavkostnadsforretningsmodellen opp mot produkter og tjenester som er mer lønnsomme og som kunder med høye krav prøver å oppnå (Christensen & Raynor 2003, 81). Govindarajan & Kopalle (2006) introduserer et konsept hvor nye innovasjoner med lavere ytelse, siktet etter high-end kundene ved bruk av differensiering. Introduksjonen av mobiltelefoner er et godt eksempel på denne typen disruptiv innovasjon. Selv om mobiltelefoner ikke var like pålitelige som fasttelefoner, ble de akseptert av high-end markedet da de var bærbar og mer praktiske. Grunnet videre utvikling som økte påliteligheten og senket prisen til produktet, begynte mobiltelefonene å også tilfredsstillere behovene til de ordinære kundene (Yu & Hang 2010, 438).

Et komplementært rammeverk bygde videre på denne tankegangen og delte disruptiv innovasjon inn i utgang-markedet med low-end disruption, som likner Christensens definisjon på low-end disruption, eller løsrevet low-end disruption, eksemplifisert med oppfinnelsen og kommersialiseringen av mobiltelefoner. (Schmith & Druehl 2008)

### **New-market disruptjoner**

New market disruptsjoner er innovasjoner som skaper helt nye markeder. Noe som kan være vanskelig ettersom dette innebærer å kunne spore pengene utenfor eksisterende konsument markeder. Utfordringen med New Market disruptsjoner er å skape et helt nytt verdinettverk som gjør at en helt ny populasjon av mennesker starter å bruke produktet. (Christensen & Raynor 2003, 101-103)

Disse innovasjonene følger fellestrekkene til disruptiv innovasjonsteori, som vi har nevnt tidligere, hvor innovasjonen starter med lavere enn forventet ytelse og jobber seg oppover. En positiv side ved dette er at industriledere ikke vil kunne se på innovasjonen som en trussel før disruptsjonen er ferdigutviklet.

Siden disruptsjoner tiltrekker seg low-end kundene ut av deres verdinettverk, vil ledende bedrifter ha mulighet til å forbedre seg i høyere rangerte markeder, noe som skaper høyere marginal inntekt fra de «sustaining» innovasjonene (Christensen & Raynor, 2003, 46)

For new market disruptsjoner er utfordringen å kunne «stien» som vil lede innovasjonen til suksess (Christensen & Raynor, 2003, 81). Dette på grunn av manglende informasjon om markedet og kundenes behov. Det er derfor viktig å velge de riktige egenskapene og ta de riktige valgene, slik at høyere rangerte markeder blir interesserte i innovasjonen. Det er verdt å nevne at flere disruptive innovasjoner er hybrider, altså en kombinasjon av new market og low-end disruptsjoner.

New Market kunder og potensielle kunder er generelt vanskelige å identifisere. Derfor er det viktig å identifisere oppgaver potensielle kunder ønsker å gjennomføre og oppnå. Som Ted Leavitt påpeker «Folk ønsker ikke å kjøpe en kvart-tommers drill, de vil ha et kvart-tommers hull» (Christensen & Raynor 2003, 99; Martin 2009, 74). Dette betyr at innovatører burde vektlegge hullet (hva mennesker ønsker å oppnå) istedenfor verktøyet (løsningen på problemet).

## 2.4 Disruptive innovasjoner i praksis

Det er én ting å beskrive begreper og teori bak disruptsjon, men en annen å kunne lage planer og praktiske løsninger på hvordan disruptive innovasjoner skal håndteres. Mye av studiene gjort på disruptiv innovasjon er basert på allerede suksessfulle introduksjoner av ny teknologi og disruptive innovasjoner er identifisert etter de har kommet på markedet

og ikke før (Barney 1997; Danneels 2004; Tellis 2006; Christensen 1997; Christensen & Raynor 2006). Under legger vi vekt på den praktiske teorien rundt disruptiv innovasjon. Først skal vi gå gjennom identifisering av potensielle kunder og markeder, deretter hva man bør tenke på under utvikling av disruptive ideer, og til slutt hvordan man skal håndtere disruptive innovasjoner.

### 2.4.1 Identifisering

I følge Christensen og Raynor (2003) kan mange av de opprinnelige ideene som formes til innovasjoner, formes til disruptive forretningsplaner med langt større potensial for vekst. Hvis teknologien kan bli tilvirket slik at store populasjoner av ordinære mennesker kan eie og bruke produktet, kan innovasjonen ha et potensial til å være disruptiv.

I tillegg er det essensielt å finne ut om det er et marked for billigere produkter med lavere ytelse som fortsatt kan skape inntekt for din business. Om innovasjonen fremstår som disruptiv for noen, eller en støtteinnovasjon for andre, er det liten sannsynlighet for at nye aktører kan vinne over de etablerte store firmaene i markedet.

Generelt sett, er det viktig å utvikle en forretningsmodell som er tiltrekkende for ditt forretningsområde, men som kan være mindre attraktivt for andre, og spesielt da markedslederne. Likevel kan ikke alle innovative ideer formes til disruptive strategier siden de nødvendige forutsetningene ikke eksisterer (Christensen & Raynor, 2004, 55). Identifikasjon av omstendigheter, istedenfor en analyse av demografien til kundene, er viktig spesielt for disruptive innovasjoner, men også for eksisterende støtteinnovasjoner. Med dette mener vi at suksessfulle innovasjoner er innovasjoner som i seg selv endrer eller skaper omstendigheter, hvor behovet blir skapt istedenfor å bli fulgt.

Ved å identifisere både nåværende og potensielle kunder, og fremtidige drivere i nye og eksisterende markeder, kan det være mulig å identifisere fremtidige disruptjoner (Paap & Katz 2004). I følge Christensen og Raynor (ibid), er det relativt enkelt å identifisere de ideelle kundene for low-end disruptjoner. Low-end kundene sees ofte som nåværende brukere av et eksisterende produkt, hvor produsentene er relativt like med tanke på tilbud av produkter med forbedret ytelse, og hvor disse kundene ikke er villig til å betale premium-priser for å eie produktet.

### 2.4.2 Utarbeiding av disruptive ideer

I «The Innovators Dilemma» (1997), påpeker Christensen at de fleste etablerte selskaper går i stadige høyere kundesegmenter, og går etter de mer attraktive kundene som gir

høyest fortjeneste, istedenfor å prøve å beholde de mindre lønnsomme og prissensitive kundene. Siden store selskaper ofte flykter istedenfor å kjempe når de blir angrepet nedenifra, foreslår Christensen at nye aktører bør skape en disruptiv business ide, istedenfor å replisere strategien til etablerte konkurrenter. Under belyser vi enkelte punkter som bør tas til betraktning, når en skal utarbeide disruptive ideer til å bli disruptive innovasjoner.

I følge Govindarajan & Kopalle (2006), bør en disruptiv innovasjon være mindreverdigg på de attributter der de ordinære produktene er verdifulle, de bør gi et nytt unikt tilbud for å tiltrekke seg nye kundesegmenter eller mer prissensitive markeder. De bør selges til en lavere pris enn konkurrentenes priser og penetrere markedet fra nisje til ordinær. For ledere er det viktig å bygge bro mellom firmaets ordinære operasjoner og innovasjon. Baker & Sinkula (2005) sier at organisasjoner må kunne være forberedt på å endre seg, og lære for å skape og utvikle disruptive innovasjoner. Det vil si å kunne lære eksisterende verdier som fremmer kultur basert på entreprenørskap, «risk taking», forskning og utvikling, fleksibilitet og kreativitet. (Govindarajan u & Hang, 2010; Lee&Chen, 2009).

Rothaermel (2002) fant også at firmaers nye produktutvikling, samproduksjonsfordeler, offentlig eierskap og den geografiske lokasjonen i en regional teknologiklynge positivt korrelerer med potensielt markeds disruptjon.

Videre bør det vurderes om produksjonen av den disruptive innovasjonen bør outsources. I dagens samfunn av sofistikerte produkter som ofte krever ekspertise på forskjellige nivåer i produksjonen og distribusjonen, er det viktig å identifisere hvilke aktiviteter som firmaet burde styre internt og hvilke aktiviteter som burde settes bort til eksterne partnere Christensen & Raynor (2003, 125). Er grunnen at noe passer din kjernekompetanse, bør aktiviteten holdes internt, og hvis et annet firma kan gjøre det bedre, så burde du mest sannsynlig heller la dem gjøre jobben (Prahalad & Hamel 1990, 79-91).

Likevel er det viktig å huske disse aktivitetene som firmaet ser som ikke-kjerneaktiviteter, nå kan være svært viktig å mestre i fremtiden, og motsatt. Når man fokuserer på evnene og egenskapene i en organisasjon forklarer Christensen og Raynor (2003, 203) at ledere av organisasjoner som konfronterer muligheter for vekst, må først bestemme om de har menneskene og andre ressurser tilgjengelig for å lykkes.



Et sentralt punkt er om organisasjonen har prosesser på plass som kan støtte prosjektet, og om verdiene til organisasjonen gir dette initiativet prioritet og behov. Etablerte selskaper lykkes oftere i disruptiv innovasjon om de bruker funksjonalitetsorienterte og tungvekt grupper hvor det er nødvendig, og om de kommersialiserer støtteinnovasjoner i ordinære organisasjoner, men håndterer disruptive innovasjoner i autonome organisasjoner

Det er viktig å notere seg at selv om mange disruptive innovasjoner tar plassen til støtteinnovasjoner i et eksisterende marked, kan disruptive innovasjoner også fungere side om side med eksisterende markeder og aktører (Schmidt & Druehl, 2008). Eksisterende aktører overlevde new-marked disrupsjon og tok over rollen som «disruptør» etter å ha gjenkjent og restrukturert selskapet til å passe med det nye markedet (King & Tucci, 2002)

### 2.4.3 Disruptive innovasjoners påvirkning på etablerte bedrifter

Disruptive innovasjoner kan skade etablerte suksessfulle selskaper som i dag tilfredsstillter kundens behov og har fremragende forskning og utvikling (Christensen, år)

Disse selskapene har en tendens til å ignorere de markedene som er mest mottakelige for disruptive innovasjoner, da markedene er for små og har for lave marginer til å kunne representere en kilde til vekst. Utfordringen til etablerte selskaper som møter disruptive innovasjoner, ligger i deres manglende evne til å kommersialisere produkter basert på ny teknologi på en lønnsom måte (Christensen & Ovendorf, 2000; Cooper & Smith, 1992; Vanhaverbeke & Peeters, 2005).

Disruptive teknologier vil ifølge Christensen (1997) forstyrre eksisterende markeder med produkter basert på eksisterende teknologi. Danneels (2004) siterer Charitou og Markides (2003) og forklarer at disruptive teknologier har som egenskap å kunne gjøre eksisterende organisasjonsevner og ressurser overflødige. Afuah og Bahram (1995) hevder at effektene til en innovasjon ikke kan begrenses til påvirkning på evner, kompetanse og eiendeler til innovatøren, men det må utvides til å også se påvirkningen den har på leverandører, kunder og komplementære bedrifter. De mener videre at en innovasjon kan være radikal for innovatøren, inkrementell for leverandøren og noe

annet for kunder og komplementære bedrifter. Dette kan videreføres til disruptive innovasjoner, hvor disruptive innovasjoner kan ha konkurranseødeleggende eller konkurranseøkende effekter på etablerte selskaps kunder, leverandører og komplementære bedrifter (Tesfaye & Nguyen, 2012).

Abernathy & Clark (1984) belyser ved hjelp av et rammeverk hvordan en innovasjon kan påvirke en bedrifts konkurransesituasjon. Rammeverket ser på en interne og eksterne forhold, og kategoriserer disse etter hvilken grad disse forholdene ansporer til tilpasning. Rammeverket erkjenner at innovasjoner ikke er et enhetlig fenomen, men kan komme i alle mulige fasonger, hvor noen kan være styrkende (støtteinnovasjoner), mens andre ødeleggende (disruptive innovasjoner). Under har vi oversatt og omarbeidet rammeverket for videre analyse.

<i>Dimensjoner</i>	<i>Påvirkningsgrad/insentiv til tilpasning--&gt;lav /støtteinnovasjon</i>	<i>Påvirkningsgrad/insentiv til tilpasning--&gt;høy /disruptiv innovasjon</i>
<b>1.Påvirkning på bedrift/ Intern</b>		
<i>Design/ utførelsesformen til teknologien</i>	<i>Forbedrer eller perfektionerer eksisterende design</i>	<i>Tilbyr nytt design som erstatter det gamle.</i>
<i>Organisasjonsstruktur</i>	<i>Styrker eksisterende struktur.</i>	<i>Eksisterende struktur blir utdatert. Krever nye systemer, prosedyrer og en annen type organisering</i>
<i>Ferdigheter</i>	<i>Forlenger brukbarheten til eksisterende ferdigheter.</i>	<i>Ødelegger verdien av eksisterende ekspertise.</i>
<i>Material/ Leverandør relasjoner</i>	<i>Forsterker applikasjonen av nåværende materialer/leverandører</i>	<i>Omfattende erstatning av eksisterende materialer. Åpner for nye relasjoner med nye leverandører.</i>
<i>Driftsutstyr</i>	<i>Kan fortsette å bruke samme utstyr</i>	<i>Omfattende erstatning av eksisterende utstyr med nytt</i>
<i>Kunnskap og erfaringsbase</i>	<i>Bygger på og forsterker applikasjonen av eksisterende kunnskap.</i>	<i>Etablerer kobling til helt nye kunnskapsbaser/ødelegger verdien av eksisterende kunnskapsbase.</i>
<b>2 Påvirkning på kunder /Ekstern</b>		
<i>Kunderelasjoner</i>	<i>Styrker forholdet med eksisterende kunder.</i>	<i>Tiltrekker omfattende nye kundegrupper/lager nytt marked.</i>

<i>Kundebehov og bruksområder</i>	<i>Forbedrer service innenfor etablerte bruksområder</i>	<i>Nye bruksområder og nytt kundebehov oppstår</i>
<i>Nettverk for distribusjon og service</i>	<i>Bygger på og forbedrer effektiviteten i etablerte distribusjonsnettverk og serviceorganisasjoner</i>	<i>Nytt sett med kundebehov krever nye distribusjonskanaler, et nytt ettermarked, annen type service og kundesupport,</i>
<i>Kundekunnskap</i>	<i>Bruker og forlenger kunde kunnskapen og erfaring i etablerte produkter</i>	<i>Intensiv ny kunnskaps etterspørsel/ Ødelegger verdi av kundeerfaringer</i>
<i>Metoder for kundekommunikasjon</i>	<i>Forsterke eksisterende metoder for kommunikasjon</i>	<i>Helt nye metoder for kommunikasjon trengs</i>

Tabell

2-1 Abernathy & Clarks rammeverk (1984)

#### 2.4.4 Hvordan respondere på disruptive innovasjoner

Den mest typiske, reaksjonen på introduksjonen av disruptiv innovasjon, i et marked er å fortsette som før, men forsøke å forbedre egne prosesser og produkter. (Gjelsvik, 2007; Christensen, 2011). Det at bedriftene til dels fortsetter som før, istedenfor å endre seg er en av grunnene til at flere bedrifter blir utkonkurrert. Å konstant forbedre eksisterende produkter, tjenester og prosesser, gjør at man bruker all tid på å forbedre eksisterende teknologi, istedenfor å skape ny teknologi for fremtiden. Aasen og Amundsen stiller seg bak dette (2011), og mener at når selskap blir utsatt for disruptive innovasjoner, er det svært liten nytteverdi i det å jobbe bedre og hardere med eksisterende produkter.

I følge Christensen (2011) er det de bedriftene som kontinuerlig klarer å endre og forbedre seg og som klarer å omstille hele bedriften etter nye forretningsmodeller som lykkes, og som gjerne overlever store omveltninger i markedet.

Christensen (1997) argumenterer for at det er fem prinsipper etablerte bedrifter må ta stilling til når de møter disruptive innovasjoner. Prinsippene er inspirert av hvordan tidligere suksessfulle bedrifter responderte på disruptiv innovasjon, og han mener at selskapene som jobbet imot disse prinsippene feilet.

- *Prinsipp 1: Ressursavhengighet:* selskapets ressurser styres i stor grad av kunder og investorer. Investorer kontrollerer til en viss grad hvilke ressurser de har tilgjengelig, mens kunden i stor grad kontrollerer hvordan ressursene allokeres.

- *Prinsipp 2:* Små markeder dekker ikke vekstbehovet til store selskaper. Disruptive innovasjoner oppstår som regel i nye, mindre markeder. Om et stort etablert selskap ønsker å komme med en disruptiv innovasjon, må de gå bort i fra tanken om å øke markedsandel i eksisterende marked, og heller fokusere på et nytt mindre marked.
- *Prinsipp 3:* Markeder som ikke eksisterer, kan heller ikke analyseres. Disruptiv innovasjon fører til usikkerhet i markedet, og det er vanskelig å se hvordan markedet blir påvirket av disrupsjonen. Etablerte selskaper har derfor ingen mulighet til å analysere det fremtidige markedet.
- *Prinsipp 4:* Et selskaps fordeler definerer også deres svakheter. De fleste selskaper har iboende egenskaper som er uavhengig av de ansatte. Selskapets egenskaper ligger i deres prosesser og verdier, men det er også disse prosessene og verdiene som oppfattes som ulemper når selskapet møter en disruptiv innovasjon..
- *Prinsipp 5:* Teknologitilbudet dekker ikke alltid markedsetterspørselen. De funksjonene som gjør disruptive innovasjoner lite attraktive for eksisterende markeder, er ofte de funksjonene som verdsettes høyest i fremvoksende markeder.

Videre har Christensen fem råd til etablerte selskaper som møter en disruptiv innovasjon:

1. *De kan utvikle en disruptiv innovasjon:*

Innovasjonen må rettes mot de «de riktige kundene», ikke nødvendigvis deres eksisterende kunder. Med økt kundeetterspørsel, vil selskapet også øke ressurser og inntjening.

2. *De kan opprette en selvstendig organisasjon som tar seg av den disruptive*

*innovasjonen:* Denne organisasjonen må være liten nok til at den kan oppleves som suksessfull selv med små gevinster og et lite antall kunder.

3. *De må feile ofte, tidlig og billig:*

Tidlig prøving og feiling fører til at de raskt kan finne den mest riktige disruptive teknologien å satse på. Prosessen går gjerne gjennom stadiene prøving, læring før de prøver på nytt.

4. *De må benytte seg av selskapets ressurser for å kunne adressere potensiell ødeleggelse:*  
De må likevel være forsiktige, slik at dette ikke påvirker på eksisterende prosesser og verdier.
5. *Når de skal kommersialisere produktet, må de finne eller utvikle nye markeder som verdsetter produktets egenskaper.* Dette er mer effektivt enn å fokusere på hvordan det disruptive produktet kan lykkes i det eksisterende markedet.

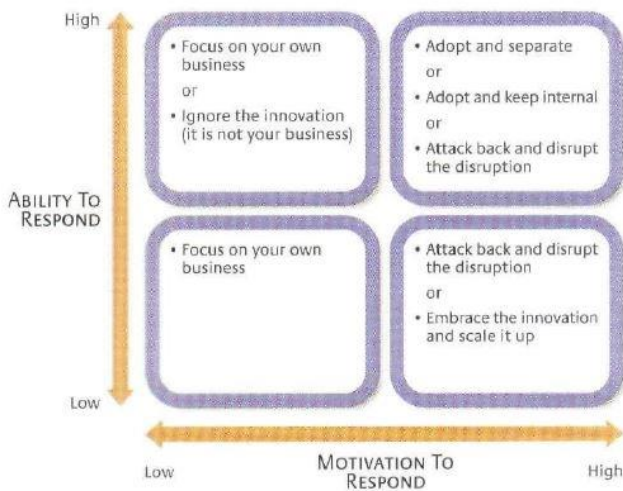
Daneels (2004) oppsummerer eksisterende teori på disruptiv innovasjon ved å peke ut at disruptive teknologier lett kan assosieres med utbygging av eksisterende med nyetablerte bedrifter. Hvis dette stemmer har dette stor innvirkning på det etablerte selskapet – den eneste måten å respondere på disrupsjonen er å akseptere den og finne måter å utnytte den på. Charitou og Markides (2003) mener etablerte selskaper har flere muligheter når de skal velge hvordan de vil respondere på disruptive innovasjoner. De oppsummerer disse mulighetene i fem valg:

1. *Fokuser på, og invester i tradisjonell virksomhet*
2. *Ignorer den disruptive innovasjonen*
3. *Gå til motangrep mot den disruptive innovasjonen, og skap en egen disruptiv innovasjon*
4. *Adopter den disruptive innovasjonen, samtidig som du fortsetter med tradisjonell virksomhet*
5. *Omfavn den disruptive innovasjonen, og gjør den enda bedre*

Hvilket valg som er best avhenger av selskapets posisjon i bransjen, deres kompetanse, vekstraten til disrupsjonen og hvem som introduserte den disruptive innovasjonen. Tidligere forskning har identifisert to faktorer som påvirker hvordan selskaper bør respondere på store disrupsjoner i deres marked: *motivasjon* og *evne* til å respondere.

*Evnen* det etablerte selskapet har til å respondere bestemmes av faktorer som selskapets ferdigheter, ressurser og hvor mye tid de har tilgjengelig. Det viktigste er likevel hvor store konflikter det er mellom tradisjonell og ny virksomhet. Jo høyere grad av konflikt, desto lavere evne har de til å respondere.

Selskapets *motivasjon* bestemmes ut fra faktorer slik som vekstraten til den disruptive innovasjonen, og hvor truende den er til dagens virksomhet. Den viktigste faktoren her er hvor strategisk relatert ny virksomhet er til eksisterende virksomhet. Jo mer strategisk relatert, desto mer motivert vil selskapet være til å respondere.



Figur 2-2 Charitou & Markides responderingsmatrise (2003)

Charitou og Markides setter disse to faktoren inn i en matrise, og da ser vi at visse implikasjoner oppstår. Når selskapets motivasjon for å respondere er lav (enten på grunn av at innovasjonen har lav vekstrate eller fordi den ikke truer eksisterende virksomhet) bør det etablerte selskapet ignorere innovasjonen, og fokusere på egen virksomhet uansett hvor stor evne de har til å respondere. Om selskapets motivasjon til å respondere er høy, men mulighet til å adoptere innovasjonen er lav på grunn av store konflikter, bør de enten forsøke å ødelegge innovasjonen, eller omfavne den og gå bort fra eksisterende virksomhet. Om selskapets motivasjon til å respondere er høy, og evnen til å adoptere innovasjonen også er høy på grunn av manglende konflikter, bør de imitere innovasjonen, og jobbe den inn i tradisjonell virksomhet.

Flere av valgmulighetene Charitou og Markides (2003) kommer opp med går up på å opprette egne disruptive innovasjoner. Problemet med dette er at etablerte selskaper finner flesteparten av de disruptive innovasjonene lite attraktive, og ikke for de grunnene Christensen skrev i 1997, selv om disse spiller en rolle. Etablerte selskaper ser ofte ikke de disruptive innovasjonene som lønnsomme. I forsøk på vekst, har etablerte selskaper mange andre alternativer å vurdere, som å investere deres begrensede ressurser i nærliggende markeder eller å ta i bruk eksisterende forretningsmodell internasjonalt. Gitt deres andre vekstmuligheter og begrensede ressurser, er valget om å investere i

disrupsjonen ofte langt nede på prioriteringslisten. Etablerte selskaper vil som regel finne det hensiktsmessig å skape en disruptiv innovasjon under følgende omstendigheter:

- Når de entrer et nytt marked hvor de etablerte konkurrentene har fordeler med å være først ute. I slike tilfeller, må nykommeren angripe ved å bryte reglene (Markides, 1997; Porter, 1985).
- Når deres nåværende strategi eller forretningsmodell er svært upassende og selskapet møter en krise.
- Når de ønsker å skape et helt nytt produkt og ønsker å gjøre produktet attraktivt for det eksisterende markedet (Markides & Geroski, 2005).

Den beste måten en etablert bedrift kan tilpasse seg etter og utnytte en disruptiv innovasjon, er gjennom en separat enhet. Antakeligvis er dette den beste måten man kan overkomme konflikten mellom etablerte selskaper og innovasjon. Markides og Charitou (2004) hevder at etablerte selskaper kan utnytte disruptive strategiske innovasjoner på flere måter, og de trenger ikke nødvendigvis en separat enhet for å gjøre dette. Selv om disruptiv innovasjon ikke er overlegen i forhold til det nyetablerte selskapets forretningsmodell, må etablerte selskaper finne måter å respondere på den. Å respondere betyr ikke nødvendigvis at de må tilpasse seg innovasjonen.

De kan respondere på innovasjonen ved å investere i sitt eget selskap, og gjøre seg selv vanskeligere å konkurrere med. Etablerte selskaper har valget om å gå til motangrep på den disruptive innovasjonen, ved å forsøke å «disruptere disruptøren».

Det er godt dokumentert at mange etablerte bedrifter sliter med å tilpasse seg endringer i teknologien de driver med. Ofte klarer ikke etablerte bedrifter å håndtere det teknologiske skiftet, og mister dermed markedsandeler. Suksessfulle selskaper finner man som oftest blant nyetablerte bedrifter (Cooper & Schendel, 1976; Tushman & Anderson, 1986; Utterback, 1994).

Christensen (1997) la til et nytt perspektiv i dette problemet, ved å trekke linjer til ressursavhengighetsteori (Pfeffer & Salancik, 1978). Denne teorien foreslår at et selskaps handlingsfrihet blir kontrollert av aktører utenfor selskapet, slik som kunder og investorer. Ressursavhengighetsteorien foreslår at et selskaps handlingsfrihet er begrenset til å tilfredsstillere behovene til de aktører som tilbyr ressursene de trenger for å overleve.

Ved å skille mellom støtteteknologier og disruptive teknologier, forklarer Christensen det tilbakevendende mønsteret ved at etablerte selskaper feiler i såkalte teknologiskifter. Støtteteknologier har til felles at de forbedrer ytelsen til etablerte produkter basert på kundekrav. Disruptive teknologier derimot gir dårlige ytelse til de samme kundekravene. Det lave ytelsesnivået fører til høy usikkerhet i markedet rundt den disruptive teknologien. Samtidig vil etablerte selskaper finne det irrasjonelt å forlate deres nåværende lønnsomme kunder for å sikte etter nye, mindre markeder og teknologi med lavere ytelse. Når ytelsen på disruptive innovasjoner øker, vil det tiltrekke kunder fra støtteinnovasjoner og til slutt fortrenge den gamle teknologien. Gjennom sine studier av harddiskbransjen har Christensen vist at etablerte selskaper oftest oppnår suksess med støtteinnovasjoner, mens nyetablerte selskaper oftest oppnår suksess med disruptive innovasjoner. Det vil altså være svært viktig å møte behovene til aktørene i de etablerte selskapenes verdinettverk for å oppnå en suksessfull innovasjon.

Christensen og Raynor (2003) argumenterer for at ledere av etablerte selskaper har tre valg når de møter disruptive innovasjoner.

1. *Endre prosesser og verdier i eksisterende organisasjon:*

Selskaper som forsøker å endre den nåværende organisasjonen for å kunne tilpasse seg disruptive innovasjoner har en lav suksessrate (Christensen, 1997). Hovedgrunnen til dette handler om ressursavhengigheten som han snakker om i «The Innovator's Dilemma».

2. *Å opprette en ny uavhengig organisasjon:*

En ny uavhengig organisasjon kan sees på som en struktur hvor organisasjonen utvikler nye ressurser som er annerledes og adskilt fra resten av selskapet. Målsetningene til dette selskapet er svært uavhengige av driften av det nåværende selskapet. Samtidig som den nye teknologien utvikles innad i organisasjonen, utvikles også nødvendige prosesser og verdier (Macher & Rihman, 2004). Dette er en av Christensens mest innflytelsesrike anbefaling for hvordan man kan håndtere disruptive innovasjoner.

3. *Kjøpe opp selskaper:*

Når selskaper ikke er i stand til å utvikle disruptive innovasjoner selv, kan de kjøpe opp selskaper som har de nødvendige ressursene som trengs til utviklingen av ny teknologi.



Ved å gjøre dette kan kompetansen som trengs for å utvikle disruptive innovasjoner bli innlemmet i organisasjonen, istedenfor utviklet i organisasjonen.

Selv om problemene og løsningene nevnt ovenfor er godt utdypet, mangler de klarhet i den brukte terminologien. I diskusjoner rundt disruptive innovasjon blir etablerte selskaper behandlet som en populasjon og det samme med nyetablerte selskaper, istedenfor at de behandles som flere populasjoner med forskjellige ressurser, markedsposisjoner og strategier. Likevel vil kravene til ressursavhengighet antakeligvis variere avhengig av de konkrete egenskapene til et etablert selskap. Et selskap som sikter på high-end produkter vil for eksempel møte på andre utfordringer enn selskap som sikter på low-end. Dette viser at det også kan være en høy grad av heterogenitet blant løsningene på innovatørens dilemma eller at den mest hensiktsmessige virkemåten avhenger av karakteristikkene av det etablerte selskapet. Som en konsekvens av dette kan ledelsesløsninger potensielt forbedres videre ved å se på hvordan eiendelene til et etablert selskap påvirker selskapets svar på en disruptiv trussel.

Gitt at disruptjon er en prosess og ikke en engangshendelse, (Christensen & Raynor, 2003), bør det påvirke forskjellige punkter for forskjellige selskaper avhengig av hvilken sektor selskapet opererer i. Adner (2002) poengterer at kravstrukturen må adresseres for å avklare effekten av disruptive innovasjoner. Adner introduserer forskjellige terskler og definerer også kritiske ytelsesnivåer som må møtes. Den funksjonelle terskelen for et produkt er den minimale ytelsen kunden kan akseptere, og nettoytteterskelen tar også med pris i beregningen. På det tidspunktet der nettoytteterskelen møter disruptiv innovasjon avhenger av hvilke kundesegment det etablerte selskapet opererer i. Videre foreslår Danneels (2004) at videre forskning bør undersøke alternative ruter for etablerte selskaper for å få tilgang på disruptive innovasjoner, ved å se på bruken av allianser, oppkjøp og intern utvikling i detalj.

Aasen & Amundsen (2011) hevder i sin studie at for å kunne gjenkjenne og respondere på en disruptiv innovasjon i ditt marked, må man først se på løsninger for sin egen bedrifts behov. De mener den beste måten å respondere på er å selv skape de samme produkter og løsninger som den disruptive bedriften. Sandström, Magnusson og Jönmark (2009), mener i sin studie at bedrifter kan overleve disruptive innovasjoner gjennom samarbeid og oppkjøp.

I følge Tellis (2006) er det visjonært lederskap som er grunnen til at enkelte selskaper overlever såkalte «teknologiske skift», og at det dermed ligger i lederens hender om bedriften overlever kampen mot en disruptiv innovasjon eller ei. Disse lederne kjennetegnes ved at de hele tiden prøver å være innovative, de følger mye med i sitt eget og andre markeder, og er ikke redde for å gå inn i et nytt marked om de ser potensiell fortjeneste der. Visjonære ledere er heller ikke redde for å bruke opp nåværende midler, hvis det kan føre til økt fremtidig fortjeneste.

De siste årene har det kognitive perspektivet blitt belyst som en viktig forklaring på entreprenørers mulighetsgenerering (Baron & Ward, 2004; Mitchell et al., 2007). Dewald og Bowen (2010) ser på det kognitive perspektivet og respondering på disruptiv innovasjon.

Ledere er svært interessert i hvordan de skal respondere på disruptive innovasjoner. De kan respondere med passivitet (Charitou & Markides, 2003), proaktiv motstand (Markides, 2006), adopsjon (Christensen & Raynor, 2003) eller resiliens (Sutcliffe & Vogus, 2003).

Store deler av litteraturen fokuserer på hvordan store etablerte selskaper kan respondere på disruptive innovasjoner. Utfordringen for ledere er å finne måter å adoptere disruptive innovasjoner på for å overleve fremtidig miljøforandringer. Dette refereres til som utvikling av organisatorisk resiliens, det vil si evnen individer har til å adoptere og vokse under motgang (Sutcliffe & Vogus, 2003). Denne utfordringen er spesielt vanskelig for mindre etablerte selskaper med begrensede ressurser, og dermed mindre evne til å overleve miljøomveltninger enn større selskaper (Dewalds, Hall, Chrisman & Kellermans, 2007; Jarillo, 1989; Klaas, McClendon & Gainey, 2000). På den andre siden vil begrensede ressurser gjøre at ledere av små etablerte selskaper vil være i stand til å utvikle organisatorisk resiliens lettere enn større etablerte bedrifter (Corbett & Hmieleski, 2007; Markides & Geroski, 2004). Små etablerte bedrifter er derfor mer responsive til identifikasjon av nye muligheter (Shepherd & DeTienne, 2005) og de kognitive sammenhengene assosiert med mulighetsutnyttelse (Baron, 2006).

Uansett størrelse, er det vanskelig for etablerte selskap å gå bort fra trygge og kjente forretningsmodeller til fordel for ny teknologi og nye forretningsmodeller. Charitou og Markides (2003) hevder at et selskaps motivasjon til å respondere er en avgjørende faktor for respons. Det forklarer likevel ikke hvor selskapets motivasjon kommer fra og skaper et gap mellom individuelle lederes kognitive resiliens og motivasjon.

Hirschman (1970) hevder at selskaper responderer på deres kunders handlinger. Dette strider imot Christensens teorier fra 1997, som sier at kunder og interessenter holder på det gamle, og foretrekker det kjente over det ukjente.

Sutcliffe og Vogus (2003) argumenterer for at resiliente ledere har en sjelden evne til å lede organisasjonsendring og stabilitet samtidig. Dette er i overenstemmelse med Tushman og O'Reilleys (1996) beskrivelse av «ambidekstere ledere». Til tross for viktigheten av resiliens når en møter disruptive innovasjoner, har ikke spesifikke attributter eller indikatorer for organisasjonell resiliens blitt klart definert. Dette er spesielt viktig med tanke på lederes kognitive intensjoner.

Dewald og Bowen (2010) bygger videre på Chariotou og Markides rammeverk fra 2003 og ser spesielt på små etablerte selskaper. De kommer frem til at små etablerte selskaper kan respondere på to måter.

### *1. De vil avvente, og se an situasjonen:*

De ser den disruptive innovasjonen, men vil ikke bevege seg. Dette fører kortsiktig til proaktiv motstand. Den disruptive innovasjonen er ikke en direkte konkurrent, med sammenlignbart produkt, som sikter på samme markedet. Det haster ikke spesielt mye og små etablerte selskaper kan utsette avgjørelsen og se an markedet. Om den disruptive innovasjonen blir veletablert i markedet, så kan det føre til endrede kundekrav. Da det begynner å haste, vil små etablerte selskaper enten møte behovet for å adoptere den disruptive innovasjonen, å inngå partnerskap, eller å akseptere en redusert markedsposisjon. Dette understøtter de med et eksempel om nettsalg. Små klesbutikker er avhengig av kundenes ønske om å prøve klærne for å proaktivt motstå prisendringer introdusert av nettbutikkene. Netthandelen var rettet mot et mer prisbevisst markedssegment, og utsettelse eller overvåking av etablerte selskaper var suksessfullt. Over tiden vil kundekravene endres, og de vil ønske bredere utvalg, fleksible returløsninger, transparent prising og prisfleksibilitet gjennom nettauksjoner noe som øker hastverket.

### *2. Posisjonere seg for fremtidig adopsjon*

Om den disruptive innovasjonen er en stor trussel og innebærer en høy mulighet for det etablerte selskapet, har de små etablerte selskapene mulighet til å posisjonere deres organisasjon for adopsjon når tiden er inne. Selv med negativ opplevd risiko og lav grad av hastverk vil valget å utsette være mye mer motstandsdyktig enn rigid proaktiv

motstand. Med positiv opplevd risiko og høy grad av hastverk vil det strategiske repertoaret utvides, noe som fører til mer kreativ respons. Ledere bør se etter måter å oppnå positiv opplevd risiko ved å dele positive læringsopplevelser innad i det strategiske teamet. De bør også lete etter egne konkurransefortrinn kan utnyttes bedre. Når amazon.com snude bokbransjen på hodet valgte uavhengige bokhandlere å vektlegge den sosiale opplevelsen i butikken Et aspekt den nye konkurrenten ikke kunne tilby. Slik kunne de minke graden av hastverk i den nye markedssituasjonen.

Små etablerte selskaper kan finne det oppmuntrende at når opplevd risiko og grad av hastverk tas i beregning, vil ressurstilgjengeligheten ikke være en signifikant indikator på sannsynlighet for adopsjon. Små etablerte selskaper bør derfor ikke se på begrensede ressurser som en barriere for å adoptere disruptive innovasjoner. De bør heller fokusere på å oppnå positiv opplevd risiko og minimere grad av hastverk som nevnt ovenfor.

Disruptive innovasjoner truer eksisterende virksomhet, men er også kilder til nye forretningsmuligheter (Markides, 2006). Ledere av små etablerte selskaper viser kognitiv resiliens når de former intensjoner basert på deres evne til å legge merke til, tolke, analysere og formulere responser til situasjoner med like høy trussel som mulighet. Kognitiv resiliens lar ledere se forbi de disruptive endringene, og se fremtidige muligheter. Utfordringen for små etablerte selskaper er å vite når de proaktivt skal stå imot eller adoptere den disruptive innovasjonen, gitt deres begrensede ressurser, nåværende evner, og faren for at adopsjon kan undervurdere deres tradisjonelle forretningsmodell (Charitou & Markides, 2003).

King & Baatartogtokh (2015) forteller om hva ledere bør gjøre når de møter disruptive innovasjoner. Tre handlinger blir identifisert.

1. *Kalkulere verdien av å vinne over disruptøren:*

Christensen og hans samarbeidspartnere antar at selskaper bør kjempe for å holde markedsposisjon, uansett i hvilken industri eller marked de opererer i. King & Baatartogtokh (2015) mener dette er galskap. I mange tilfeller vil faktorer som lave inngangsbarrierer, fremvekst av substitutter og økt antall aggressive konkurrenter gjøre tidligere profitable industrier i mange tilfeller bli ulønnsomme. Å velge å møte den disruptive innovasjonen, uten å vurdere andre alternativer strider mot grunnleggende

strategiprinsipper: Det første steget i å respondere på en hvilken som helst stor disruptjon er å vurdere om bransjen vil fortsette å være et fornuftig sted å konkurrere. Når industrier blir mindre attraktive, kan det være på tide å planlegge en organisatorisk retrett.

## 2. *Utnyttelse av eksisterende evner*

Ledere bør analysere hvordan deres eksisterende evner kan benyttes på en mest mulig lønnsom måte. Om eksisterende evner kan brukes eller videreutvikles, kan det være lurt å ekspandere ut i nye markeder. Amazon utvidet fra bøker til andre vertikale markeder hvor de var i stand til å utnytte nye fordeler ved nettsalg. Det er likevel viktig at selskapene er oppmerksomme på potensielle synergier mellom eksisterende og ny virksomhet. I noen tilfeller vil det å bruke evner på riktig måte bety å revurdere den eksisterende identiteten til selskapet. Kodak å ta steget inn i den digitale fotobransjen, mens Fuji film lykkes ved å utvikle en suksessfull produktlinje av digitalkameraer. Fujifilm overlevde riktignok ikke fordi de kom med en ny produktlinje med digitalkameraer, men fordi de brukte sine evner og kunnskap innenfor kjemikalier og informasjonsteknologi til å utvikle suksessfulle produkter og tjenester innenfor beskyttelsesfilm, kosmetikk og dokumentprosessering. Fuji film fortsatte å lage kameraer, men de tjente ikke penger på det. Dette er svært interessant, ikke fordi de forsvarte deres posisjon i fotobransjen, men fordi de ekspanderte ut til andre relaterte bransjer (King & Barartartogtokh, 2015).

## 3. *Samarbeid med andre selskaper*

Det at en entreprenør med ny teknologi disrupterer eksisterende markeder, kan gjøre eksisterende bedrifter skeptiske til å samarbeide med nyetablerte bedriftene. I flere tilfeller vil etablerte bedrifter se potensialet i det å jobbe med de nyetablerte selskapene. Walt Disney Co. responderte på den disruptive teknologien innenfor dataanimasjon ved å samarbeide og kjøpe opp Pixar Animation Studios. Disney kunne ha valgt å konkurrere mot Pixar og de kunne ha prøvd å drive dem ut av markedet, men lederne hos Disney så at deres styrker lå innenfor markedsføring, distribusjon og konsepter som fornøylesparker og ferieattraksjoner, mens Pixar hadde styrker rundt innholdsutvikling. Flere farmasøytiske selskaper bruker ofte tilnærminger knyttet til samarbeid når de møter konkurranse fra biotekniske oppstartsbedrifter. Istedenfor å se alle biotekniske selskaper som potensielle disruptører, velger flere farmasøytiske selskaper istedenfor å samarbeide med disse selskapene og utnytte deres styrker.

Det kan neppe kalles radikalt å benytte klassiske tilnærminger til strategisk analyse. Gode analyser er ofte basert på tidligere forarbeid og grundig betraktning. Å vurdere trusler krever at en ser på flere perspektiver og reflekterer over egne verdier og villighet til å gå inn i det ukjente. Når en møter dette gapet vil ledere ofte fristes til å se på disrupsjonsteorien, som Christensen selv sier «for å rettferdiggjøre det de i utgangspunktet hadde lyst til å gjøre». Å gjøre dette er en god måte å gi din bedrifts konkurransefordeler over til mere kompetente konkurrenter.

## 2.5 Kritikk og uklarheter rundt disruptiv innovasjon

Siden disruptiv innovasjon ble introdusert i 2003, har begrepet tatt av. En hel miniindustri har utviklet seg rundt temaet med konsulenter, publikasjoner og konferanser, alle lovde løfter om å hjelpe bedrifter forstå og identifisere disruptive innovasjoner i deres unike bransjer. Christensen har selv oppmuntret anvendelsen av ideen til andre sammenhenger, med bøker med fokus på disrupsjon i helse og høyere utdanning.

Christensen profilering har ikke kommet uten tilbakeslag. Det mest fremtredende eksemplet er Jill Lepores artikkel «The Disruption Machine» fra 2014. Den kritiserte de kulturelle konsekvensene av disrupsjon som et paradigme og var et direkte angrep av Christensens arbeid. Lepores nøye konstruerte, og nesten overtenkte, argumentering startet en debatt. Mye av debatten ble alt for personlig, og nesten alle – inkludert Christensen selv – var enige om et punkt: begrepet disruptiv innovasjon var oppbrukt og lett å mistolke. Det hadde gått så langt at det hadde blitt en klisje som nærmet seg meningsløshet. «Disrupsjon er en teori om hvorfor bedrifter mislykkes. Det er ikke mer enn det», hevder Lepore (2014).

Christensens teori og den bredere betydningen av ordene «disrupt» og «disruptive» i det engelske språket. "Disrupt" er å forårsake lidelse, uorden eller uro ofte til punkt og prikk av ødeleggelse. En kan faktisk forstyrre et marked, en verdikjede, og en hel verdikjede i fravær av en disruptiv innovasjon i Christensens forstand (Christensen, Raynor & McDonald, 2015).

Mange forskere, forfattere og konsulenter bruker begrepet «disruptiv innovasjon» til å beskrive en situasjon der en bransje blir rystet og tidligere suksessfulle monopolister snubler. Selv en radikalt ny forretningsmodell som tvinger konkurrentene til å helt revurdere måten de skaper verdi trenger ikke være disruptive ifølge Christensen, hvis det ikke når ut til tidligere ekskluderte markedssegmenter eller tilbyr «low-end» alternativer for å tiltrekke seg de kundene som er uinteressert i eller ute av stand til å få tilgang til mer avanserte tilbud. Ordets mening påvirker hvordan vi oppfatter, analyserer og reagerer på endringer i konkurransemiljøet. Ulike typer innovasjoner og ulike typer konkurrenter krever ulike strategiske svar; det å klassifisere alt som disruptivt gjør det vanskelig å skille mellom hensiktsmessige tiltak. Riktig teori, med klart definerte rammer er et kritisk verktøy i styringsrepertoaret. Som Christensen sier er det viktig å sørge for at du bruker riktig verktøy i riktig kontekst.

## 2.6 Avslutning

I dette kapitlet har vi gjort rede for hva forskjellen mellom støtteinnovasjoner og disruptive innovasjoner er, samt gjort rede for forskjellige typer disruptive innovasjoner. Dette har vi gjort for å skape et fundament for videre forskning og for å kunne belyse hull i teorien. Vi har videre gjort rede for mulige påvirkningskrefter som kan oppstå under store omveltninger, samt mulige måter å respondere på dette. Som det er gjort klart i teorien, baserer litteraturen seg på produksjonsbedrifter, men vi ser likevel muligheten for å kunne benytte oss av elementer som kan belyse mulige påvirkningskrefter og se om måten forhandleren har tenkt til å respondere på EDA-triangelet samsvarer med teori.

# 3 Metode

I dette kapittelet ønsker vi å legge frem en grundig beskrivelse av de metodiske valgene vi har tatt underveis i dette prosjektet, samt arbeidet vi har foretatt oss. Vi vil først se på valgene vi har tatt innenfor forskningsmetode og forskningsdesign. Deretter tar vi for oss datainnsamling, før vi tar for oss dataanalysen. Vi vil til slutt argumentere for kvalitetssikringen av studiet.

Med vårt forskningsspørsmål ønsker vi å fremlegge endringene som kan skje innenfor bilforhandlerbransjen i fremtiden, med fokus på EDA-triangelet, samt hvilke implikasjoner dette kan ha på bilforhandlerens fremtid som en lønnsom bransje. Innledningsvis i avhandlingen ble det identifisert utfordringer i å drive en bilforretning i fremtiden. Ved hjelp av artikler og teori har vi sett på hvordan disruptive innovasjoner vil kunne endre en industri. Vi så derfor en mulighet til å kunne avgrense oss til en del av bilbransjen som vi så på som spesielt utsatt for EDA-triangelet, henholdsvis bilforhandlere. Dermed falt vårt valg på et målbevisst utvalg, noe vi snakker om senere i dette kapittelet. Ved å samle data fra flere ledere av bilforhandlerkjeder, kunne vi lage et rammeverk for hvordan de ser på endringen som skjer nå, og som vil kunne skje i fremtiden. Innsamlet data kunne brukes til å se om det er en sammenheng mellom deres syn på fremtiden og teori, samt hvis noen er mer forberedt enn andre. Deres handlinger og fortellinger både i fortid, nåtid og fremtid mente vi kunne sammenlignes med dagens teori og eventuelt avdekke mangel eller hull i teorien som er disruptiv innovasjon.

## 3.1 Litteratursøk

Her vil vi beskrive hvordan vi fant frem til litteraturen vi har benyttet i vår litteraturgjennomgang. Hovedfokuset i denne avhandlingen har vært disruptiv innovasjon, og teorien vi har benyttet har derfor i hovedsak dreid seg om dette. Da vi også måtte finne ut hvordan begrepet oppstod, har vi også benyttet kreativ destruksjon i denne oppgaven.



Vi startet litteratursøket med å finne review-artikler rundt disruptiv innovasjoner. Dette gjorde vi for å raskt få et overblikk over eksisterende forskning rundt begrepet. Videre lastet vi ned relevante artikler nevnt i review-artiklene som vi leste grundig. Vi fant tidlig ut at Christensen ville være en viktig kilde, og startet tidlig med å lese og sette oss inn i hans bøker og artikler.

Etter å ha gjennomgått artiklene vi fant gjennom review-artiklene samt satt oss inn i Christensens verk, startet vi med aktiv leting etter nyere forskning. Etter å ha dannet oss et bilde av nyere forskning, begynte vi å søke etter eldre forskning for å danne oss et bilde av hvordan begrepet disruptiv innovasjon oppstod og hvilke teorier den bygger videre på. Vi endte da opp med å lese oss opp på kreativ destruksjon.

I litteratursøket har vi i hovedsak benyttet oss av søkemotorene Oria og Google Scholar. Disse ledet oss inn på databasene EBSCO Business Source Elite og Wiley Online Library. De to sistnevnte hadde samlet alle artikler som omhandlet disruptiv innovasjon, noe som var til mye hjelp. Gjennom litteratursøket fant vi mange artikler som avdekket hull i eksisterende teori. Vi fant riktignok svært få artikler fra forskere som hadde forsøkt å tette disse hullene.

Vi slet lenge med å finne artikler som var relevant til vår avhandling. Dette er kanskje ikke så rart da vi bevisst har valgt forskningsspørsmål som skal tette hull i eksisterende teori. For å finne litteratur rettet mot våre forskningsspørsmål problemstilling benyttet vi forskjellige søkeord. Når vi lette etter teori på disruptiv innovasjons påvirkning på etablerte selskaper, brukte vi søkeordene «disruptive innovation» eller «disruptive technology» sammen med søkeord som «effect», «affect», «implication», «influence», «incumbents» eller «impact». Når vi lette etter teori på hvordan etablerte selskaper kan respondere på disruptive innovasjoner brukte vi søkeordene «disruptive innovation» eller «disruptive technology» sammen med søkeord som «respond», «response», «handle», «manage», «deal», «survive», «meet», «incumbents», «succeed» eller «fight». I starten søkte vi også på ord som «automotive industry», «dealer», «reseller», «retailer», «distributor», «car», «salesmen» og «small businesses» i kombinasjon med de overnevnte søkeordene, men vi fant ingen verdifull informasjon ved å gjøre dette. Vi byttet også ut «disruptive innovation» og «disruptive technology» med «innovation», for å se hvilken litteratur som kom opp. Vi prøvde også å søke med norske ord, men til liten nytte.

Når vi søkte etter kun «disruptive innovation», fikk vi opp svært mange artikler. Vi valgte da å fokusere på de aller nyeste og de mest siterte artiklene, bøkene og tidsskriftene. Når vi gjorde mer spesifiserte søk rettet mot vår problemstilling, fikk vi opp færre artikler og gikk igjennom de aller fleste.

Det er på denne måten vi har hentet inn teori til vår teorigjennomgang. I tillegg til det overnevnte har vi sett på artiklers referanselister, og gått videre inn på artiklene det er referert til. I situasjoner hvor ting har vært uklart har vi forsøkt å grave oss tilbake til hovedkilden, for å prøve å oppnå en bedre forståelse. Etter å ha gjennomført litteraturgjennomgangen ser vi at vi kunne gått mer metodisk til verk. Vi har flere ganger opplevd å ha lest den samme artikkelen flere ganger, da vi rett og slett har mistet oversikten over hvilke artikler vi har sett på og ikke. Vi har også glemt å skrive opp absolutt alle søkeordene vi har brukt, hvor mange treff vi fikk, og hvor mange artikler som vi fant relevante for hvert søk. Likevel vil vi påstå at vår litteraturgjennomgang har vært grundig. Det har vært en svært tidkrevende prosess, men vi føler at vi har avdekket mye av eksisterende teori rundt disruptiv innovasjon samt artikler rettet mot vår problemstilling. Etter litteraturgjennomgangen fikk vi også bekreftet at disruptiv innovasjonsteori har klare mangler, og at det finnes flere hull som bør forskes videre på.

## 3.2 Valg av forskningsmetode

Forskning skiller mellom to ulike måter å samle data på, kvalitativt og kvantitativt.

Til våre forskningsspørsmål, ønsket vi å bruke en kvalitativ tilnærming.

Rasjonale ligger i avhandlingens og forskningens tema og formål.

Kvalitativ metode er en fleksibel metode hvor de gjennomførte stegene kan evalueres underveis og hvor man eventuelt kan gå tilbake hvis nye momenter dukker opp. Dette gir kvalitativ metode, en mulighet til å gi bedre forståelse for fenomenet enn en kvantitativ metode ville gitt. Men man må ikke glemme verdien av et stort datagrunnlag slik som kvantitativ metode kunne bidra med. (Flyvbjerg, 2006).

Ved valg av forskningsmetode brukte vi i begynnelsen Dul (2008) sitt rammeverk for tilnærming til forskning. Dette rammeverket beskriver fremgangsmåten til å måtte først velge mellom en deduktiv og en induktiv tilnærming.

Vi begynte med en deduktiv tilnærming. Det vil si at vi i forkant av vår studie leste oss opp på teori, for å få en grunnleggende forståelse for disruptiv innovasjon. Siden teorien vi har funnet ikke referer til bilforhandlere, samt referer for det meste til produksjonsbedrifter, plasserte vi oss til slutt på en mer induktiv tilnærming. Her prøver vi å avdekke eventuelle mangler i teori samt legge til rette for en lengre studie av fenomenet. Forskningen vil dermed være delvis basert på teori og være en mellomliggende variant av deduktiv og induktiv tilnærming.

Videre valgte vi å beskrive formålet med studiet. Om forskningen er teoribasert (testende/byggende) eller praksisorientert (hypotese testende/byggende, beskrivende). Her ble vi enige om at vi ønsket å bygge på teori som allerede lå ute, for å kunne hjelpe bilforhandlerne og eventuelt andre aktører som kan bli påvirket.

Formålet med en studie kan deles i tre (Noor,2008)

Det *eksplorerende* som i hovedsak går ut på å undersøke fenomener som det i liten grad har blitt forsket på og definert, identifisere eller oppdage viktige kategorier av mening, eller for å generere hypoteser til videre forskning. Det *forklarende* som går i hovedsak på å forklare mønsteret til fenomenet som er i fokus, og å identifisere plausible forhold som skaper dette fenomenet og det *deskriptive* som går på å dokumentere og beskrive fenomenet.

Vårt mål med studien er å utforske og eksplorere ulike bilforhandlers oppfatninger av autonome kjøretøy, elektrifisering og digitalisering som disruptive innovasjoner, noe som gjør dette til et eksplorerende undersøkelsesopplegg.

Til slutt måtte vi velge forskningsmetoden. Valg av forskningsmetode ble valgt ut på bakgrunn av type forskningsspørsmål, samt formålet til forskningen. Det fins fem viktige forskningsmetoder ifølge Yin (2009), som er eksperiment, spørreundersøkelse, arkivanalyse, historie og case studier.

Den viktigste måten å skille ved de ulike forskningsmetodene er å systematisere typen forskningsspørsmål. Yin (2009) mener ved «hva» spørsmål blir det anbefalt å bruke arkivanalyser eller spørreundersøkelser, mens ved «hvordan» og «hvorfor» spørsmål er det anbefalt å bruke casestudier. Casestudier brukes ofte ved etterforskning av nåtiden hvor relevante hendelser ikke kan manipuleres, og hjelpe til å forklare en beslutning eller et sett av beslutninger.

Avhandlingen vår er basert på innovasjoner som fremdeles ikke har blitt forsket på i anerkjent litteratur. Formålet med studiet er å belyse og eksplorere bilforhandlerens hverdag og fremtid basert på mulige trusler og innovasjoner.

Creswell (2007) forteller at det er gunstig å bruke kvalitativ forskning når et fenomen eller problem skal eksplorerer, videre forteller han at det brukes når fenomenet som blir undersøkt er komplekst. Et fenomen som er lite forstått eller trengs å belyses.

Vi ønsker her å få et dypere innblikk i bilforhandlerens verden og hvordan de ser på fremtiden med tanke på at vi lever i en verden som er i konstant endring, noe vi mener en kvantitativ metode ikke kunne gitt i like stor grad som kvalitativ. For å få en slik dybde og innsikt i datamaterialene vi skulle samle, falt valget naturlig på en kvalitativ forskningstilnærming. Dette ga oss en mulighet til å dykke dypere innenfor hvert enkelt tema i undersøkelsen. Vi argumenterer videre for valg av forskningsmetode ved at vi har stilt et «hvordan» spørsmål, hvor fokuset er på nåtiden og fremtiden, noe Yin (2009) anbefaler å bruke case studier til å utforske. Derfor så vi på det som mest gunstig å benytte casestudier i form av dybdeintervjuer for å undersøke fenomenet som er EDA-triangelet.

### 3.3 Komparativt multiple-case studie som forskningsdesign

Forskningsdesign blir beskrevet av Yin (2010) som logiske «blueprints». Logikken involverer linker blant forskningsspørsmålene, dataen som må samles, og strategiene for å sammenligne datamaterialet. Slik at studiets funn vil adressere forskningsspørsmålene. Logikken vil også hjelpe med å styrke studiets validitet, samt dets nøyaktighet (Yin 2010).

Vi mener derfor at det er viktig å sette et rammeverk for videre arbeid.

I følge Mills (2008) bruker mesteparten av kvalitative studier en form for sammenligning. Enten for å etablere regelmessigheter, kategoriseringer og sammenhenger, eller for å forstå fenomenet innenfor konteksten den er observert og opplevd. Det underliggende målet til komparativ forskning er ifølge Mills (2008) å søke etter likheter og variasjoner mellom enhetene som skal sammenlignes.

Ettersom vi har valgt å benytte den kvalitative tilnærmingen i vår studie, anser vi det naturlig å inkludere et fåtall analyseenheter, med et fokus på dybde i stedet for bredde. Da studiens problemstilling ønsker å belyse hvordan EDA-triangelet vil påvirke den tradisjonelle bilforhandler, ønsker vi å benytte komparativt forskningsdesign for å se om bilforhandlere ser likt på fremtiden, og om eventuelt det er variasjoner i deres syn på dette. Dette er fordi vi har en antagelse om at det vil være få variasjoner, men til gjengjeld vil disse variasjonene kunne være store. En antagelse kan være at en eller to informanter av ti, kan se på fremtiden og si «her vil det ikke skje noe». Med et komparativt design kan vi undersøke likheter og variasjoner i forhandlernes oppfatning. Dette kan kunne gi oss et bilde av fremtiden og deres verden, samt gi oss et grunnlag for å identifisere forhandlere som er mest utsatt.

Ved bruk av komparativt design, sammenligner man et sett med data med det resterende datamaterialet, for å se etter fremheve likheter og ulikheter. Denne dataen kan ifølge Mills (Ibid) komme i form av intervjuer, utsagn, et tema eller andre spesifiserte enheter. Hvor vi skal sammenligne intervjuer med seg selv og opp mot teori. I følge Flyvbjerg (2011)

Denzin & Lincoln (2005) identifiserer tre typer case studier; *Intrinsic case study* som er et studie som baserer seg på å få bedre forståelse for fenomenet, ikke fordi det har noen form for sammelingbarhet med andre case, eller fordi den illustrerer et problem eller egenskap, men fordi selve caset er av interesse.; *Instrumental case study* hvis et case er i hovedsak basert på å motbevise en generalisering, eller gi insikt i et problem.; *Multiple case study*, som er en utvidelse av *Instrumental case study*, og som ønsker å undersøke og belyse et fenomen, populasjon, eller en generell tilstand ved undersøkelse av flere personer av interesse.

Under avhandlingen har vi valgt å benytte sistnevnte for å kunne belyse våre forskningspørsmål for å undersøke et fenomen som vil kunne påvirke populasjonen. For å konkludere så, så vi på kvalitativ metode som den mest gunstige veien å gå. Etter å ha avgrenset oss til casestudie med komparativt design for å kunne sammenligne informanter mot hverandre og finne sammenhenger, valgte vi å spesifisere caset til multiple case study. Vi kan dermed si at vi har valgt et komparativt multiple case design.

### 3.3.1 Kritikk til metode

Flyvbjerg (2004) nevner i sin anerkjente artikkel, de fem mest vanlige misforståelsene rundt casestudier.

#### 1. *Generell, teoretisk kunnskap er mer verdifull enn konkretisert, praktisk kunnskap.*

Denne kritikken, eller misforståelser oppstår grunnet kvalitativ studiet mangel på skaping av universelle teoretiske rammeverk.

Denne studiet formål er ikke å kunne generalisere funnet, men heller å kunne belyse hull i teorien, samt hjelpe bilforhandleren til å ta imot endringene i fremtiden. Noe vi prøver å gjøre ved å kunne gi forståelse for at denne studien kan være overførbar hvis alle, eller de fleste elementene i studien er til stedet.

Denne samsvarer med Flyvbjerg sitt argument om at konkret kontekstbasert kunnskap er mer verdifull grunnet at universelle teorier ikke kan lages i studier basert på

menneskers «affairs». Hvor det heller er mer gunstig å få kunnskap om forskjellige sider av mennesket enn å prøve å bevise det. (Flyvbjerg, 2004; Hans Eysenck, 1976: 9)

2. *En kan ikke generalisere på grunnlag av et individuelt case, case kan derfor ikke bidra til forskningsmiljøet.*

Her argumenterer flyvbjerg for at individuelle case kan være generaliserbare, ved å bruke såkalte «black swans». Dette begrepet stammer fra et eksempel om forkastelse av en teori. Hvis teorien sier at alle svaner er hvite, vil observasjon av en svart svane kunne forkaste hele denne teorien.

Vår studie kan ikke generaliseres på denne måten, med det er heller ikke hensikten med denne avhandlingen. Noe vi har nevnt tidligere og vil snakke mer om senere i avhandlingen.

3. *En case studie har mest hensikt i å generere hypoteser, slik at videre forskning, som er mer hypotese testende og teoribyggende kan fortsette forskningen.*

Denne kritikken eller misforståelsen kommer fra sistnevnte kritikk. Hvor det at en ikke kan gi grunnlag for generaliserbarhet på et singel case gjør studien mer egnet som et pilotprosjekt.

Noe vi har tatt til betraktning, og er enige i, når det gjelder vårt studie. Vi mener denne avhandlingen vil kunne fungere som et pilotprosjekt for et større forskningsprosjekt med fokus på andre ledd i en verdikjede enn en produksjonsbedrift.

4. *En case studie er partisk mot verifikasjon, det vil si en tendens til å bekrefte forskerens forhåndsbestemte antagelser.*

Denne kritikken stammer fra misforståelsen om menneskers psyke. Hvor Bacon(1853) beskrev at mennesker har en tendens til å være mer «rørt» av positive bekreftelser, enn negative. I nyere forskning har forskere merket at heller det motsatte stemmer. Hvor forskeren ofte merker at deres fordommer og antagelser er feil på essensielle funn.

Vi som forskere har også merket dette til en viss grad, hvor antagelser på bilforhandlerens inntekter var feil. Vi merket at marginen for hver solgte

bil hos en bilforhandler var mye lavere enn det vi hadde trodd, og det påvirket også resultatet av forskningen.

5. *Det er ofte vanskelig å oppsummere og utvikle generelle proposisjoner og teorier på basis av spesifikke studier*

Denne kritikken blir sett av enkelte forskere som en ulempe. Hos en kvalitativ forsker er dette et tegn på at studiet har avdekket et «rikt» problem. Peattie (2001:260) forklarer at det å oppsummere funn under slike omstendigheter, vil kunne fjerne verdifull data.

Dette har vi som forskere tenkt på under vurdering av lydopptak, samt utførelse av kodingprosessen, noe vi skal komme tilbake til.

### **3.4 Strategi for utvalg**

I dette underkapittelet vil vi belyse utvalgsstrategiene vi har benytte og begrunne valgene vi har tatt rundt dette. Dette for å kunne klargjøre enkelte begreper og vise forståelse for egenskapene til de valgte strategiene. Videre i neste underkapittel vil vi konkretisere hvordan vi har brukt strategiene i vår avhandling.

Hvordan utvalget av informanter skal velges ut i kvalitativ forskning er ofte basert på kvantitative kriterier.

Senere i denne avhandlingen vil vi belyse vårt valg av posisjon, hvor vi vil forklare at vi er kritiske til overførbarhet fra kvantitative til kvalitative kriterier.

Formålet med kvantitative utvalgsstrategier er å kunne dra frem et representativt utvalg fra populasjonen, slik at resultatet til studiets utvalg kan bli generaliserbart til resten av populasjonen. Dette har skapt forvirring ved valg av utvalgsstrategi grunnet formålet til kvalitativ forskning, som er å kunne belyse og gi forståelse for komplekse psykologiske problemer, samt er mer brukbart i å svare på spørsmål som «hvorfor?» eller «hvordan». (Marshall,1996).



Videre har Marshall(ibid) lagt frem tre utvalgs kategorier for kvalitativ forskning.

### **1. Convenience sample (Bekvemmelig/Tilfeldig utvalg)**

Det er den minst strenge teknikken. Hvor utvalget baserer seg på tilgjengelige informanter. Noe som fører til mindre arbeid for forskeren, men kan føre til dårlig kvalitet på datamaterialet, samt dårlig intellektuell troverdighet. Det fins mange kvalitative studier med elementer av denne typen utvalg, men det anbefales å bruke et mer berettiget utvalg

### **2. Judgement sample (Målbevisst/ Ikke tilfeldig utvalg)**

Denne typen utvalg er den mest vanlige i kvalitativ forskning, samt den vi har benyttet oss av under vårt utvalg. Videre i avhandlingen vil vi kjenne tegne denne typen utvalg som målbevisst utvalg.

Her velger forskeren ut det mest produktive utvalget av informanter som kan svare på forskningsspørsmålet. Det vil si å velge et utvalg som er særlig utsatt for variablene i studiet. Innenfor denne kategorien ligger flere strategier for utvalget. Hvor variert utvalg er anbefalt hvis forskeren har kjennskap til informanten og dens påvirkning fra tidligere kunnskap. Det vil si nyhetsartikler og offentlig kunnskap. Videre er det snakk om «Critical case sample» eller «kritisk utvalg» som baserer seg på et utvalg med en type tidligere erfaring. Hvis utvalget har en type ekspertise blir det kalt «nøkkelinformant utvalg». Til slutt er det nevnt «Snowball sampling» et utvalg som blir valgt ut ifra informanters anbefalinger til videre forskning. Det vil si om informanten etter endt intervju anbefaler å intervju et annet forskningsobjekt. I denne kategorien er det viktig å huske på å belyse informantenes enigheter og kanskje mer viktig uenigheter.

### **3. Theoretical sample (Teoretisk utvalg)**

Kvalitativ forskningsdesign er som oftest basert på tidligere teori, utvalget vil derfor også bli påvirket av dette. Hvor hensikten er å kunne skape en fortolkende teori basert på datamaterialet.

I teorien er disse individuelle kategoriene brukt hver for seg, men i praksis er det annerledes. Her vil ofte disse kategoriene blandes og utvikles gjennom studiets prosess. Marshall (1996)

### 3.4.1 Kritikk mot målbevisst utvalg

Vårt utvalg baserer seg på et målbevisst utvalg.

Vi som forskeren tok valget om dette etter en gjennomgang av kritikk mot denne strategien. Målbevisst utvalg har flere navn, men det som kjennetegner disse er at det er et «ikke-tilfeldig» utvalg. C.R Kothari (2009).

Denne typen utvalg gir ikke grunnlaget for estimering av sannsynligheten for at hver informant er berørt av fenomenet. Dette fører til at enkelte ulemper kan forekomme. I en slik strategi kan det oppstå et høyere personlig element enn hos andre strategier. Forskeren kan komme med resultater som er gunstig for hans forskning. Det vil si at det er en sjanse for et partisk utvalg grunnet kontrollen forskeren har på utvalget. Videre er det snakk om at det er ingen forsikring på at alle variabler blir belyst. Grunnet dette er denne typen forskning sjeldent gjennomført i store viktige forskningsprosjekt.

Etter å ha sett på disse ulempene valgte vi likevel å bruke denne strategien.

Kothari (2009) forklarer at under studier som har mangel på tid og ressurser er dette en anbefalt strategi.

Denne avhandlingen er en tidsavgrenset studie som ønsker å anskaffe og belyse EDA-triangelet. Vi har i dette kapittelet forklart hvilken strategi vi valgte, i neste underkapittel vil vi belyse hvorfor vi valgte denne strategien med fokus på intervjuobjektene.

## 3.5 Utvalg av informanter

Som nevnt tidligere så ble utvalget av informanter basert på et målbevisst utvalg. Ved en diskusjon om valg av forskningsobjekt kom temaer som redusert antall trafikkulykker og redusert antall salg av biler opp. På bakgrunn av teori, artikler om disruptiv innovasjon og fremtiden i bilindustrien så vi på ledere innenfor bilforhandlerbransjen som de mest hensiktsmessige intervjuobjektene til vår studie. Dette fordi vi antok at det er nettopp disse som vil være mest informert om fremtiden, ikke bare på grunn av sin interesse for bil, men også på grunn av deres sentrale rolle i verdikjeden. Deres kunnskap om informasjonsflyten mellom aktørene i verdikjeden slik som leverandør og importør ville kunne gi oss nyttig data på hvor god

informasjonsflyten er mellom aktørene, og om forskjellige bilforhandlere har forskjellige oppfatninger på nettopp dette .

Dette førte til at målbevisst utvalg var den mest aktuelle utvalgsstrategien som vi kunne benytte oss av. Dette grunnet våre kriterier om kunnskapskrav fra informantene (Kritisk utvalg). Det vil si at vi ønsket informanter som hadde kunnskap, erfaring og ekspertise (Nøkkelinformant utvalg) rundt temaet vi undersøkte. Vi mente derfor vi trengte en ikke-tilfeldig utvalg av informanter som dekket dette, samt kunne gjøres under det tidsavgrensede området som avhandling er i. For å kunne begrense den partiske påvirkningen vi kunne måtte ha på utvalget, har vi sendt ut forespørsel til intervju, til alle ledere av bilforhandlere i Kongsberg. Noe som i begynnelsen var vår geografiske avgrensning. Vi hadde hørt at det var et visst samarbeid mellom bilforhandlerne i Kongsberg, og ønsket å se hvilke styrker samarbeid mellom bilforhandlere hadde.

Vi så etterhvert at dette ikke kunne holde i lengden på grunn av manglende informanter. I tillegg til dette fikk vi etter nesten hvert intervju, forslag til andre vi kunne intervjuer (snøball utvalg). Vi valgte derfor å bruke dette til vår fordel og så derfor utover Kongsberg, og endte opp med å ta med flere bilforhandlere utenfor Buskerud.

Vi kan derfor si at vi har brukt et målbevisst utvalg, med elementer av nøkkelinformanter, kritiske informanter, og snøball utvalg, samt et teoretisk utvalg grunnet vårt tidligere litteratursøk.

Under denne prosessen om å finne informanter, prøvde vi å finne informanter som kommer fra bedrifter av ulik størrelse og som selger ulike merker. Dette grunnet at vi ønsket variasjon hos bedriftenes systemer og strukturer, slik at videre forskning blir lettere overførbart.

Antallet tilgjengelige informanter kom til et antall på 10, noe som vi mener er et tilfredsstillende antall, ut i fra avhandlingens omfang. Dette grunnet naturen til kvalitativ tilnærming, hvor datainnsamlingen går i dybden og ikke i mengden. Dette fører til få informanter, men med mye dybde.

I løpet av oppgaven har vi intervjuet 2 «eksperter» i bilbransjen. Begge har hatt lang kjøretid i bilindustrien og vært med i mange år. Disse har hatt et mer overordnet syn på bilindustrien og har pekt oss i riktig retning, og anbefalt oss hvem vi burde prate med. De har hjulpet oss med å få et slags overblikk og har vist oss et annet syn på bilforhandleren. Vi har også pratet med 10 bilforhandlere (hvorav en lastebilforhandler). Vi har fokusert primært på forhandlere i Buskerud. Vi har i hovedsak snakket med daglig ledere, men også eiere og direktører i forskjellige bilkonsern. Vi har valgt å kategorisere forhandlerne etter størrelse (målt i omsetning) som vist i tabellen under.

Store	Middels	Små
Forhandler 1, Forhandler 9 og Forhandler 4	Forhandler 3, Forhandler 6, Forhandler 8 og Forhandler 2	Forhandler 7, Forhandler 5 og Forhandler 10

*Tabell 3-1 Utvalg av informanter*

Vi har intervjuet forhandlere, eiere og ledere som driver med følgende bilmerker: Audi, Citroen, DS, Ford, Honda, Hyundai, Kia, Mazda, Mercedes, Mitsubishi, Nissan, Opel, Peugeot, Renault, Saab, Skoda, Subaru, Toyota, Volvo og Volkswagen. Videre i dette kapittelet skal vi fremlegge teori om metoder for datainnsamling, samt hvilke valg vi har tatt rundt dette.

### 3.6 Datainnsamling

Det fins en rekke måter å utføre datainnsamling ved kvalitativ forskning. Yin (2010) viser til de potensielle datainnsamlingsmetodene til å være

Intervju, Observasjon, Samle og undersøke, samt å føle.

Bruken av disse involverer forskjellige typer datamateriale. Forfatteren forklarer at dette kan eksempelvis være at intervju, som kommer i form av bruk av ord og uttrykk, samt kroppsspråk. Observasjon kommer i form av sosiale, samt fysiske interaksjoner mellom observasjonsobjektet og miljøet. Samle og undersøke vil si å innsamle dokumentasjon, slik som personlige dokumenter, grafiske materialer eller arkivdata. Til slutt har vi det å

føle. Dette kan være å føle andre menneskers trivsel eller mistrivsel, eller stemning og til og med hvor fort tiden går.

Under vår datainnsamlingsprosess har vi brukt dokumenter og arkivdata fra artikler om disruptiv innovasjon og bilindustriens fremtid. Vi ser at det stadig kommer flere artikler om hvordan EDA-triangelet vil påvirke oss, men vi har hittil ikke funnet artikler på hvordan det kan påvirke bilforhandleren. I tillegg til dokumentasjon har vi brukt intervjuer til vår datainnsamling. I boken til McCracken (1988) beskriver forfatteren at intervjuer gir oss en mulighet til å gå inn i hodet til en annen person. Å se og erfare verden slik de gjør. Noe vi synes er nødvendig for å forstå bilforhandlerens verden.

### 3.6.1 Intervjuprosessen

Intervjuer kan innta mange former, men alle formene vil på en eller annen måte falle innenfor en av to typer, strukturerte eller kvalitative intervjuer Yin (2010). Miles & Huberman (1994) kaller disse for fast og løs tilnærming. Det finnes mellomliggende varianter av disse, hvor den mest vanlige er semi-strukturerte intervjuer. Yin (2010) forklarer at alle intervjuer involverer en interaksjon mellom en intervjuer og en informant eller deltager.

Videre forklarer Yin (2010) forskjellen mellom dem til å være i hovedsak å ha faste eller åpne spørsmål. Hvis hele studien baserer seg på strukturerte intervjuer vil studien mest sannsynlig være bedre egnet til å være en kvantitativ studie.

Mengden på struktur avgjør om studien er best egnet til å være en strukturell/kvantitativ studie, en åpen/kvalitativ studie, eller en såkalt mixed methods research study som er en blanding av disse.

Vi så på det som gunstig å utøve en mellomliggende variant, såkalt semi-strukturerte intervjuer. Det vil si at vi brukte en strukturert tilnærming til selve intervjuguiden (Vedlegg 2), noe vi følte ga oss sikkerhet for å få med oss informasjonen vi ønsket. I tillegg til å få en god oversikt over gjennomføringen

av intervjuene. Da det kom til selve intervjuene valgte vi å ha en mer løs tilnærming, hvor vi sørget for en relativt stor grad av åpenhet.

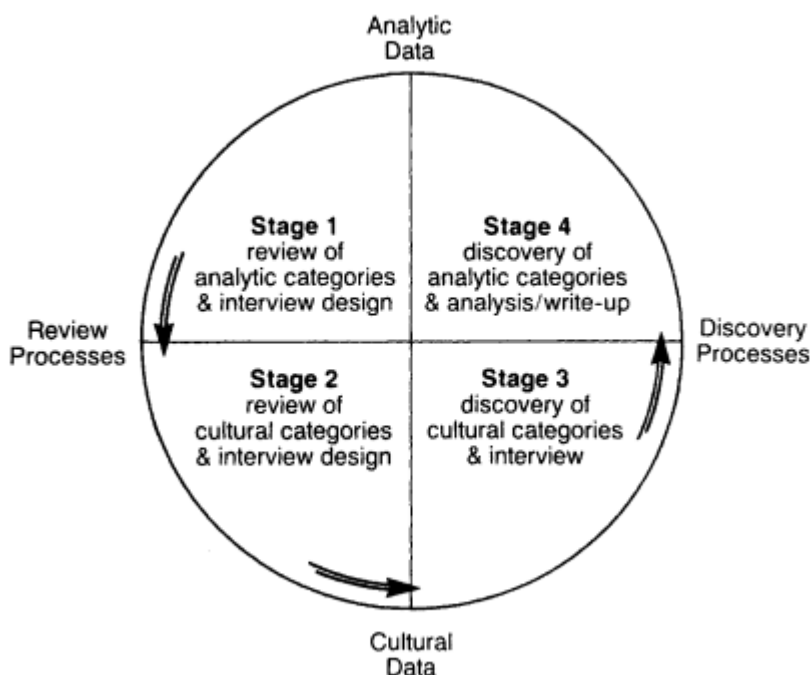
Dette ble gjort ved skrive åpne spørsmål i intervjuguiden slik at alle spørsmålene ikke trengtes å stilles, men fungerte heller som en sjekklister over hva vi måtte gjennom. Flere av spørsmålene ble heller til oppfølgingsspørsmål som vi tilpasset til den enkelte informant. Ettersom enkelte spørsmål kunne besvares under andre spørsmål, måtte vi være fleksible og kunne tilpasse oss til den enkelte. Dette førte til at spørsmål kunne bli omformulering for å passe som oppfølgingsspørsmål eller at vi måtte være i stand til å gå frem og tilbake i intervjuguiden da det var behov for det. Valget av denne tilnærmingen ville også vise seg nyttig i form av muligheter for nye spørsmål som vi ikke visste var et spørsmål vi trengte svar på under det første intervjuet. Det viste seg at autonome biler er en del av en større innovasjon, nemlig EDA-triangelet.

### 3.6.2 Intervjuguiden

Intervjuguiden ble i begynnelsen formet slik at den kunne belyse tre hovedpunkter. Disse hovedpunktene var: Nåsituasjonen, tidligere innovasjoner og hvordan disse ble tatt imot, samt hvordan forhandleren tror at fremtiden vil se ut og eventuelt hvilke tiltak som har/vil bli gjort. Med den hensikt å la deres beskrivelser og erfaringer være utgangspunktet for videre analysearbeid, drøfting og eventuelt teorigrunnlag. Senere i avhandlingen ble det belyst at vårt fokusområde (autonome kjøretøy) var en del av et større bilde. Vi endret derfor intervjuguiden etter første intervju for å kunne belyse dette bedre. Likevel kunne det første intervjuet brukes ettersom våre spørsmål ikke var langt unna vår andre intervjuguide. Videre i dette kapittelet skal vi snakke om hvilke teorier vi tok i bruk for å utarbeide en intervjuguide, samt hvilke valg vi benyttet oss av utifra teorien vi benyttet.

For å etablere et teoretisk fundament til vår intervjuguide, tok vi i bruk McCrackens (1988) fire stegs metode for kvalitativ forskning. Under belyser vi tre av de fire fasene, grunnet den fjerde fasens innhold som baserer seg på handlinger gjort etter intervjuprosessen. Vi velger likevel å ta med grunnleggende elementer fra den fjerde fasen som vi mener er relevant til rammeverket i intervjuet.

Denne metoden er illustrert i form av en modell som er delt i to «domener», henholdsvis den horisontale og den vertikale aksene. Dette blir illustrert under.



Figur 3-1 McCrackens (1988) forskningsmodell

Den vertikale aksene skiller prosessene i forskningen, mens den horisontale aksene skiller data materialene. Sammen deler aksene den kvalitative forskningen i fire kvadranter, hvor hver kvadrant representerer et separat og stegvise trinn i kvalitativ forskning. For å kunne utarbeide en intervjuguide som samsvarer med teori og dermed øker troverdigheten til studiet måtte vi følge stegene som vist over.

## 1. Gjennomgang av litteratur (Ekstern forberedelse til intervjuguide)

Første steget i modellen baserer seg i hovedsak på å gjennomgå litteratur og teori. Det forklares av McCracken (1988) at bruken av et såkalt «blankt ark» uten å først gjennomgå litteratur, er en dårlig strategi som truer med å isolere forskeren fra det vitenskapelige samfunnet.

Tidligere i kapittelet har vi vist på hvilken måte vårt litteratursøk var utført.

En god litteratur gjennomgang vil kunne hjelpe oss å utvikle en god intervjuguide. Den begynner å etablere rotfestet til forskningen. Den vil spesifisere kategorier og relasjoner som kan organisere data, samt hjelpe med å indikere større faktorer som påvirker informantene, og dermed også deres svar. Den hjelper også med å bestemme hva

informanten bør kunne spørre om og hva han eller hun burde lytte til. Slik at på slutten av gjennomgangen, så vil forskeren kunne ha en liste med emner som spørsmål skal utarbeides fra.

## **2. Gjennomgang av kulturelle kategorier. (Intern forberedelse til intervjuguide)**

Andre steget i modellen er i motsetning til det første en intern gjennomgang av kulturelle kategorier. Hvor det første steget hentet informasjon eksternt gjennom litteratursøk. Går det andre steget ut på å forstå oss selv som forskningsinstrumenter og hente informasjon gjennom vår oppfatning av verden.

Eksempelvis så skrev vi i «utvalg av informanter», hvordan vi fant vårt objekt for undersøkelsen gjennom diskusjoner. Disse diskusjonene gikk i hovedsak på å finne mønstre mellom temaet og et potensielt objekt ved hjelp av meninger og tanker vi hadde. Dette steget har tre hensikt som forklart av McCracken(ibid).

1. Å kunne forberede for utarbeidelsen av intervjuguiden, grunnet muligheten til å kunne oppdage og identifisere kategorier og forhold som enda ikke er oppdaget av det vitenskapelige samfunn, når så disse blir identifisert vil dette gi grunnlaget for formuleringen av spørsmål.

Før datainnsamlingen i form av intervjuer startet. Begynte vi som forskere å identifisere kategorier som endring av salgsmønster og potensiale for mindre inntekter på verkstedavdelingen. Noe som også ga oss grunnlaget for hvilke spørsmål vi skulle stille og hvordan vi skulle stille dem.

2. Den andre hensikten er å kunne forberede for håndtering av «rotet» under datanalysen. Hvor forskeren vil lage en mal på hvilke kategorier som han eller hun vil finne svar på. Det vil si å kunne hjelpe å ha en strukturert dataanalyse.
3. Den tredje og siste hensikten med dette steget er å kunne få enn viss «distanse» mellom forsker og intervjuobjekt. Å kunne gjennomgå våre personlige meninger og antagelser, vil kunne gi oss muligheten til å holde avstand fra ledende spørsmål og forventninger vi skulle ha til datainnsamlingen. Vi må som forskere være kritiske og åpne for svar vi ikke skulle ha forventet og denne typen data er lett å utelukke hvis vi ikke er forberedt.



### **3. Oppdagelse av kulturelle kategorier (Utarbeidelse av intervjuguide)**

I det tredje steget i modellen til Mccracken (Ibid), blir det forklart at før intervjuet kan begynne så må intervjuguiden formaliseres. Steget blir delt i to faser hvor den første fasen baserer seg på konstrueringen og formaliseringen av intervjuguiden. Det blir videre forklart at det lønner seg å starte intervjuet med et sett av biografiske spørsmål, noe som tillater oss som forskere å få enkle, men detaljerte detaljer av et individs liv. Noe som igjen vil føre til en mer oversiktlig analyse hvor detaljene ikke trengs å letes opp etter transkriberingen.

Vi tok dermed initiativet til å starte intervjuet med spørsmål som omhandlet individets liv. Det vil si tidligere erfaringer og utdanning.

Det er viktig å kunne forme intervjuet slik at individet skal kunne svare med deres egen historie og på deres egne termer. Hvor forskeren skal kunne holde lav profil og skape så lite forstyrrelser som mulig. Spørsmålene som blir stilt skal være generelle og ikke ledende. Meningen er å kunne la informantene kunne svare uten å ha overspesifisert formålet og dermed miste verdifull data.

Dette prøvde vi å implementere i intervjuene, det skal nevnes at det var enkelte øyeblikk hvor grensa for hvor lav profil vi måtte holde var utydelig, men intervjuene ble gjennomført med utgangspunkt i omgivelser hvor individet kunne prate åpent uten forstyrrelser.

Under intervjuet er det også viktig å legge til rette for oppfølgingsspørsmål eller som det blir nevnt «floating prompts». Dette kan gjøres ved så enkelt som å heve et øyenbryn for å få individet til å forklare spørsmålet dypere, eller gjenta siste ordet i informantens kommentar med en spørrende tone.

Som nevnt tidligere la intervjuguiden vår til rette for en åpen samtale hvor oppfølgingsspørsmål ble lett å stille. Etersom vi hadde en strukturert, men åpen intervjuguide som lot oss gå dypere inn i hvert spørsmål.

Hvis derimot kategoriene som blir identifisert i gjennomgangene ikke blir nevnt av informanten, er det viktig å kunne nevne disse under intervjuet, såkalte «planned

prompt». Meningen med disse type spørsmål, er å kunne gi informanten muligheten til å ta i betraktning og diskutere fenomen som de ikke har tenkt på eller som ikke kommer spontant. Disse spørsmålene bør først begrenses til hva informanten ønsker å besvare under intervjuet, deretter skal disse stilles helt til slutten av hvert tema eller kategori, slik at temaer som vi ønsker mer informasjon om vil bli synliggjort.

Som vi viser til i vedlegget om intervjuguide, så er vår intervjuguide utarbeidet som en sjekkliste. Vi brukte «planned prompts» når informanten ikke gikk inn dypt nok på nøkkelspørsmålene våre om nåtiden (verdikjeden) og fremtiden (teknologisk utvikling).

En av strategiene som blir nevnt av McKracken (ibid) er for forskeren å vise en form for stimulus. Dette kan være en video, bilde eller lignende. Denne strategien blir nevnt som en meget påtrengende, men også en nyttig strategi. Denne strategien brukes ved intervjuer hvor spørsmål som er vanskelig å formulere eller stille kan bli objektifisert gjennom andre typer stimuli.

Under intervjuene valgte vi derfor å presentere en illustrasjon av mulige trusler som kan komme til bilindustrien. Denne illustrasjonen ble først vist til oss av en av informantene i begynnelsen av intervjufasen. Her valgte vi å implementere den i videre intervjuer, med informantens tillatelse, for så å dokumentere reaksjonen og uttalelsen til informantene ved fremleggelsen av illustrasjonen. Grunnet anonymisering velger vi å ikke vise denne illustrasjonen i avhandlingen, men velger heller å forklare hva den inneholdt. Illustrasjonen som ble visst var en trekant som var delt inn i elektrifisering, autonomitet og connectivity. Disse ble så delt inn i andre elementer hvor teknologi kostnader, delingsøkonomi, digitalisering, urbanisering og miljøbevissthet var i fokus.

Den andre fasen i dette steget baserer seg på selve intervjuprosessen. Etter at intervjuguiden ble utarbeidet er det tid for intervjuer. Det blir forklart at åpningen til intervjuet er kritisk for innsamlingen i form av førsteinntrykket forskeren gjør. Under de første minuttene av intervjuet må forskeren vise at han eller hun er interessert og ukritisk til deres svar. Det blir skrevet at individet ikke nødvendigvis vil føle for å dele informasjon hvor det er sjans for å få en usympatisk respons. En annen måte å sikre en

god atmosfære på er å lage åpningsspørsmålene lette og informative, hvor småprat er akseptert. Denne fasen av intervjuet er kritisk fordi det er på dette stadiet at informanten skaper sitt forsvar og bestemmer hvor mye som skal bli sagt.

Vi valgte derfor å starte alle intervjuene med å forklare hva studiet formål er, samt hva vi prøver å oppnå. Med hensikt om å skape forståelse hos informanten, samt å vise interessen for deres kunnskap.

Videre går intervjuet over til spørsmålene som ses på som viktige i forhold til analysen og kategoriene som ble belyst i tidligere steg. Samtidig er det viktig å være observant og forberedt på nye kategorier som kan oppstå under intervjuprosessen.

I tillegg til å være forberedt på mer informasjon enn forventet, må også forskeren være forberedt på informasjon som synlig blir holdt tilbake. Når eller hvis dette skjer, må forskeren være bevisst på å kunne styre intervjuet slik at slike spørsmål blir besvart på en måte som er best for begge parter. Strategier som blir nevnt her er å kunne omformulere spørsmål slik at selve spørsmålet blir mindre truende eller skifte tema, slik at informanten ikke føler seg truet og dermed avslutter intervjuet.

Under intervjuene følte vi ikke at informasjon ble holdt tilbake, men det skal nevnes at det kun er vår oppfatning og vi ser muligheten for at vi har tapt verdifull data.

Videre er det snakk om å kunne la informanten snakke fritt selv om han eller hun eventuelt går utenfor spørsmålet som blir stilt. Grunnen er at informanten kan se på spørsmålet som relevant til det han eller hun prater om, noe som også kan avdekke nye kategorier.

Under våre intervjuer så vi et eksempel på nettopp dette hvor spørsmål som ble stilt om autonome kjøretøy også ofte involverte andre faktorer som sammenkobling, delingsøkonomi og elektrifisering.

Hvis det oppstod en situasjon hvor informanten må ledes tilbake til spørsmålene som blir stilt, må dette i så fall gjøres med minimale forstyrrelser.

For å kunne unngå forstyrrelse av informanten og forsikre oss at informanten ikke hadde mer å si om tema. Tok vi pauser mellom informantens siste svar og vår respons.

Til slutt må forskeren være observant på implikasjoner og antagelser som ikke vil komme til overflaten av seg selv, og tenke på måter å avdekke disse. Dersom informanten prater rundt et tema som han eller hun ikke føler er viktig for intervjuet, men som forskeren føler intuitivt at kan være til hjelp. Bør forskeren prøve å styre intervjuet slik at dette temaet blir bedre belyst.

Noe vi implementerte i våre intervjuer ved hjelp av såkalte «floating prompts».

#### **4. Oppdagelse av analytiske kategorier (Post-intervju)**

I følge McCracken (1988) er det noen elementer en forsker skal ta i betraktning under og etter intervjuet. For det første er det snakk om at intervjuer må være tatt opp i form av enten lyd eller video. Dette argumenteres for at forskere eller intervjuere som prøver å dokumentere data kun basert på notater, vil kun kunne skape en unødvendig og farlig distraksjon. Det anbefales videre å gi denne lyd eller video dokumentet til en profesjonell transkribent.

Noe vi ikke har tatt til betraktning, grunnet mangel på informasjon på tilgjengelige transkribenter, samt om det er tillat under avhandlingen.

Det er videre snakk om hvordan det bør transkriberes, hvor en ordrett transkribering er nødvendig, ettersom sammendrag av slike intervjuer kan utelate nyttige data som ikke er mulig å få igjen.

### **3.6.3 Kodingsprosessen**

Etter endt transkribering er det snakk om gjennomførelse av koding for videre analyse. Kodingsprosessen er viktig for å kunne belyse sammenhenger mellom variablene i analysen. Under denne prosessen har vi brukt Saldaña(2009) sin bok om forskjellige typer kodingsmetoder. Ettersom vi har hatt tidligere erfaring med Nvivo, ønsket vi å bruke en metode som samsvarte med programmet. Saldaña(ibid) forklarer at det fins flere typer

kodingsstrategier, hvilken du velger baserer seg på din studie. Han fortsetter med å si at alle forskningsprosjekt er unike, og det er vanskelig å si hvilken metode som er «best», hvor det til og med er mulig å implementere flere forskjellige kodingsstrategier i prosjektet. Nvivo metoden blir forklart av Saldaña som en metode hvor forskeren vil komme nærmere informantens språk, perspektiver og syn på verden. Etter en gjennomgang av mulige metoder, falt vi til slutt på stegene til Bryman(2012) om hvordan koding bør utføres. Dette ble bearbeidet til fire steg som vist under.

### **Steg 1. Les teksten**

Printet transkribering ble lest gjennom før koding, slik at alle temaer ble belyst. På slutten av dette steget noterte vi ned alle «uvanlige» temaer, hendelser og andre elementer som vi syntes skilte seg ut. Til slutt grupperte vi intervjuobjektene etter størrelse.

### **Steg 2. Marker teksten (papir)**

Videre satt vi oss ned for å markere viktige elementer som kunne forekomme, itillegg understrekte vi nøkkelord slik at vi kunne komme tilbake til det senere. Disse nøkkelordene ble systematisert fra A-Å. Nøkkelord ble sortert, og nøkkelord som gjentok seg ble belyst. Deretter begynte vi å komme med forslag til hvordan kodene skulle kategoriseres (autonome kjøretøy, elektrifisering, osv) ved hjelp av post-it lapper. Kategoriene som ble belyst ble lagt frem i form av et kodehierarki.

### **Steg 3. Marker teksten systematisk (digitalt)**

Etter å ha lagt inn kodene i Nvivo, gikk vi gjennom kodene systematisk for å se om vi hadde mistet noe eller hadde feil i koden Disse kodene ble så konkretisert, kategorier ble laget og duplikater fjernet.

### **Steg 4. Noter sammenhenger**

Notater ble skrevet etter hver kode for å kunne vise vår forståelse på hva vi hadde funnet, forholdet mellom kodene ble identifisert, hvor vi så på sammenhenger mellom kodene. Relevante koder ble relatert til litteratur og forskningsspørsmål.

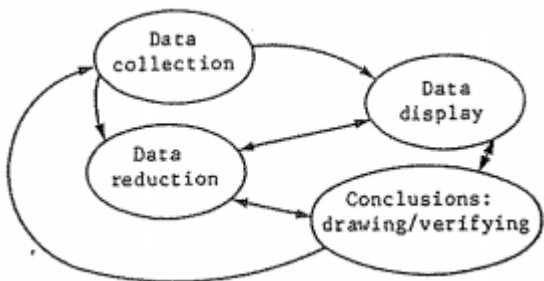
#### *3.6.3.1 Kritikk til koding som et analyseverktøy i kvalitativ forskning.*

Den vanligste kritikken eller svakheten til koding i kvalitativ forskning, er ifølge Bryman(2012) faren for å miste konteksten for hva som er sagt, ved å plukke ut deler av tekst ut av kontekst, slik at den sosiale settingen kan gå tapt. En annen kritikk for koding, er at den resulterer i en fragmentering av data, slik at den narrative flyten brytes. Det vil si at lange tekster som er vanskelige å kode grunnet deres sterke sammenheng, har en tendens i den tradisjonelle metoden til å bli brytet opp og dermed miste sin betydning.

For å kunne begrense omfanget på feil i kontekst og flyt, valgte vi å kode data materialet i større sitater og tekster, slik at konteksten og flyten til fortellingen ikke ble borte.

### 3.7 Dataanalyse

Under dette kapittelet går vi gjennom hvordan dataanalysen har blitt gjennomført. Grunnlaget for valgene vi har tatt gjennom analysefasen er basert på Miles& Hubermans (1994) analyseprosess.



Figur 3-1 Dataanalyse prosess (Miles & Huberman, 1994)

Analyseprosessen består av fire deler, og er basert på en interaktiv prosess mellom disse. Delene består av Datainnsamling, datareduksjon, datapresentasjon og konklusjoner.

#### 3.7.1 Forberedelser

Under forberedelsene til datainnsamlingen, måtte de potensielle informantene kontaktes, det ble gjort i hovedsak via telefon og e-post. I tillegg ble den tidligere nevnte intervjuguiden utarbeidet og sendt til godkjenning til personvernombudet (vedlegg 1).

### 3.7.2 Datainnsamling

Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av månedene Februar-Mars 2017. Selve intervjuene ble utført på et tidspunkt og sted som informantene mente passet, med mindre dette ikke kunne gjøres på grunn av andre intervjuer vi måtte ha. I så tilfellet ble det benyttet et annet tidspunkt. Intervjuguiden ble brukt som utgangspunkt for alle intervjuene, med enkelte fortløpende endringer underveis i intervjuene og utenfor, i form av ekstra underpunkter på spørsmål. Datamaterialet kom i form av transkribert lydopptak, med tillatelse fra informant, i tillegg til notater med våre egne tanker, intervjuobjektets kroppsspråk, og indikasjoner på at de holdt igjen informasjon.

### 3.7.3 Datareduksjon og transkribering

Datareduksjon er en prosess som skjer kontinuerlig gjennom hele studiet. Allerede ved å konkretisere analyseenheter, problemstilling og datainnsamlingsmetode har vi som forskere redusert datainnsamlingen betraktelig.

Datareduksjon er ikke noe som er separert fra analysen, det er en del av analysen. Datareduksjon er en form for analyse som spisser, sorterer, fokuserer, forkaster og organiserer data slik at konklusjoner kan bli tatt og verifisert. Miles & Huberman (1994).

For datareduksjon gjennom kodingsprosessen referer vi til tidligere underkapittel.

Yin (2010) snakker om et dilemma når det gjelder å vite hva som er nødvendig å gjøre av opptak. For mye data i form av lyd og tekst kan føre til for mye arbeid og for lite relevant stoff, på den andre siden kan det å være selektiv føre til at forskeren mister relevant og nyttig datamateriale. Hvor mye som skal tas opp er opp til forskeren, og hvor mye arbeid han/hun er komfortabel med å gjennomføre.

Vi valgte å bruke taleopptak fordi vi syntes dette var det tryggeste alternativet og for å unngå å miste viktig informasjon. Vi tenkte også at det kunne være gunstig å gå tilbake til lydopptakene ved eventuelle uklarheter som potensielt kunne oppstå senere i prosessen. For å redusere dataen ytterligere kuttet vi ut lyd som vi mente var unødvendige under transkriberingen, det vil si slik som

tenkepauser, samt gjentagende ord som ikke hadde en sammenheng (~~men~~, men ja). Slik at det ble lettere å kode. Full transkribering er meget tidskrevende, og anbefales hvis forskeren har tid til transkribering og koding av materialet. Selv om vår avhandling er tidsbegrenset, valgte vi å benytte oss av lydopptak grunnet økt troverdighet på funnet, samt frykt for å miste verdifull data om et fenomen som vi så på som meget viktig for bilindustrien.

### 3.7.4 Presentasjon av data

Presentasjon av data er tredje del av Miles & Hubermans modell. Generelt skal fremstillingen av data være en organisert, komprimert sammenstilling av informasjon som tillater trekning av konklusjoner og handlinger. Miles & Huberman (1994) forklarer at det tidligere har vært vanlig å presentere kvalitative data i form av forlenget tekst, noe som fort kan bli rotete hvis mengden er stor. Det er videre forklart at det finnes flere måter å illustrere data på i form av blant annet matriser, tabeller, grafer og nettverk. Alle er designet for å sammenstille organisert informasjon inn i en lett tilgjengelig, kompakt form, slik at analytikeren lett kan forstå datafunnet.

Våre funn vil bli fremlagt i form av tekst, grunnet manglende kreative evner til å lage illustrasjoner. Likevel har vi benyttet oss av illustrasjoner i form av tabeller og bilder ved enkelte funn, som vi har valgt å fremlegge i form av tabeller og bilder.

### 3.7.5 Konklusjoner

Den siste delen av modellen handler om å trekke konklusjoner. Fra begynnelsen av datainnsamlingen, begynner forskeren å se hva ting betyr, forskeren begynner å se mønstre, forklaringer, mulige handlinger, sammenhenger også videre. Gode forskere holder disse konklusjonene lett, og opprettholder åpenhet og skepsis, men konklusjonene vil fortsatt være der. Den endelige konklusjonen vil ikke komme før etter analysen, men ofte er konklusjonen forhåndsbestemt fra begynnelsen av, selv om en forsker har handlet «induktivt». Miles & Huberman (1994).

Dette har vi som forskere merket og reflektert over under analysen.



## 3.8 Kvalitetssikring av studiet

Vi vil i dette kapittelet skrive om teorien bak en kvalitetssikring av en kvalitativ studie, samt hvordan vi har valgt å innføre det i vår forskning. Spørsmål på hvordan en studie skal kvalitetssikres og hvilke kriterier en slik studie skal kunne tilfredsstillende har ofte blitt spurt i tidlige studier, men svarene i relaterte artikler, bøker og manualer har enten vært for generelle eller for usystematiske. (Flick, et al 2004). En grunn til dette som beskrevet av Flick, et al (2004), er at begrepene objektivitet, reliabilitet og validitet ofte har forskjellige definisjoner og hvordan en definerer det baserer seg på forskningen. Etersom mange former for objektivitet, reliabilitet og validitet er utviklet for standardisert forskning, så er de kun overførbare til kvalitativ forskning ved spesifikke forhold. Eksempelvis brukes objektivitet ved positivistisk paradigme syn, noe som er vanskelig å overføre til kvalitativ forskning, ettersom forskeren er med i selve intervjuprosessen og har vanskeligheter for å være helt objektiv og nøytral. De ønsket derfor å beskrive kvalitetssikring med minimalt bruk av disse begrepene.

Vi velger likevel å forklare disse definisjonene før vi går videre med beskrivelse av kvalitetssikringsprosessen som beskrevet av Flick, et al(Ibid).

Validitet innen kvalitativ forskning blir beskrevet av Tjora (2012) som gyldighet, altså om svarene vi får i vår forskning faktisk svarer på de spørsmålene vi prøver å stille. En av metodene som blir nevnt av Tjora(ibid) er å kunne være åpne om hvordan forskningen har blitt gjennomført. Reliabilitet på sin side blir beskrevet av Tjora (ibid) som pålitelighet. Hvor validitet er en logisk sammenheng mellom forskningsspørsmål og resultat, så er reliabilitet en intern logikk om forskningen er pålitelig. Eksempelvis om resultatet hadde blitt det samme om en annen forsker hadde gjort samme jobben.

### 3.8.1 Grunnleggende posisjoner for evalueringen av kvalitativ forskning

Flick, et al (Ibid) forklarer at det finnes tre posisjoner ved fremlegging av kvalitets kriterier. Den første posisjonen som blir beskrevet er når kvantitative kriterier blir overført eller omgjort til kvalitative kriterier. Disse består som oftest av objektivitet, reliabilitet og validitet. Disse kriteriene blir omgjort og tilpasset til kvalitative kriterier ved omformulering og operasjonalisering. Forfatteren legger også vekt på at det må

inkluderes kvalitative kriterier slik som troverdighet inn i bunken med kvantitative kriterier. Flick, et al beskriver videre den andre posisjonen som omhandler uavhengige kriterier. Innenfor denne posisjonen er det fundamentale tvil om overførbarheten til kvantitative kriterier. Noe vi ser på som den mest aktuelle posisjonen for vår avhandling. Kriterier som ofte blir diskutert er:

*1. Kommunikativ validering:* blir beskrevet som en handling hvor data eller hendelser fra forskningen blir presentert for informanten, slik at de kan vurdere datamaterialets validitet.

Vi har tilrettelagt for dette ved å spørre informantene etter hvert intervju om det er aktuelt med videre kontakt. Grunnet tidkrevende arbeid på transkriberingen har ikke slik validering tatt plass. Det skal Likevel nevnes at grunnet lydopptaket synes vi likevel at datamaterialet er troverdig.

*2. Triangulering:* blir beskrevet som bruken av flere komplementære metoder, teorier, data eller forskere i studiet. Slik at enhver en-sidet situasjon eller forvrenging av datamaterialet, som kan oppstå som et resultat av en individuell metode, teori, database eller forsker, kan kompenseres for.

Her har vi sett på flere metoder for datainnsamling i tillegg til intervjuer, hvor rapporter og nyhetsartikler ble brukt. Videre mener vi at triangulering av teori i avhandlingen ble gjort på en tilfredsstillende måte.

- 1.** *Validering av intervju-situasjonen:* Intervjuer skal bli analysert med hensyn på hvor oppriktig informanter responderer. Det som bli sjekket er om det er indikatorer som kan vise til at gode arbeidsforhold mellom informant og forsker *ikke* har blitt etablert. Dette forholdet burde være karakterisert med åpenhet, tillit, villighet til å samarbeide, samt minst mulig makt-forskjell mellom forsker og informant.

**2.**

Vår oppfatning av intervjuene er at vi klarte å skaffe tillit hos informanten, ved hjelp av småprat og løs diskusjon før og etter intervjuet.

4. *Ekthet*: Dette kriteriet blir beskrevet av forfatteren ved hjelp av eksempler, som i hovedsak går ut på struktur og system for intervjuprosessen. For eksempel om det er struktur og mening bak spørsmålene, og om informantene som ble spurt var relatert til hverandre på et hvis.

Alle informantene var ledere for en eller flere bilforhandlere, hvor spørsmålene som ble stilt var like for alle informanter. Det skal nevnes at grunnet semi-strukturelt intervju så har vi måttet være fleksible rundt hver informant, og omformulere spørsmål når nødvendig.

Vi velger å ikke bruke den siste posisjonen, men ønsker likevel å ta det med for å kunne belyse teorien grundig.

Den siste posisjonen som blir beskrevet av Flick, et al (Ibid) er generelt imot muligheten for å formulere kriterier til kvalitativ forskning. Det blir videre argumentert for, gjennom flere synsvinkler og kilder. En forsker argumenterer fra et postmoderne perspektiv hvor det påstås at det er umulig å relatere kriterier til et fiksert referansebasert system. En annen argumenterer fra et sosialkonstruktivistisk perspektiv, at en verden som er sosial konstruert er uforenelig med standarder for evaluering av epistemologisk krav, fordi dette vil involvere og forlate selve basen til sosial konstruktivisme. En siste argumenterer for at en del av den postmoderne etnografien er karakterisert av det faktum at forskere skriver i første person entall, og dermed overgår mellomrommet mellom observatøren og observatørens virkelighet. Som igjen fører til at de ikke lenger stiller spørsmål om reliabilitet og validitet.

### 3.8.2 Starten ved formulering av kjerne kriterier

I denne delen legger Flick, et al (ibid) frem noen utsagn til betraktning når forskeren skal sette kriterier.

#### 1. *Kvalitativ forskning kan ikke eksistere uten evaluerende kriterier.*

I følge den tredje og siste posisjonen skrevet tidligere, er det umulig å formulere kriterier til kvalitativ forskning. Hvis vi følger dette eksempelet vil det kunne skjule risikoen for tilfeldigheter og vilkårligheter i forskningen. Dette kan føre til problemer

med erkjennelse av forskningen over dens smale vitenskapelige felt. Det er ikke obligatorisk å legge frem kriterier ved basen av konstruktivismens antagelser, men dette har også gjort at de som følger denne tankegangen har problemer med å overbevise andre om verdien og kvaliteten av deres forskning og resultater.

Noe vi har tatt i betraktning ved valg av posisjon.

## 2. *Kvantitative kriterier er ikke velegnet til evaluering av kvalitativ forskning.*

Flick, et al (ibid) beskriver kvantitative kriterier som kriterier som er laget for helt andre grunner, de er basert på teorier om kvantitative mål og metoder slik som tester og eksperimenter. Dette argumentet brukes til å beskrive kvantitative kriterier som urettferdige å bruke i kvalitativ forskning. Disse kriteriene kan ikke bli direkte overført til kvantitative kriterier grunnet forskningens lave standardiseringsverdi. Det blir videre forklart at kvalitativ forsknings kriterier må bli utviklet med sin egen profil som fokus. Det er derfor mindre viktig å formulere individuelle kriterier, men heller et system av kriterier som kan dekke så mange mulige aspekter av evalueringen til forskningen, som mulig. Dette inkluderer også å utvikle kriterier for etterprøvbarehet.

### 3.8.3 Kjerne kriterier for kvalitativ forskning

Flick, et al (Ibid) legger vekt på at mangfoldet av kvalitative studier som har blitt gjort på forskjellige felt, samt den særdeles begrensede standardiseringsverdien til metodikken er i motsetning til hverandre og ideen om å kunne formulere en universal og bindende katalog av kriterier. Det legges heller frem kjerne kriterier som den kvalitative forskningen kan orienteres etter, samt en oversikt over hvordan man best skal tilpasse disse kriteriene slik at de passer spesifikt til forskningen, det vil si forskningsspørsmålene, problemet og metoden som blir brukt.

Under beskriver vi hvilke kjerne kriterier som vi mener bør forklares, samt hvordan vi valgte å tilpasse og tilfredsstillte disse.

#### 3.8.3.1 *Overførbarhet*

Et kriterium som ofte blir overført fra kvantitativ til kvalitativ forskning er verifisering i form av etterprøvbarehet. Andre forskere skal kunne få samme resultat ved å lage en identisk studie, men det å skape en identisk studie er i kvalitativ forskning, umulig. Det

som heller er mer gunstig, er å skape en «forståelse» for muligheten til en overførbar studie hvor slike resultater kan kunne oppstå ved tilstedeværelse av spesifikke variabler slik som sted, forskere, spørsmål, informanter osv.

I følge Flick, et al (2004) fins det tre måter å skape forståelse på.

### **3. Dokumentasjon av forskningsprosessen.**

På denne måten kan andre forskere følge med på hver del av forskningsprosessen og evaluere resultatene som kommer fra den. Dokumentasjon er den fundamentale teknikken på både et kriterium som må være på plass for at studiet skal være troverdig, samt må være på plass for å teste andre kriterier. Dokumentasjon som er viktig å ta med er:

#### *Tidligere forståelse*

Dette har vi gjort ved hjelp av en gjennomgang av teori og artikler.

#### *Datainnsamlingsmetoden, og i hvilke forhold dataen ble innsamlet*

Dette ble gjennomgått tidligere i dette kapittelet

#### *Transkriberingsregler*

Dette vil si regler som er en del av datareduksjonen, slike regler har som hensikt å minimere irrelevant data ved innsamling.

Ettersom vi har transkribert fulle intervjuer ved hjelp av lydopptak, har vi ikke gjennomført noen form for reduksjon av intervjuene på dette stadiet.

#### *Dokumentering av data*

Denne dokumenteringen har som hensikt å kunne undersøke om intervjuene ble gjort riktig.

Ettersom vi har semi-strukturerte intervjuer, vil ikke alltid intervjuguiden stemme med spørsmål som blir stilt, Likevel har vi prøvd å holde det strukturelt,

og ledet informanten tilbake til tema, når han eller hun gikk alt for langt utenfor spørsmål som ble stilt.

Videre er det snakk om dokumentering av *analysemetode*, og *informasjonskilder*. Noe vi også vi beskriver i neste kapittel.

#### **4. Tolkning i grupper**

Den andre måten å skape «forståelse» på er *tolkning i grupper*.

Ettersom vi er to i en gruppe, så vi ikke på dette som en metode som vi kunne bruke fullt ut.

Det skal nevnes at det er mulighet for å diskutere temaet med kollegaer som ikke jobber på samme prosjekt.

Vi så ikke på dette som et tilfredsstillende alternativ fra vår side utover samtaler med veileder.

#### **5. Kodifisering**

Den siste måten å skape forståelse på er koding og systematisering av data for fremvisning. Dette går i hovedsak på å gjøre datamaterialet og resultatet så oversiktlig og forståelig som mulig, ved hjelp av logiske forklaringer.

Noe som vi har prøvd å gjøre gjennom casebeskrivelsen, samt analysen.

##### *3.8.3.2 Begrensninger, sammenheng og relevans*

«Begrensninger» er ifølge Flick, et al (ibid) et kriterium som skal belyse hvor studiets fokus ligger, hvor generaliserbart det er. Dersom studiets betingelser for overførbarhet ikke blir oppfylt så er det heller ikke generaliserbart, det vil si at studiets fenomen er for unik i forhold til hendelse eller andre forhold.

Vår studie er basert på en hendelse som enda ikke har kommet for fullt, med få informanter og vi ser på studiet som vanskelig å etterligne, ettersom vi antar at synet på fremtiden vil bli endret ved videre forskning. Vi mener derfor at det blir vanskelig å generalisere det til andre felt innenfor disruptiv innovasjon. Vi ønsker i denne avhandlingen å identifisere hull i teorien som er tilgjengelig, for dermed å kunne legge til rette for en lengre studie som ser på hvor denne avhandlingen passer, samt utforsker områder som teorien ikke dekker. Hvis vi i fremtiden mister bilforhandlere som et ledd i bilindustriens verdikjede, så kan denne avhandlingen fungere som et teoretisk eksempel på hva disruptiv innovasjon kan gjøre.

Videre er det snakk om «Sammenheng og Relevans» som ifølge Flick, et al (ibid) beskriver at resultatet skal være sammenhengende og alle løse tråder, samt motsigelser være omtalt og lukket.

Noe vi har prøvd å gjøre kontinuerlig gjennom hele avhandlingen ved å dokumentere alle valg.

Studiets dokumentasjon skal være relevant. Det vil i hovedsak si at forskningsspørsmålet skal være relevant til spørsmålene som blir stilt, samt at selve dokumentasjonen skal være relevant med fenomenet og kunne forklare det på en tilfredsstillende måte.

Til dette har vi brukt relevant teori og litteratur for å utarbeide spørsmål.

### *3.8.3.3 Refleksjon*

Siste kriteriet som blir nevnt er refleksjon. Dette kriteriet skal ifølge Flick, et al (Ibid) omhandle refleksjonen av hvordan intervjuene har blitt gjennomført. Dette for å kunne meddele feil eller hvordan forskningen kunne blitt gjort bedre. Blant punktene som bør reflekteres er om det var tilstedeværelse av flere forskere, for å kunne skape triangulering og selv-observasjon.

Ettersom vi alltid var to på intervjuene, bortsett fra et, vil vi si at vi har oppnådd dette.

Andre punkter involverer relasjoner mellom informant og forsker, samt sensitiviteten på spørsmålene.

Noe vi har vært innom under utarbeidelsen av intervjuguiden.



# 4 Casebeskrivelse

Dette kapitlet starter med å gi en beskrivelse av bilforhandlerens nåsituasjon. Neste avsnitt forklarer EDA-trianglet samt beskriver hva forhandlerne mener om de forskjellige elementene. Til slutt vil vi snakke om forhandlerens syn på fremtiden, og hvordan de planlegger å respondere på EDA-trianglet og dets elementer. Casebeskrivelsen er basert på hva forhandlerne har fortalt oss, dokumenter og presentasjoner de har gitt oss samt eksterne kilder slik som rapporter og nyhetsartikler.

## 4.1 Dagens situasjon

Da vi begynte med denne oppgaven fant vi det nødvendig å sette oss ordentlig inn i bilforhandlerens hverdag. Vi har derfor sett på hvordan en tradisjonell bilforhandler fungerer, verdikjeden de opererer i, kundeforholdet de har i dag og konkurransesituasjonen de befinner seg i. Vi så dette som nødvendig for å kunne forstå hvordan de potensielt vil påvirkes av EDA-trianglet.

### 4.1.1 Dagens bilforhandler:

Av bilforhandlerne vi har snakket med har noen vært helt nye i bransjen, mens andre har vært der store deler av sitt liv. Det virker som de fleste er fornøyd med jobbene sine, og at de er jevnt over fornøyd med dagens situasjon. Likevel merker vi at flere er bekymret for fremtiden.

En bilforhandler kan defineres som en virksomhet som har spesialisert seg på kjøp og salg av biler.

Ekspert 1 definerer en bilforhandler som:

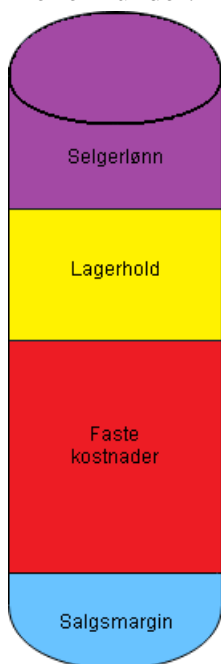
*«Det er en fyr som selger et eller annet som folk eller industriell næring vil ha, også sørger de for at dette produktet skal fungere, ikke sant? Dels ved hjelp av garantier og ettermarked og folk kommer og banker på, og veldig ofte, så tar han det tilbake og sørger for et nytt liv og selger en ny greie ikke sant?»*

Bilforhandlere driver med salg av nybil og bruktbil, de driver verksted og har ofte eget delelager. Ved siden av dette har de kundemottakere, administrasjonen og ledere.

Bilforhandlerne har som regel et eget verkstedområde, en klargjøringsavdeling i tillegg til en salgsavdeling. I salgsavdelingen har de ofte mange utstillingsbiler, og i tillegg har de demobiler til prøvekjøring. Verkstedet driver med vedlikehold, service, garanti- og skadereparasjoner. Klargjøringsavdelingen driver i hovedsak med vask og polering, omtalt som kosmetisk klargjøring. Som nevnt har de som oftest et eget delelager, hvor de blant annet har reservedeler.

De fleste bilforhandlere har autorisasjon til å selge et eller flere bilmerker. På grunn av konsentrasjonsprosessen de siste årene, tilslutter flere og flere bilforhandlere seg en bilforhandlerkjede istedenfor å være selvstendige.

I samtalene rundt kostnadsstruktur var forhandlerne svært enige. Bilforhandlere har en svært høy kostnadsbase, og de håndterer svært store verdier. Bilanleggene ble nevnt som den største kostnaden de har per i dag. Det de tjener penger på i dag er førstegangsdistribusjon (altså salg av nybil), salg av tilleggsprodukter (finansiering, forsikring, vedlikeholdsavtaler osv.), service, vedlikehold, reparasjoner, og bruktbilsalg. Forhandlerne var enige om at de tjente mest på reparasjoner, service og bruktbilsalg. Noe som overrasket oss var at fortjenesten ved salg av nybil var svært liten. Forhandlerne forteller at de har svært høy distribusjonskostnad per solgte enhet, og at kostnaden ikke rettferdiggjør merverdien den innebærer ovenfor hverken produsenter eller kunder.



I figur 4-1 illustrerer vi forholdet mellom salgsmargin, faste kostnader, lagerhold og selgerlønn ved salg av nybil. En forhandler forteller også at enkelte selgere selger bil med såpass høy rabatt, at de taper penger på å selge bil.

*Figur 4-1 Forhold mellom salgsmargin, faste kostnader, lagerhold og selgerlønn ved salg av nybil.*

*«Vi selger en bil, så håndterer vi en verdi for fem hundre tusen, og av de fem hundre tusen så er det en margin før skatt på kanskje 20-25 tusen, også skal du trekke fra lagerhold, du skal trekke fra selgerlønn og alle de faste utgiftene, da er vi på null. Det som vi tjener penger på da, det er ettermarkedet også er det bruktbil.»* **-Forhandler 5**

Forhandlerne forteller også at skalaøkonomi er en viktig faktor når det kommer til bilsalg. De har bonusprogrammer, hvor importørene gir bedre bonuser jo flere biler forhandlerne tar inn. Forhandlerne tjener en del på disse bonusordningene, men passer på å ikke ta inn så mye biler at de blir stående på lager og til slutt blir "råtne bananer". De tenker mye på omløpshastighet, da det å være bilforhandler er svært kapitalkrevende, og de ønsker ikke å binde opp for mye kapital.

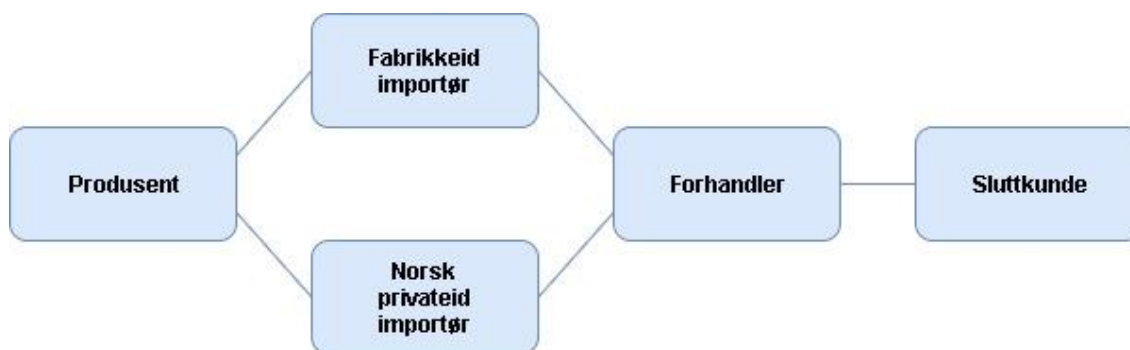
Flere av forhandlerne nevner at importørene mener norske merkevareforhandlere tjener alt for godt. De norske bilforhandlerne har 2-2,5% i resultatmargin, mens snittet i Europa ligger på 0,2-1%, så importøren har inntrykk av at det er alt for god business i Norge. Enkelte importører skjønner rett og slett ikke det norske kostnadsnivået, og dette kan være en trussel for fremtiden.

Bilforhandlerne er også svært ressursavhengige, og hvilke ressurser de har tilgjengelig bestemmes i stor grad av produsenter og kunder. Bilforhandlerens kunder bestemmer til dels hvilke ressurser de har tilgjengelig, og produsentene påvirker til en viss grad hvordan ressursene skal allokere.

#### 4.1.2 Bilforhandlerens verdikjede:

Vi synes det var svært viktig at vi satt oss inn i verdikjeden til bilforhandleren. Dette gjorde vi i hovedsak for å se hvordan bilforhandleren ville bli påvirket, men også for å se hvordan de andre innblandete aktørene ville påvirkes av endringene i bransjen.

*«Verdikjeden jobber vi selvfølgelig med hver eneste dag, hele prosessen med en bilhandel er jo det, ja det er jo derfor vi er her, det er vårt eksistensgrunnlag, å skape verdi i den verdikjeden.»* **(Forhandler 6)**



Figur 4-2 Illustrasjon av en typisk norsk verdikjede i bilindustrien

Verdikjeden i bilindustrien er ganske enkel. Du har produsentene, eller OEM'ene som de ofte blir kalt, som sitter med store deler av makten. Det er ikke uvanlig at produsenten har mange samarbeidspartnere, og ofte kan flere produsenter samarbeide om en bestemt biltype. Et eksempel på dette er for eksempel PSA, som er et samarbeid mellom Peugeot og Citroen. Produsenten har gjerne mange underleverandører som leverer diverse produkter og tjenester. Produsenten blir da gjerne «smeltedigelen» der alle deler settes sammen til et endelig produkt. De sender bilene videre via importørleddet.

Importørene er enten fabrikkeide eller privateide. Eksempler på norske privateide importører er Harald Møller, Bertel O. Steen og Mitsubishi. Fabrikkeide importører er blant annet Hyundai, Honda, Volvo, Ford og Opel. Importøren sender så bilene videre ut til forhandler som leverer bilene til sluttkunden. Enkelte verdikjeder har nordiske clusterer som for eksempel Nissan Nordic som ivaretar rollen for de skandinaviske landene. Da det er så store variasjoner mellom de skandinaviske landene, er dette lite utbredt i dag. Fabrikken og importøren har ofte et tett samarbeid. Importøren og forhandleren har kun unntaksvis et godt samarbeid. Det finnes såkalte forhandlerforeninger som ivaretar interessene til de norske forhandlerne.

### 4.1.3 Maktbalanse i verdikjeden

Etter å ha fått et innblikk i hvordan verdikjeden så ut, ønsket vi å få et bedre inntrykk av maktbalansen i verdikjeden. Dette var viktig for å se hvilket handlingsrom forhandlerne i fremtiden kunne operere under.

Alle forhandlerne er enige i at det er produsenten som sitter «på toppen» i verdikjeden. Det er de som har mest makt og påvirkningskraft, og importører og leverandører må rett

og slett bare innrette seg etter produsentens ønsker og krav. Forhandlerne er avhengige av å ha et godt samarbeid med produsentene sine, da produsenten sitter med svært stor styringsrett.

#### 4.1.4 Informasjonsflyt i verdikjeden

Informasjonsflyten og kvaliteten på denne, er ifølge intervjuene vi har utført varierende. Kvaliteten varierer i stor grad med merket, hvor vi ser at enkelte merker har lettere for å dele informasjon enn andre. Forhandlere som samarbeider med flere produsenter, merker ofte at det er stor forskjell på når, og hvor mye informasjon de får fra produsent til produsent. Enkelte mener dette er et frustrasjonsmoment, mens andre mener det likevel går greit. Forhandlerne fokuserer gjerne på nåtiden, og bilene de har tilgjengelig i dag og mener dermed at de får informasjon tidsnok. Forhandler 5 mener likevel at det kan være vanskelig å holde seg oppdatert selv på nåtiden, hvor produsentene gir informasjon så sent at de ikke har mulighet til å planlegge for eksempel billanseringer. Han nevner et eksempel der han skulle lansere en ny bilmodell. Han hadde fått informasjon fra importør og produsent om når bilen skulle komme, og hadde kalt inn kunder til billansering. Rett før billanseringen, etter kundene var invitert, får han vite at bilene var forsinket, og han hadde dermed ingen bil å vise frem på billanseringen. Han hadde heller ikke mulighet til å avlyse, da han fikk denne informasjonen få dager før selve lanseringen. Forhandler 5 endte dermed opp med å holde en billansering, uten demobil å vise til.

Vi fant også ut at det er forskjellige nivåer på intern informasjonsflyt mellom merkeforhandlere i samme organisasjon, dette ble forklart av to informanter på forskjellige måter. Dette blir i hovedsak forklart med at størrelsen på merkeforhandleren har noe å si på hvor mye informasjon som blir sendt. Mindre bilorganisasjoner med et mindre informasjonsapparat kan oppleve dårligere informasjonsflyt.

Forhandler 9 beskriver hele systemet som matrisebygd, hvor informasjon «kastes» rundt blant de forskjellige aktørene i organisasjonen. Dette byr på store problemer.

#### 4.1.5 Krav

Alle forhandlerne snakket om kravene både importører og produsentene har til dem som forhandlerledd. Flere av kravene er svært ressurs- og kostnadskrevende.

Forhandlerne forteller at produsenten gjerne har en hel del krav til forhandlerleddet.

Disse kravene formidles ned til importørleddet, som legger på en del egne krav, også settes summen av disse kravene ned mot forhandlerleddet.

Kravene går ut på alt fra kursing og sertifiseringer til hvordan forhandlerens lokaler skal se ut rent estetisk. Forhandler 10 forteller:

*«Det er noen kvalitative krav fra produsentene som ikke henger helt med etter min mening. De stiller så store krav til hvor flotte vi skal se ut, og det er ganske kostnadsdrivende. Og du kan si at hvis da denne, hvis inntektene forsvinner, uten at de justerer kostnadskravene så kan rett og slett det være en driver til at deres eget forhandlernettsverk kommer til å slite økonomisk.» (Forhandler 10)*

#### 4.1.6 Kundeforhold

Bilforhandlere er servicebedrifter, og deres hovedfokus ligger på kunden. Kunden er elementær for forhandlerens eksistensgrunnlag, og forhandlere fokuserer mye på kundene sine, hvordan de skal beholde dem og hvordan de kan gjøre de fornøyde. Kunden er deres viktigste inntektskilde, og forhandlerne er prisgitt et godt kundeforhold.

Forhandlerne mener de har et godt forhold til kunden i dag, og at kundelojaliteten er god. De har flere faste kunder, og ser innimellom at kundens barn blir faste kunder. De aller fleste forhandlerne nevner at de har et stort fokus på kunden, og at de jobber for å oppnå høyest mulig kundetilfredshet. Flere av forhandlerne vi pratet med nevner også at de er fremst på kundetilfredshet innenfor sitt merke. En trend de ser hos kundene sine er at de kommer stadig sjeldnere innom forretningen. Tidligere var gjerne en kunde innom forhandleren mellom syv og åtte ganger før de bestemte seg for å kjøpe en bil. I dag er kunden gjennomsnittlig innom forhandleren 1,2 ganger før de bestemmer seg. Dette kommer av at kunden finner svært mye informasjon på internett. Kunden har som regel bestemt seg for hvilken bil den ønsker før den kommer inn i bilforretningen. Flere forhandlere nevner også at kunden ofte vet mer om bilen enn selgeren. Spesielt i Kongsberg, hvor ingeniørtettheten er så høy, vet gjerne kundene teknisk informasjon

om bilene ned til den minste detalj. Forhandlerne har også merket at færre unge ønsker å kjøpe bil, og tror dette kommer av at dagens unge er mindre bilinteresserte, og at de tar førerkort senere enn tidligere.

#### 4.1.7 Konkurransesituasjon

Vi synes det kunne være nyttig å se på dagens konkurransesituasjon. Forhandlerne forteller oss at det er stor grad av konkurranse mellom bilforhandlere. De forteller også at de opplever konkurranse fra frie aktører, og da innenfor dekk- og ruteskift, reparasjoner og kosmetisk klargjøring. Forhandlerne har latt disse frie verkstedene vokse opp fritt, og tatt de mest lønnsomme oppgavene selv. I dag ser de at dette kanskje ikke var så lurt, og de forsøker å ta tilbake de markedsandelene de tidligere har gitt fra seg.

I Kongsberg, som er et av områdene vi har undersøkt spesielt, er det et samarbeid mellom de forskjellige nybilforhandlerne. Samarbeidet kalles Bilbyen Kongsberg, og formålet med prosjektet er at de ønsker å ha minst mulig lekkasje ut av regionen. De har opprettet en nettside hvor de annonserer for nyheter, hva som skjer samt diverse fellesaktiviteter slik som bil-weekend, langdager og ekstra hjulskift. Forhandlerne møtes en gang i kvartalet, og har ambisjoner om å møtes enda oftere. Når de møtes snakker de om hvordan de forskjellige forhandlerne opplever markedet, hvordan salget er hos hver av dem og utveksler ellers diverse erfaring og kompetanse.

*«Selv om vi til daglig er knallharde konkurrenter, prøver vi å samarbeide. Vi tror at om vi står felles ut mot kundene, så står vi jo sterkere enn om vi skal drive og markedsføre oss hver og en kan du si.»*

(Forhandler 6)

Samarbeidsprosjektet har ligget dødt noen år, men det er nå på vei opp igjen. Dette er ganske unikt, og et tiltak som de virker svært fornøyd med.

Under intervjuene ble vi også introdusert for “gruppeunntaket”. Dette er en EU-forskrift som skal sikre valgfrihet og konkurranse, og som sier at bileiere har rett til å selv har rett til å velge verksted.

*«EUs beskyttelse av forbrukeren altså jeg behøver ikke gå til Renault-forhandleren hvis jeg har kjøpt en ny Renault for å få den reparert, jeg skal ha mulighet til å velge mitt eget verksted ikke sant?...Fordi informasjon skal da i forhold til det gruppeunntaket være så kalt åpne, men i praksis så er det ikke det. Og det skaper konkurranseproblemer» (Ekspert 1)*



## 4.2 EDA-trianglet

EDA-trianglet har vært hovedtemaet i samtalene vi har hatt med forhandlere og bilekspertene. Vi ønsket å få et innblikk i forhandlernes syn på fremtiden, og om de eventuelt hadde gjennomført og/eller tenkt på noen tiltak for å tilpasse seg fremtiden. Et utgangspunkt for vår studie har vært rapporten av McKinsey & Company (2016) om den «den automobile evolusjon». De forklarer at akselerasjonen til ny teknologi og digitalisering har revolusjonert flere industrier, og mener autonomiseringen vil gjøre det samme. Videre identifiserer de fire disruptive teknologidrevne trender: delingsøkonomi, autonomisering, elektrifisering og connectivity. McKinsey mener de fleste industriaktører er enige om at de ovennevnte trendene vil forsterke og akselerere hverandre, samtidig som det er en enighet om at bilindustrien snart vil møte disrupsjon. Det skal nevnes at denne rapporten er basert på verdensbasis og ikke Norge, samtidig som den omtaler bilindustrien i sin helhet. Likevel er den meget aktuelt i dagens situasjon, hvor Norge og andre skandinaviske land vil kunne møte disse disrupsjonene først. Allerede nå ser bilforhandlerne at industrien beveger seg mot disse trendene som vi har valgt å konkretisere, oversette og navngi som EDA-trianglet.

Forhandler 8 nevner at autonomisering, elektrifisering og connectivity (som vi har kategorisert under “digitalisering”) er hoveddriverne i endringen, men som nevnt er Norge fremdeles i modningsfasen og vil ikke se stor endring de neste tre årene. Likevel forklarer Forhandler 4 at hvilke veivalg man tar de neste tre årene, vil ha stor påvirkning på forhandlerens fremtid.

McKinsey (Ibid) forklarer at disrupsjonene som kommer til å oppstå i bilindustrien, vil endre hvordan markedet ser ut og hvor pengene vil ligge. Videre nevner de at nye forretningsmodeller og nye aktører vil kunne oppstå. Spørsmålet er ikke *om* de disruptive endringene kommer, men *når* de kommer.

## 4.2.1 Elektrifisering

McKinsey (Ibid) identifiser elektrifiseringsdrivere som reduksjon av batterikostnader, politikk mot fossilt brennstoff, samt kundeetterspørsel for elektrifisering grunnet miljøbevissthet. Teknologiutviklingen vil gjøre elektrifisering levedyktig og konkurransedyktig i nærmeste fremtid. Vi i Norge ser allerede denne trenden i dag. Vi ser allerede at midlertidige politiske fordeler for å bruke el-bil har akselerert denne trenden. Fordelene blir oppsummert av NAF som ingen engangsavgift, ingen moms ved kjøp, halv firmabilbeskatning, samt 455 kroner i årsavgift<sup>1</sup>. I tillegg er det snakk om lokale fordeler som kan reguleres av kommunen Disse fordelene kan være gratis offentlig parkering, fritak for bompenger og ferjeavgifter, tillatelse til å benytte kollektivfelt samt gratis lading på offentlige ladestasjoner. Flere av disse godene har senere bortfalt, men endrer ikke det faktum at dette har akselerert trenden.

Syv av de ti forhandlerne vi intervjuet selger elektriske biler i dag. De tre som ikke hadde elbil per i dag, hadde hybridbiler og skulle få rene elektriske biler i fremtiden. Alle vi snakket med var med andre ord påvirket av elektrifisering. Forhandlerne og Ekspert 1 var også ganske enige om hvordan elektrifiseringen har påvirket den så langt og hvordan den kommer til å påvirke dem i fremtiden.

Forhandler 8 mener at elektrifiseringen foreløpig ikke har endret bilindustrien, men han er sikker på at det kommer til å gjøre det i fremtiden. Bilmerkene vrir seg mot elektrifisering av hele bilparken, det ser man i mange merker. Likevel er det noen som ikke er med på elektrifiseringsbølgen. Bilfabrikantene er nødt til å elektrifisere seg basert på Euro6 kravene. Det utvikles ekstremt mye teknologi rundt elektriske biler, og de blir bare mer og mer konkurransedyktige.

Flere forhandlere forteller at Norge ligger ekstremt langt fremme, og kan på mange måter sees på som et foregangsland innenfor elektriske biler. Forhandler 8 forteller at i 2016 så var 50% av alle norske solgte nybiler elektrifiserte – altså rent elektrisk eller hybridløsninger. Kina ligger på andreplass, og 3,9% av deres nybilsalg bestod av elektrifiserte biler samme periode. Det at Norge er et foregangsland innenfor elektriske biler, er nesten ironisk, da Norge er et av de landene som i minst grad er tilpasset elbil,

---

<sup>1</sup> <https://www.naf.no/tips-og-rad/elbil/fordeler-med-elbil/> (20.04.2017)

spesielt med tanke på topografi og varierende klima. Hovedgrunnene til at vi ligger så langt fremme innenfor elektrifisering, er at myndighetene har gått inn og bolet markedet med avgiftsletter og subsidier, samtidig som at vi har overproduksjon av elektrisitet forteller forhandler 10. I følge Forhandler 8 og Forhandler 4 er det ikke usannsynlig at det ikke vil selges en eneste fossilbil etter 2025. Elektrifiseringen rammer selvfølgelig bilforhandlerens hverdag, og flere av forhandlerne mener elektrifisering vil være den mest påvirkningsfulle kraften innenfor EDA-trianglet. Så langt har elektrifiseringen i hovedsak gjort endringer på verkstedet. Det er i dag et mye høyere krav til kompetanse på verkstedet, og mekanikerne må sertifisere seg til å drive med elbil. Også selgere må ta kurs og sertifiseres for å få lov til å selge elbiler. Flere av forhandlerne har i dag høyspentteknikere ansatt hos seg i dag, og de ser for seg å måtte ansette flere med elektroteknisk kompetanse i fremtiden.

*«I dag så genererer dagens bilpark 48 000 servicetimer, elbilparken vil generere 14 000 timer, så da sier det seg selv at da de frie verkstedene vil få særdeles store problemer med å holde følge.» (Forhandler 5)*

Elektriske motorer har svært få bevegelige deler. Flere nevner at en elektrisk motor kan ha ned mot 18 bevegelige deler, mens en dieselmotor kan ha opp mot 4 000. Færre bevegelige deler fører til at det vil være færre punkter å gjøre service på, som igjen fører til færre servicetimer. Færre servicetimer betyr igjen lavere inntjening til bilforhandleren. Forhandler 1 tror veldig mange kommer til å miste jobbene sine, og det er i hovedsak som konsekvens av elektrifiseringen. Til gjengjeld så mener han at elektrifisering vil kunne åpne opp muligheten for nye arbeidsplasser. Han tror det vil ta lang tid før det slår inn ordentlig i Europa, men i Norge har de allerede begynt å merke det. Det er mindre å reparere på bilene, reparasjonene tar kortere tid og det er mindre vedlikehold på elektriske biler. Verkstedet vil kuttes drastisk ned, og den eneste servicen elbilen trenger er skift av bremseklosser, bremsekiver, støtdempere og pollenfilter.

Elbiler har billigere drivstoff, er mer miljøvennlige og har raskere akselerasjon, noe som fører til at det er et svært attraktivt alternativ for kundene. Rekkevidden øker stadig, og når volumet går opp blir det også billigere å produsere elbiler, som igjen fører til billigere biler for kundene. Flere nevner at kjøpemønsteret endrer seg. Elbiler er mye

enklere enn fossilbiler, og har færre tilvalg. Dette gjør at de i større grad kan kjøpes over nettet. Flere bilprodusenter slik som Tesla, BMW og Opel har prøvd seg med salg av elbil over nett. Salget har vært vellykket, og mange kjøper bil uten å i det hele tatt ha sett eller prøvekjørt den. Forhandler 6, tror derimot at bilforhandlerens rådgiverrolle blir mye viktigere når de skal selge elbil. Han nevner for eksempel det at oppgitt rekkevidde i stor grad fraviker fra faktisk rekkevidde, og fører til at kundene trenger mer veiledning. Kundene er mer tvilende og usikre når de skal kjøpe sin første elbil, hevder han. Han mener også at selgerne er nødt til å endre seg litt i forhold til kommunikasjon og argumentasjon rettet mot kunden, når de selger elektriske biler.

Elektrifiseringen kan altså ha katastrofale følger for bilforhandleren. Forhandler 2 og 3 ser ganske dystert på dette og mener de sitter igjen med noen to alternativer om de skal klare å opprettholde dagens inntjening. De kan øke volumet og jobbe dobbelt så fort på det dobbelte antall biler, eller kutte kostnader ved å for eksempel redusere bemanningen.

#### 4.2.2 Digitalisering

McKinsey (ibid) forklarer at teknologiutviklingen og digitaliseringen vil kunne endre markedet betraktelig med tanke på salg av bil. Forhandler 4 forteller at digitalisering er noe som har blomstret opp de siste årene. Før 2016, var det ikke noe snakk om digitalisering av bilbransjen, men i løpet av 2016 merket flere av forhandlerne at dette ble en virkelighet og de fikk dette litt nærmere inn på kroppen. Alle har hørt om denne digitaliseringen av bilbransjen, men de klarer ikke helt å sette ord på hva det er.

Forhandler 3 sier han ikke helt skjønner dette med digitalisering av bilbransjen. Han skjønner ikke hva som menes med det, og hvorfor alle snakker om det. Han skjønner at bilene kommer til å gjennomgå et digitalt skifte, men han skjønner ikke hvordan han skal rigge sin organisasjon for å ta dette digitale skiftet. Det han tror er at hele kundeforholdet og all informasjon knyttet til det vil ligge elektronisk, altså at man kan bestille service over nett, kunden kan se servicehistorikken over nett osv. Han tror at hans forhandler ikke har nok investeringsmidler, til å bli med på dette elektroniske skiftet. Forhandler tre mener den største utfordring forhandlerne har i dag, er at de har en kundedatabase som ikke er oppdatert. De vil da slite med å komme i kontakt med

kunden da de har feil telefon, adresse og mailadresse på kundene sine. De jobber derfor hardt med å oppdatere kundedatabasen for å kunne kommunisere med kundene digitalt. Flere av forhandlerne snakker om at det kanskje blir aktuelt å bestille servicetimer over nett i fremtiden, slik som hos tannlegen. Forhandler 9 er den eneste som forteller at de allerede har begynt med dette.

Flere forhandlere forteller om teknologien som har kommet innenfor «connected cars», altså at man begynner å kommunisere med bilene over internett. De tror det vil påvirke dem med at de kan begynne å reparere bilen over nettet. Du kan for eksempel laste ned ny programvare på bilen din uten å komme innom verkstedet. Det er allerede i dag en viss kommunikasjon mellom bil og verksted, og enkelte biler sier allerede fra til verkstedet når det er på tide med service. Flere snakker også om at bilene nå får installert SOS-knapper. Denne knappen sender data om hva som har skjedd når bilen krasjer ned til bilprodusenten. Forhandlerne ser denne knappen som en mulighet, flere tror at også de vil få informasjon når biler krasjer i fremtiden.

Forhandler 3 ser digitaliseringen som en trussel, selv om han ikke vet helt hva det går ut på.

*«...Og det digitale skiftet, det er jo ikke noe poeng at vi kjører et forprosjekt, naboen kjører et forprosjekt, naboen der kjører et forprosjekt også skal du kanskje investere også i infrastruktur.. så det er ikke noe poeng i at alle fem gjør det. Så der tror jeg mye av slaget står». (Forhandler 3)*

Forhandler 6 tror at i fremtiden vil alt gjøres digitalt; kjøp av bil, finansiering og virtuell prøvekjøring. Han nevner også at bilfabrikantene ser store inntjeningsmuligheter i å drive med abonnementsalg, altså at du kan oppgradere bilen over nettet.

Simuleringsteknologi og 3D-printing, gjør at produktutviklingen går mye raskere nå enn tidligere.

#### 4.2.2.1 Delingsøkonomi

McKinsey (Ibid) forklarer at kundens relasjon til bilen vil endre seg og bli mobilitetsorientert. Det vil si at det å komme seg fra et punkt til et annet, blir viktigere enn å eie bilen. Delingsøkonomi, det vil si «en bil, flere eiere» vil stå i fokus.

Regjeringens rapport om delingsøkonomi (NOU 2017:4) beskriver delingsøkonomien til å ha noen sentrale kjennetegn. Første kjennetegnet er at det er “tjenester som formidles gjennom digitale plattformer” hvor «eierrettigheter ikke overføres”. Det tredje

kjennetegnet er at “den økonomiske aktiviteten i hovedsak skjer mellom privatpersoner, eller bedrift til person”.

McKinsey sier at i fremtiden kan sluttbrukeren kunne bruke en fleksibel løsning hvor han eller hun kan bestille et transportmiddel etter behov gjennom mobiltelefonen ut ifra situasjonen. Delingsøkonomi vil kunne føre til økt konkurranse i markedet som den befinner seg i, noe som igjen kan tvinge aktørene i markedet til å lete etter nye muligheter og løsninger (NOU 2017:4). For at delingsøkonomi kan fungere i enkelte markeder, er den avhengig av sterke nettverkseffekter. Det vil si at en delingsplattform blir mer attraktiv, desto flere det er som bruker den. Dette kan i enkelte tilfeller føre til en dominerende stilling hos enkelte aktører. Dette kan være en trussel mot andre tilbydere og kunder. Vi ser at enkelte bilforhandlere allerede har sett mulighetene ved dette ved å investere i slike bildelingstjenester. Bavaria har for eksempel investert fem millioner kroner i Nabobil, noe som har gitt dem en eierposisjon og muligheter for videre vekst innenfor andre markeder<sup>2</sup>.

Det blir videre vist tegn på at denne trenden er signifikant, McKinsey viser til at andel yngre mennesker med førerkort i USA minket fra 76% til 71 % fra år 2000 til 2013, samtidig som antall bildelingstjenester har årlig økt med over 30% bare de siste fem årene i Nord Amerika og Tyskland. Det skal nevnes at denne trenden først og fremst oppstår i urbane strøk hvor det blant annet er mangel på parkeringsplasser. McKinsey forklarer videre at autonome kjøretøy vil kunne forsterke denne trenden ettersom det gjør bilen tilgjengelig med et tastetrykk, uten nødvendigheten for å måtte hentes, ettersom bilen vil kunne fraktes til deg.

Alle forhandlerne snakker om delingsøkonomi, og er sikre på at det kommer. De ser i dag trender til at den yngre generasjon vil leie istedenfor å eie, og det er en utvikling de tror kommer til å fortsette. Dette vil også være en bidragsyter til at folk i fremtiden vil velge å være del av en bildelingstjeneste, istedenfor å eie privat bil. Delingsøkonomien vil også blomstre opp i andre bransjer. Forhandlerne nevner eksempler som Blablacar, AirBnB og Uber. Utover i Europa har delingsøkonomien allerede begynt å ta av, og det gjenstår å se om det samme vil skje i Norge. Flere av forhandlerne er usikre på når, og i

---

<sup>2</sup> <http://www.dn.no/grunder/2016/11/28/1116/Nabobilno/bilforhandler-investerer-fem-millioner-kroner-i-selskap-som-lar-deg-leie-ut-bilen-din> (20.04.2017)

det hele tatt om delingsøkonomien kommer til å slå an i Norge. Norge er et unikt land og vi er ikke spesielt urbaniserte. Norsk kollektivtransport fungerer ikke optimalt, og er ikke godt nok utbygd forteller de. Flere forhandlere tror også at nordmenn ser på bilen som et symbol på status og frihet, noe som kan føre til at de vil fortsette å eie bil i fremtiden. Vi ser allerede aktører slik som Nabobil, som omtales som det fremste norske eksemplet på delingsøkonomiens inntog i Norge. Nabobil er en bildelingstjeneste med over 50 000 brukere. Du finner biler over store deler av Norge, men over 60% er lokalisert i Oslo og Akershus<sup>3</sup>. Flere av forhandlerne tror at bildeling i hovedsak vil være et storbyfenomen, flere tror også det vil spre seg til bygdene og de mindre byene etter hvert.

Forhandler 4 er ikke i tvil om at delingsøkonomien kommer, og han mener det er svært viktig for forhandlerne å ikke undergrave dette. Bildeling vil helt klart påvirke de norske forhandlerne, og de har forskjellig syn på hvordan de vil håndtere dette fenomenet.

*«Jeg tror at bilmarkedet vil fortsatt være veldig stort da, fordi de tjenestene trenger biler. Så det er ikke sikkert at bilmarkedet vil gå noe enormt ned, men eierstrukturen på bilen vil være helt annerledes, og brukerne.»* (Forhandler 2)

Andre vi har snakket med tror bildeling vil føre til at behovet for nye biler vil reduseres radikalt. Forhandler 7 mener forhandlerne må omorganisere seg og finne nye måter å tjene penger på når delingsøkonomien slår til. Forhandler 9 tror at om det blir sånn at de i fremtiden skal selge biler til en bildelingstjeneste, så vil salgsvolumet gå kraftig ned fra sånn det er i dag. Bruktbilmarkedet kommer også til å krympe. I dag står bilen parkert mer enn 95% av døgnet.

*«En bil som i dag er i bruk i maks en time, vil kanskje være i bruk 12 timer i fremtiden, da vil levetiden gå drastisk ned»* (Forhandler 4)

Når bilene kan gå inn i en såkalt «bil-pool», vil de brukes mye større del av døgnet. Redusert levetid fører til færre bruktbiler. Et annet problem som kan oppstå er at bruktbilene kanskje ikke kan oppgraderes til den nyeste teknologien, og derfor vil bli

---

<sup>3</sup> <https://nabobil.no/> (20.04.2017)

ukurante og umulige å selge. Det er derfor sannsynlig at bruktbilsalg vil reduseres betydelig når bildelingen slår til for fullt. Bruktbilsalg er i dag blant de viktigste inntjeningene til bilforhandlerne, og noen forhandlere nevner at bruktbilsalget står for opp mot 50% av omsetningen.

Forhandler 1 tror at når delingsøkonomien slår inn, så vil bilforhandlerne være nødt til å gå over fra «Business to Consumer» til «Business to Business». Videre tror han ikke at enkeltpersoner vil dele sine personlige biler, men heller at storparten av befolkningen kommer til å være medlem av bildelingstjenester. Han tror forhandlerne kommer til å betjene disse bildelingstjeneste i fremtiden, og at de dermed må begynne å selge biler til store selskaper istedenfor til enkeltpersoner som de gjør i dag. Forhandler 1 har erfaring fra lastebilbransjen, hvor de i dag hovedsakelig jobber «Business to Business». Han forteller at «Business to Business» baserer seg i hovedsak på å gjøre dine egne kunder lønnsomme, hvor personlig relasjon er høyere rangert enn på «Business to Consumer». Hvor «B2C» er en mer emosjonell modell med større volumer hvor man ikke får de samme relasjonene til kunden. Han konkluderer ved å si at «B2B» er en pull-modell, mens «B2C» er en mer push-modell.

Forhandler 1 tror det kommer til å vokse opp ekstremt store aktører som vil drive med bildeling. I mange tilfeller vil disse være større enn bilfabrikantene. De kommer til å bli så store, og få så mye makt at de kan gjøre som de vil. De kan enten velge å bygge opp egne verksteder, eller finne noen verksteder som er så konkurransedyktige at det vil være mer lønnsomt å benytte seg av dem. Han tror det vil oppstå noen «fabrikker av noe verksted», altså ekstremt store verksteder som både er ekstremt effektive og merkeuavhengige. Det kommer ikke lenger til å eksistere små butikker rundt omkring i landet. De vil få så stor makt at de kan finne på å si at «Hvis du kjøper bil fra bilmerke X, så må du bruke vårt verksted, og det er Verksted Y». Bildelingstjenestene vil gi stor støtte til sine verksteder, uansett om det er deres eget verksted eller et utenforstående. Dette vil føre til at hele maktbalansen i bransjen vil endre seg, og bilfabrikantene kommer til å motkjempe dette med nebb og klør. Han forteller videre at uavhengig av autonome kjøretøy, så kommer delingsmodellen til å vokse frem, og danne bildet nevnt ovenfor. Han tror at bildelingstjenester slik som Uber og Nabobil kommer til å bruke innkjøpsmakten sin til å kjøpe inn mange biler, som de igjen selger billig til sine abonnenter og brukere. Da begynner man å snakke om «Business to Business-modeller»



i personbilmarkedet. Han tror heller ikke det er usannsynlig at det oppstår miljøkrav i storbyene for å få ned forurensning der det kan bli krav om at «hvis du skal kjøpe leilighet her, så må du være medlem av den og den bildelingstjenesten». Dette er ikke så usannsynlig med tanke på de begrensede parkeringsplassene som finnes i storbyene. Flere av forhandlerne kan se for seg drift av sine egne bildelingstjenester i fremtiden. Det å gå over til å drifte en bildelingstjeneste vil også by på utfordringer.

*«Det blir en del utfordringer i forhold til bilforhandlerne kanskje som sitter med store bruttoporteføljer»*  
(Forhandler 2)

#### 4.2.2.2 Nettsalg

Nyhetsiden ehandel.com har satt opp 25 trender, som de mener vil påvirke hvordan kundene handler på<sup>4</sup>. Her har teknologi stort fokus, og flere industrier merker dette og tilpasser seg. Mobiltelefonen har i dag påvirket nettsalg og betalingsløsninger. Det har blitt stadig lettere å handle på nett, og med innføringen av mobiltelefoner ser bedriftsledere at nettsalget øker. Kjøpesentre har i lang tid blitt fylt opp med kunder som ønsker å kjøpe alt på ett sted, men netthandelen har gjort at kjøpesentrene må dyrke enda flere opplevelser for å opprettholde kundebasen. Konkurransen fra netthandelen er stor og vil bare bli større i fremtiden. Derfor er det blitt stadig viktigere å bruke denne teknologien til sin fordel. Andre elementer som blir nevnt under digitaliseringsbølgen, er blant annet at kunden blir mer utålmodige, ønsker flere valg, blir mer miljøbevisste og ønsker en lettere hverdag.

Nettsalg er en mulig trussel for bilforhandlerne. Tidligere var kundene innom bilforhandleren seks til syv ganger før de bestemte seg for om de ville kjøpe en bil. De så på bilene, prøvekjørte dem og hadde et stort behov for veiledning. I dag er kundene innom bilforhandleren i gjennomsnitt 1,2 ganger. De fleste kundene har allerede bestemt seg for hvilken bil de skal kjøpe når de kommer til bilforhandleren. Kundene leser seg grundig opp om bilen de er interessert i, og når de kommer til bilforhandleren vet de ofte mer om bilen de er interessert i enn selgeren. Spesielt i Kongsberg er dette et problem, hvor det er en ekstremt høy ingeniørtetthet, og kundene vet veldig mye mer om bilene enn selgerne. Flere forhandlere ser antydninger til at yngre generasjoner er

---

<sup>4</sup> <http://ehandel.com/handelstrender/> (20.04.2017)

mer tilbøyelige til å handle på nett. Dagens kunder er gjerne mindre bilopptatte og har også høyere krav til kundetilfredshet. Forhandler 9 beskriver fremtidens kunder som prisbevisste, oppdaterte og kresne.

De fleste bilforhandlere tror at bilsalget i fremtiden hovedsakelig vil skje over nettet. Noen tror at nettsalget for alvor slår inn om fem til ti år. Flere bilprodusenter har allerede prøvd seg med bilsalg over nett, noe som har vært spesielt vellykket for salg av elbiler. Tesla er et eksempel på dette.

*«Tesla kom jo med en helt ny forretningsmodell, og nå snakker jeg ikke sånn produksjon og sånn, men også her i Norge hvor du da etabler en fagkjede uten mellomledd, også hvis de setter opp prisen på hver bil med ti tusen kroner her i Oslo, så går de ti tusen rett til California, de blir ikke fordelt på forhandler og importør, og generalagent og sånn før de ti tusen når til produsenten, det er direkte og den synes jeg er jævlig spennende egentlig. Den er også disruptiv til de grader liksom, for etablert organisasjon.»*

(Ekspert 1)

Forhandler 8 tror Teslas forretningsmodell fungerer godt for nyetablerte bilmerker som skal inn på markedet, men tror ikke den vil fungere for etablerte bilmerker. Hvor han forklarer at det ikke er juridiske grunner til at det ikke vil fungere for etablerte bilmerker, men heller forhandlerens kunderelasjoner. Hvor produsenten ikke ønsker å miste disse.

Det er ikke så usannsynlig at bilprodusentene i fremtiden ønsker å hoppe bukk over forhandlerleddet. Flere av forhandlerne ser dette scenarioet som en stor trussel. Noen forhandlere tror også at det vil være importørleddet som vil være ansvarlige for nettsalget i fremtiden. Om alt bilsalg vil skje over nett, vil selvfølgelig bilforhandleren påvirkes. De vil da miste selgerfunksjonen som de har i dag, og vil kun stå for utlevering og reparasjon av bilene. Forhandlerne vil da være svært avhengig av at produsenten betaler de godt for å gjøre disse tjeneste, da de i dag har en så stor kostnadsbase og er avhengig av en høy inntjening. Kundene vil da gå på nettet, finne hvor bilen er billigst og kjøpe bilen derfra. Dette fører til at konkurransebildet vil endres.

De fleste forhandlerne tror likevel at det også i fremtiden vil være behov for den kompetansen de innehar. Flere nevner også at det å investere i en bil, er en såpass stor

kostnad at folk gjerne vil ha noen å rådføre seg med. I dag kan man bestille ekstraustyr for mange hundre tusen kroner, og da er man avhengig av veiledning mener Forhandler 7.

Forhandler 4 nevner det at folk allerede sitter så mye med mobiltelefonene sine, og at det ødelegger for sosiale relasjoner. Han tror denne trenden vil snu, og at folk etter hvert ønsker mer menneskelig kontakt, og at dette vil være et hinder for nettsalg. Forhandler 7 mener at nettsalget vil bremses noe, da Norge er et langstrakt land.

### 4.2.3 Autonomisering

Fullautonome biler vil kunne endre måten vi tenker på mobilitet, og vil samtidig kunne erstatte behovet for arbeidsplasser som bruker bemannede kjøretøy (NOU 2017:4). Slike kjøretøy vil trolig benytte seg av C-ITS som plattform, C-ITS er samvirkende systemer mellom biler og andre systemer i samfunnet. Noe som blir beskrevet som connectivity av forhandlerne, og er første steg mot å få autonome kjøretøy ut på veiene. Med C-ITS vil alle kjøretøy sende ut data om posisjon, fart, identitet og egenskaper. Dette vil kunne bidra med å hindre ulykker, og blir beregnet av (NOU 2017:4) til å kunne være standard i alle nye biler om 10 år. Allerede nå ser vi et skifte i retning autonome kjøretøy, hvor Google, Tesla og Uber har som mål å lansere førerløse biler innen 2020.<sup>5</sup> Alle nye biler har flere autonome hjelpesystemer. Tesla har allerede sluppet biler som teknisk sett kan fungere førerløst, men på grunn av lover og regelverk har ikke bilene blitt oppdatert med den nyeste softwaren.

Det er stor usikkerhet rundt når full-autonome biler kommer på markedet. Forhandlerne vi har snakket med har svært forskjellige meninger, og de tror bilene kommer om alt fra 3 til 20 år frem i tid. Alle er likevel enige om at de en dag kommer til å komme på markedet, det er bare et spørsmål om tid.

De aller fleste bilfabrikantene jobber i dag med å utvikle autonome systemer. Ekspert 1 mener dette er bortkastet og tror det må lages et overordnet felles system, slik at alle de autonome bilene kan kommunisere og fungere sammen. Det at hver og en bilfabrikant

---

<sup>5</sup> <https://no.linkedin.com/pulse/33-av-dagens-jobber-er-i-faresonen-automatisering-de-neste-de-lange> (20.04.2017)

forsker på dette for seg, gir liten mening, da noe overordnet må skje. Han ser heller ikke noe konkurransefortrinn i å ha egne autonome systemer, da den autonome biten til syvende og sist må være felles for alle i industrien. Om en 20-30 år, så tror han det kun vil være autonome biler på veiene. Hvis det i det hele tatt er lov med «vanlige bile» så tror han svært få vil være villige til å kjøre dem på grunn av kø og trafikk.

Ekspert 1 hevder også at alle dagens bilforhandlere vet konsekvensen av det å innføre autonome biler. Vi har en ganske annen oppfatning. Enkelte forhandlere nevner at de blir skremt av autonomisering og tror det vil ha katastrofale følger for bilforhandleren, mens andre tror de nesten ikke vil påvirkes i det heletatt. Forhandler 3 ser ikke på autonome biler som noen utfordring. Han tror det å selge en autonom bil, vil være akkurat som å selge en vanlig bil. Han tror at selv om ingen skal kjøre bilen, så vil fortsatt enkeltpersoner eie bilen. I dag er verkstedet den største inntektskilden, og han tror at det også vil være i fremtiden. Forhandler 3 har ikke noe fokus på autonome biler i dag, og har heller ingen strategisk plan på hvordan han vil angripe det når de kommer.

Forhandler 1 tror den største konsekvensen autonome biler vil ha for bilforhandleren er at bilene blir sikrere og sikrere. Han tror at i starten, hvor bilene er delvis autonome og sjåførene fortsatt må holde et øye på veien, så vil det fortsatt skje småskader med bilene. Det kommer i hovedsak til å skje fordi teknologien ikke er god nok ennå, og ikke er skapt for norske værforhold. Teknologien vil likevel gradvis bli bedre, noe som vil resultere i mindre skader som vil påvirke verkstedet. Han tror verkstedet vil merke det ganske kraftig, og stadig mer som teknologien blir bedre. Det finnes allerede ekstremt mye autonom teknologi i bilene, og det skal litt til før du klarer å krasje en slik bil. De fleste forhandlerne har allerede merket nedgang i antall skader etter autonome hjelpesystemer ble innført i bilene. Forhandler 8 nevner for eksempel at antall skader har gått ned med 20% de siste fire årene. Ekspert 1 tror at autonomisering kommer til å fjerne hele ettermarkedet, og ser ikke for seg at det for eksempel vil finnes karosseriverksteder i fremtiden. Han mener at når de autonome bilene krasjer, så blir det litt som når et fly krasjer, altså at ødeleggelsene vil være så store at det ikke vil være noe å fikse på.

*«Når den omstillinga på en måte trer i kraft, så må vi være forberedt på hvordan vi skal organisere oss, for da blir det en annen type organisering enn det som er nå. Fordi man trenger nok antageligvis dessverre ikke så mye folk.»* (Forhandler 7)

Ingen av forhandlerne vet hvordan fremtiden ser ut, og de må mest sannsynlig omorganiseres i fremtiden. Forhandler 10 tror autonome biler også vil påvirke kundene, da de mest sannsynlig ikke vil kjøpe bil lengre, med mindre de er bilentusiaster. Forhandler 6 tror at forhandlerne vil slite med å gjøre seg synlige for kundene når autonome biler kommer. Han er usikker på om kundene i det hele tatt vil ha behov for forhandlerne i fremtiden. Forhandler 7 tror at autonome biler i hovedsak vil selges over nettet. Forhandler 4 tror at de autonome bilene vil komme inn på verkstedet selv når de trenger reparasjoner og service. Videre tror han at mye av reparasjonene og servicene vil foregå over nett, samt at forhandleren kan risikere å sitte med deler av ansvaret hvis bilen krasjer etter noen har gjort noe feil på verkstedet, eller har oversett noe. Flere tror de vil kunne fjern-reparere bilene, eller at de kan fjernstyre de til nærmeste verksted. Forhandler 4 nevner blant annet at alle biler produsert etter 2018, må ha en innebygget SOS-knapp. Dette er et EU krav, forteller han. Dette gir forhandlerne muligheter, da bilene automatisk vil si til produsent når bilen krasjer. Produsenten kan da sørge for at bilen repareres på nærmeste merkeverksted. Det er heller ikke usannsynlig at det vil gis signal til forhandleren i fremtiden. Forhandler 6 tror også at når selvkjørende biler kommer, så vil de ansatte ha andre arbeidsoppgaver enn hva de har i dag. Han tror ikke at autonome biler vil føre til at de ikke eksisterer lenger, men tror det vil føre til at de må endre seg radikalt. Han tror de vil få nye verktøy å jobbe med på verkstedet. Blant annet tror han mer av verksted virksomheten vil foregå på pc. Forhandler 8 nevner at forhandlerens forretningsmodell mest sannsynlig vil endres i fremtiden. De vil for eksempel kunne starte med salg av software og oppdateringer av software til bilene. Forhandler 4 nevner også software salg som en mulighet bilforhandlerne kan ha i fremtiden. Forhandler 9 tror autonomisering blir som en ny teknologi som kunder forventer skal være i alle biler. Han tror videre det er en forutsetning for at delingsøkonomien skal slå an.

#### 4.2.4 Oppsummering

EDA-triangelet har som hensikt å belyse trender i bilindustrien. Elektrifisering, digitalisering og automatisering vil være hovedtrendene i fremtiden, noe som igjen vil legge til rette for nettsalg, delingsøkonomi og tilkoblingsmuligheter (connectivity).

Sistnevnte er første steget mot etablering av autonome kjøretøy som en erstatning for tradisjonelle biler. Delingsøkonomi har oppstått som et resultat av digitaliseringen, hvor autonome kjøretøy vil være en akselererende driver for videre etableringer. Kunder tar stadig mer i bruk digitale løsninger, og nettsalg er derfor et element som blir stadig mer fokusert på av bedriftsledere.

## 4.3 Forhandlernes tanker om fremtiden

I dette kapitlet vil vi se på hvordan bilforhandlerne tror de kan se ut i fremtiden. Dette er basert på hva forhandlerne selv tenker og har fortalt oss. Det gir kanskje ikke et klart bilde på hvordan fremtiden vil se ut, men det kan likevel gi et innblikk i hvordan dagens bilforhandlere tenker.

### 4.3.1 Fremtidens bilforhandler

Med all turbulensen i markedet, er det vanskelig å posisjonere seg. Det kommer til å skje større endringer i bilindustrien de neste fem årene, enn hva som skjedd de siste femti. Det er ikke lett å finne sin plass, når en ikke vet hvordan fremtiden ser ut. Forhandlerne har blandede følelser rundt fremtiden, noen er svært negative og litt redde, mens andre er positive og gleder seg til å se hvordan fremtiden blir.

*«Jeg tenker på er det som er av hvis vi kan kalle det den digitale revolusjon da, er jo i seg selv i ferd med å ta rotta på bilforhandleren.» (Ekspert 1)*

Ekspert 1 tror bilforhandlerne sakte men sikkert vil utradere. Han tror de kan overleve i mellom tjue og tretti år, men at de vil bli stadig færre ettersom tiden går og teknologien utvikles. Forhandler 2 er mer positiv, og tror hans forhandler vil være like stor i fremtiden som den er i dag, men at han kanskje vil ha folk i litt andre posisjoner.

*«Sånn personlig, så har jeg ikke følt så mye på de endringene foreløpig, men det er klart det kan jo komme endringer som gjør ting helt anderledes da. Jeg sitter ikke å er veldig bekymret for det. Det er spennende å være med i da.» (Forhandler 2)*

Forhandler 4 er hverken positiv eller negativ, og tror forhandlernes fremtid er avhengig av at lederne følger med på trendene i markedet. Han tror også det kan være en idé å se på hva som har skjedd i andre bransjer, og hente inspirasjon derifra.

*«Vi har ikke noe alternativ til og liksom ta en proaktiv rolle om dette her. Vi kan i hvert fall ikke sette oss ned og si at «uff dette toget som kommer nå det kommer i hvert fall til å kjøre over oss» for da blir vi kjørt ihjel altså, enkelt og greit. Jeg har ikke tenkt til det!» (Forhandler 4)*

Forhandler 5 er både redd og frustrert. Han nevner at han vurderer å se etter en ny jobb, for han tror ikke bilforhandleren har noen fremtid. «Vi kommer til å være til stede så lenge markedet tillater det» forteller han, og han tror ikke det vil finnes en eneste bilforhandler om ti år. Alle forhandlerne er enige om at bilforhandlerne kommer til å ha andre oppgaver i fremtiden. EDA-trianglet sørger for at ting kommer til å endre seg radikalt. Hva bilforhandlerens oppgave kommer til å være er usikkert, men de fleste forhandlerne tror de vil ha en rolle også i fremtiden.

Når det kommer til nybilsalg, så er de fleste enige om at det i hovedsak vil foregå over nett i fremtiden. Forhandler 5 tror at de i beste fall vil sitte igjen med et prøvekjøringscenter og utleveringssted i fremtiden. Forhandler 8 tror at forhandlerne også vil være ansvarlig for signering av papirer og opplæring av kundene. Forhandler 2 tror riktignok at det fortsatt vil være privatpersoner som ønsker å eie bil i fremtiden. Forhandler 3 er ganske sikker på at de vil beholde salgsfunksjonen, også i fremtiden. Om det er forhandler, importør eller produsent som vil drive nettsalget er det blandede meninger om.

Uansett vil salgslokalene bli mindre, og de har ikke behov for de store byggene de har i dag. Forhandlerne tviler på at kundene er villig til å betale tusenvis av kroner ekstra for at bilen skal være utstilt på et fint anlegg. Vi ser også eksempler på at bilforhandlere utstiller og selger biler der folk ferdes, slik som på kjøpesentre. Flere har også begynt på visualiseringsteknologi og VR-briller for å vise frem bilene. Flere forhandlere tror dette er fremtiden, og alle er enige om at selve plassen hvor biler vil selges vil være helt annerledes om noen år. Forhandler 8 ser det ikke som umulig at selgerne i fremtiden vil reise hjem til kundene, for å vise bilen gjennom visualiseringsteknologi, og så hjelpe dem med å bestille bilen over nett.

Alle er enige om at de store anleggene er den største kostnaden, og de små og mellomstore forhandlerne var alle enige om at det bør gjøres kutt her. De tre største bilforhandlerne vi snakket med hadde likevel planer om å bygge nye bygg. Forhandler 1 har vekstplaner, og har derfor valgt å bygge et stort nytt bygg. Her vil de være leietakere selv, samtidig som de vil leie ut deler av lokalet til andre bilrelaterte virksomheter. Med dette ønsker han å lage sin egen klynge. Grunntanken bak dette er at kunden skal få



kunne gjort alt på ett sted. Utbyggingen vil både effektivisere transporten, og kutte kostnader. Han ser seg nødt til å gjøre dette for som han sier:

*«Hvis vi ikke gjør det så blir vi bare sittende og ri etter noen andre, og den dagen du er irrelevant – så er du ferdig!».*

I fremtiden vil det ikke lenger være enbilseiere, bare store selskaper, og de vil være mer opptatt av business enn følelser. Han synes derfor det er svært viktig å få alt på ett sted, starte et merkeuavhengig konsern og minimere stå-tid, slik at bildelingsgigantene vil velge deres verksted fremfor andre verksteder. Forhandler 9 har allerede bygd to store bygg. Dette gjorde han for å effektivisere driften, samtidig som han ønsket å øke volumet for å få skalafordeler. Forhandler 4 hadde planer om å bygge en stor ny bruktbilhall, men underveis i intervjuet med oss, konkluderte han med at det kanskje ikke var så lurt likevel.

Når det kommer til bruktbilsalg hadde forhandlerne delte meninger. Forhandler 5 tror at hele bruktbilmarkedet vil dø ut om få år. Forhandler 4 hadde som sagt planer om å bygge en ny bruktbilhall, men han ble under intervjuet usikker på om det var lurt. Flere av forhandlerne nevnte at bruktbilsalg var noe de ville fokusere på i fremtiden, da nybilsalget ville foregå over nett. Flesteparten var likevel ganske sikre på at bruktbilsalget kommer til å forsvinne innen få år, og da i hovedsak som konsekvens av at levetiden på bilene ville reduseres kraftig når delingsøkonomien slår inn og på grunn av at folk gjerne var interessert i å ha den nyeste teknologien i bilene sine.

De var alle enige om at det kom til å skje store endringer på verkstedet. Ekspert 1 var mest kritisk, og tror at hele verkstedet vil forsvinne helt når de autonome bilene kommer på markedet. Bilene vil ikke krasje, og om de mot formodning skulle gjøre det, så ville ødeleggelsene være så store at bilen må vrakes. Forhandler 4 er ikke i tvil om at fremtidens biler vil ha et vesentlig mindre service-, vedlikeholds- og reparasjonsbehov. Flere av forhandlerne har allerede merket nedgang i antall skader som konsekvens av autonome hjelpesystemer i bilene, og denne utviklingen vil fortsette i takt med at teknologien blir bedre. Elektrifiseringen har allerede ført til mindre service og vedlikehold, og denne trenden vil også fortsette. Heldigvis har Norge dårlige veier, noe som fører til at støtdempere og bremses fortsatt vil trenge service og reparasjoner. Norsk klima fører også til at de autonome systemene ikke vil fungere optimalt før det skjer en

del med teknologien, noe som vil bremse denne trenden noe. Mindre servicer og garantireparasjoner vil også bestå i fremtiden spår de fleste.

Når verkstedet og både salg av nybil og bruktbil reduseres, må bilforhandlerne finne nye måter å tjene penger på. Om de ikke klarer det blir forhandlerne nødt til å redusere kostnadsbasen sin. Forhandler 4 mener bilbransjen vil stå ovenfor en stor utfordring når det kommer til distribusjonskostnad per solgte enhet, da den i dag er ekstremt høy. Delvis selvforskyldt og delvis som følge av krav fra produsentene, så har forhandlere overinvestert i anlegg og fasiliteter i forhold til antall solgte enheter og omsetning. Når kostnadene øker ytterligere gjennom til dels helt unødvendig kompleksitet, og generelt manglende krav til effektivitet, så er det liten tvil om at en av bilbransjens største utfordringer vil være å sørge for en betydelig reduksjon av distribusjonskostnad i forhold til omsatte kroner. Dette kan bli en utfordring om ikke produsentene endrer sine krav og føringer til bilforhandlerne. For å få ned kostnadene, krever det at produsentene og importørene senker kravene.

Forhandler 2 tror at fremtiden bestemmes mye av hvordan de store forhandlerne velger å snu seg. Når den første store forhandleren synlig beveger seg i en strategisk retning, så vil de andre fort følge etter. Tesla revolusjonerte jo elbilindustrien, men ikke bilindustrien. Hadde Toyota eller Volkswagen gjort det samme, hadde nok de fleste andre fulgt etter. Han tror verdikjeden kommer til å endres, men han vet ikke hvordan.

### 4.3.2 Verdikjeden

Forhandler 4 tror styrkeforholdet i verdikjeden vil endres radikalt. I dag er det produsenten som sitter med makten, men i fremtiden vil det være kunden som sitter med all makt. I fremtiden vil kampen altså stå om å tilfredsstille kunden og dekke kundenes etterspørsel. De sterkeste og smarteste forhandlerne vil da bevisst jobbe med å stimulere frem behov hos kunden, og tilby kunden ting han i utgangspunktet hverken har behov for eller kjennskap til.

I mange år har det vært slik at forhandlerne har sittet med makten, men i dag tenderer det til at det i fremtiden vil være kunden som sitter på toppen av kjeden og i større eller mindre grad bestemmer hva produsentene skal produsere. I dag produserer produsenten

det de tror kunden vil ha. Vi kan med andre ord si at det går fra «push-produksjon» til «pull-produksjon».

Om produsenten ønsker å «hoppe bukk» over forhandlerleddet, slik flere av forhandlerne nevner, så vil dette selvfølgelig påvirke verdikjeden. Rollen til importør og forhandler vil da være uklar.

### 4.3.3 Kundeforhold

Etter at alle disse endringene fra EDA-trianglet oppstår, er det stor sannsynlighet for at også kundeforholdet vil endres. To av forhandlerne mener de har svært høy kundelojalitet, og tror dette vil utvikle seg i positiv retning også de neste årene. De fleste forhandlerne er enige om at kundelojaliteten til forhandleren er høy i dag, men at den vil utvikles negativt i fremtiden. Dette skjer da i hovedsak fordi kundene blir mer prisbevisste. Når det kommer til merkeloyaliteten, er alle forhandlerne enige om at den er synkende. Dette skjer fordi bilene blir stadig mer like, og opplevd komfort og ytelse er tilnærmet lik.

Dagens kunder bruker stadig mer internett, og de gjør på enkelte områder bilselgeren overflødig. Det at de i mange tilfeller vet mer om bilen de er interessert i å kjøpe enn selgeren, gjør det lettere for kunden å handle over nett. Likevel mener flere av forhandlerne at rådgiverfunksjonen de har i dag, vil være vel så viktig i fremtiden. Om kunden skal handle over nett, så mister de muligheten til å få den verdifulle ekspertisen og kompetansen som bilselgerne sitter på. Det er ekstremt mange valg som kan gjøres, og dette mener forhandlerne at kunden trenger hjelp til.

Fremtidens kunder prioriterer i mindre grad å få førerkort, de er mer prisbevisste, de har høyere krav til kundetilfredshet og de er mindre bilinteresserte hevder to av forhandlerne.

Det er også snakk om at «connected cars» vil påvirke kunderelasjonene, hvor det nå finnes apper som kan starte bilen din, kan det i fremtiden være apper som har direkte kontakt med produsent og forhandler, som da kan fjernprogrammere bilen i fremtiden. Forhandlerne tror dette vil påvirke kunderelasjonen negativt, ettersom de da mister den kontakten som de har med kunden i dag.

Vi ser at bilforhandleren har digitale løsninger, som de utvider kontinuerlig. Løsninger som blir nevnt her er blant annet bestilling av service og prøvekjøring på nett. Dette gjør de for å gjøre det enklere for kunden samtidig som at det kan øke effektiviteten på verkstedet. Forhandler 9 er den eneste som allerede har timebestilling på nett. Forhandler 1 ønsker å starte med «One-stop-shopping», at du kan gjøre alt med bilholdet på ett sted. Du kan kjøpe bilen, forsikre bilen, finansiere bilen, reparere bilen, skifte hjul, skifte ruter, vaske bilen, selge bilen. Alt med bilholdet – på en og samme plass. Han tror dette vil være viktig for kundene i fremtiden, og at de kun ønsker å forholde seg til en person rundt alt hva gjelder deres bilhold.

Ekspert 1 forteller også at forhandlere i dag jobber hardt for å «tette hull» i bransjen. Frem til i dag har gjerne forhandleren latt frie verksteder og andre aktører vokse opp. Det er andre som har tatt seg av ruteskift, dekkskift og deler av reparasjoner på bilene. Nå ønsker de å skvise disse frie aktørene ut av markedet. Enkelte forhandlerkjeder har allerede begynt å sette ned priser på reservedeler og reparasjoner på eldre biler, nettopp for å kvitte seg med de frie verkstedene.

#### 4.3.4 Konkurransesituasjon

Konkurransesituasjonen vil se noe annerledes ut i fremtiden. Nye bilprodusenter kan oppstå, og det vil mest sannsynlig oppstå nye aktører innenfor bildeling. Hvordan konkurransen mellom forhandlerne kommer til å se ut, vil nok være svært avhengig av bilforhandleres posisjon i markedet i fremtiden. Om de i det heletatt finnes, vil de nok være færre enn de er i dag. Forhandlerne prøver å utkonkurrere frie verksteder og andre bilrelaterte aktører. Gruppeunntaket kan sette en stopper på dette. Om produsentene øker krav til verksteder, så kan det være en bidragsyter til at de frie verkstedene går under.

Ekspert 1 tror frie verksteder vil slite i fremtiden, da det i dag bygges så mye ny teknologi i bilene og de derfor vil ha store problemer med å holde seg oppdatert. Diagnoseutstyrene blir stadig mer spesialiserte, kompliserte og dyre, og de frie verkstedene vil ikke ha økonomi til å kjøpe inn dette utstyret for hvert enkelt merke. Videre tror han at forhandlerne og bilfabrikantene vil samarbeide om å «fryse ut» de

frie verkstedene fra markedet. Han tror også at nettsalg vil slå an om svært kort tid, og da er det ingen grunn til at forhandlerne skal tviholde på selgerfunksjonen.

Det er delte meninger om det kommer til å oppstå nye bilmerker i fremtiden. Forhandler 4 er sikker på at kineserne snart kommer til å dominere globalt, og vil komme med mange bilmerker i det europeiske og amerikanske markedet. Forhandler 8 er sikker på at kineserne og de kinesiske bilmerkene vil komme for fullt til Norge om kort tid. De vil ha et helt annet distribusjonssystem enn det som finnes i dag, og de vil være mye mer effektive. Det vil bli på samme måte som med Tesla. Du kjøper bilen på nett, og får den levert på døra. Ekspert 1 tviler derimot på at nye aktører kommer til å komme inn på markedet, og spesielt med en forretningsmodell som Tesla. Han tror likevel merker som Google, Amazon og Apple vil komme med egne biler etter hvert. De fleste vi har snakket med tror aktører som Google og Apple kan komme til å få store markedsandeler om de går inn i bilmarkedet.

Nye aktører vil true de eksisterende bilmerkene, og de vil trolig ha en tøff tid i møte. Ekspert 1 mener imidlertid at stort sett alle dagens bilmerker vil bestå også i fremtiden. Varemerket kommer til å vedvare, men det kommer til å bli stadig flere samarbeid mellom bilprodusentene slik som PSA

Bilindustrien vil også rammes av urbanisering. Om 10-20 år så vil det bare være 600 steder i verden hvor folk bor. Ikke land, men storbyer og metropoler. Norge er ikke så urbanisert i dag, men sånn som Drammen og Oslo kommer til å være mye tettere befolket om 20 år, og kommer mest sannsynlig til å være en slags metropol. Urbaniseringen kan gjøre at delingsøkonomien blir mer aktuell.

Flere snakker om at det kommer til å vokse opp et gigantisk marked i India, og det er spådd at det vil komme 830 millioner biler på veiene innen få år. Uber er en av de som har forsøkt å ta seg inn på markedet, de spår at om de får ordentlig fotfeste i India, så vil de redusere antall biler på vegen til en tredjedel av det som er spådd.

## 4.4 Hvordan planlegger bilforhandlere å respondere på EDA?

- *Respons 1: One-stop-shopping*

Tre av forhandlerne har en one-stop-shopping strategi, der tanken er å samle hele bilholdet på et og samme sted. Kundene vil altså ha et sted hvor de kjøper bilen, forsikrer den, reparer bilen, har service på bilen vasker bilen før de selger bilen til bruktbilsalg. Forhandlerne oppfatter dette som noe kunden ønsker, og kunden vil da ha en person og forholde seg til i alt som har med deres bilhold å gjøre. Samtidig ønsker forhandlerne med denne strategien og tette hull i bransjen. I mange år har forhandlere gitt fra seg betydelig inntjening til frie aktører innenfor reparasjon, dekk- og ruteskift, rustbehandling og kosmetisk klargjøring. Dette er bilrelaterte produkter og tjenester hvor de bør sørge for å bli langt mer konkurransedyktige. Forhandlerne har det beste utgangspunktet ved at de allerede selger bilen, og at kunden i utgangspunktet ønsker å forholde seg til én aktør nær sagt hva gjelder alt rundt bilholdet. Denne unike muligheten har ikke forhandlerne forvaltet godt nok, og tre av forhandlerne har derfor valgt å legge fokus på dette.

- *Respons 2: Finne nye markeder, produkter og/eller tjenester*

Flere av forhandlerne nevner at de må se etter nye måter de kan benytte deres kunnskap på i fremtiden. De ønsker å benytte seg av den eksisterende kundekunnskapen de har i dag, for den er unik. Det er ingen som kjenner bilkundene så godt som bilforhandlerne, og de sitter med kunnskap om blant annet hvor ofte de kjører bil, hvor ofte de bytter bil og hva de skal bruke bilen til

- *Respons 3: Samarbeid med andre bilforhandlere:*

Ekspert 1 mener at bilforhandlere bør samarbeide og ha åpen utveksling for å overleve denne endringsprosessen som skjer i bransjen. Han tror riktignok ikke det kommer til å skje da forhandlerne i dag er knallharde konkurrenter. Videre nevner han kjedetilknypning som en mulighet, da det å holde seg oppdatert på flere bilmerker er svært kostbart. Om forhandleren kan være del i en kjede, så vil disse kostnadene deles på flere individer.

Forhandler 3 mener også at samarbeid kan være en god løsning for spesielt små forhandlere, da de i dag ikke har ressurser og kapital til å gjøre de helt store endringene.

- Respons 4: Kutte kostnader*

Bilforhandlere har i dag en svært stor kostnadsbase. Bilanleggene er den største kostnaden bilforhandlere har i dag. Delvis selvforskyldt og delvis som følge av krav fra produsenter har bransjen overinvestert i anlegg og fasiliteter i forhold til antall solgte enheter og omsetning. Når kostnadene øker ytterligere gjennom til dels unødvendig kompleksitet og generelt manglende krav til effektivitet, så hersker det liten tvil om at en av bilbransjens største utfordring vil være å sørge for en signifikant reduksjon av distribusjonskostnaden per solgte enhet i forhold til omsatte kroner, kombinert med langt mer tydeliggjøring av rollen og verdien vi som ledd i verdikjeden representerer. En slik rasjonalisering synes i stor grad ikke å være i tråd med produsentenes ønsker og føringer så langt, hvor det mer kan synes som man fortsatt legger opp til krav til investeringer, kapasitet og kompleksitet og med det fortsatt en betydelig kostnadsbase hos den enkelte forhandler.
- Respons 5: Nedbemanning*

Flere av forhandlerne ser dette som en mulighet for å opprettholde dagens inntjening. Bilforhandlerne har i dag en svært stor kostnadsbase, de har lav inntjening per solgte bil og det er egentlig bare reparasjonene de tjener penger på. Når antall reparasjoner reduseres, får forhandlerne mindre dekningsbidrag til å dekke de store faste kostnadene, og som konsekvens av dette kan de bli nødt til å nedbemannes, dersom de ikke finner nye måter å tjene penger på.
- Respons 6: Satse på Young-timer*

Ekspert 1 tror den eneste måten dagens bilforhandlere kan overleve på er å satse på det han kaller «Young-timer» biler. Dette er ikke klassiske biler, ikke Ferrari-er til 150 millioner, men 20-30 år gamle biler. Disse bilene får nå et nytt liv, og da trenger man folk med kunnskap og verktøy til å restaurere bilene. Hvis han hadde vært forhandler, så hadde han hevet seg på denne «Young-timer-tendensen» nå, slik at han hadde blitt en pioner og kunne vært i spydspissen for denne bransjen.
- Respons 7: Drift av rekreasjonsbaner*

Ekspert tror også at det fortsatt vil finnes bilentusiaster i fremtiden, etter autonome biler kommer på markedet. Folk som vil drive med rekreasjonskjøring på fritiden. Han tror denne type kjøring vil foregå på lukkede, avgrensede områder, og da trengs det jo noen

som kan reparere disse bilene. Dette ser han på som en mulig nisje som dagens bilforhandlere kan gå inn i. Han foreslår også at forhandlerne kan drifte rekreasjonsbaner, der bilentusiaster kan drive med kjøring for moro skyld.

- *Respons 8: Drift av egne bildelingstjenester*

Forhandler 2 kan se for seg at bilforhandlerne drifter sine egne bildelingstjenester. Det er mange små aktører som har begynt med bildelingsmodeller, men de har ikke slått ordentlig igjennom enda. Utover i Europa har dette slått igjennom i mye større grad. De vil drifte bildelingstjenesten selv og gjøre litt som Apple, og gjøre det svært krevende å bytte fra en bildelingstjeneste til en annen, på samme måte som det er vanskelig i dag å gå fra en iphone til en androidtelefon.

- *Respons 9: Oppskalere verkstedene*

To av forhandlerne jobber med utbygging av eksisterende verksted. De mener dette er viktig for å holde seg aktuell også i fremtiden. De tror at det vil vokse opp bildelingsgiganter, som vil ha stor makt i markedet. Forhandlerne prøver altså å bygge seg så store at de kan drive effektivt slik at bildelingsgigantene vil velge deres verksteder i fremtiden.



# 5 Analyse

I dette kapitlet vil vi sette data fra casebeskrivelsen opp mot teori. Dette gjør vi for å se etter sammenhenger mellom våre funn og eksisterende teori, samt momenter som kan bidra til videre forskning. Innledningsvis vil vi se hvorvidt elementene i EDA-trianglet kan regnes som disruptive innovasjoner. Dette er avgjørende for at vi videre i analysen kan se våre funn opp mot eksisterende teori om disruptiv innovasjon. Videre vil vi forsøke å besvare våre forskningsspørsmål ved hjelp av dataen vi har funnet sett opp mot eksisterende teori. Vi vil behandle våre forskningsspørsmål hver for seg, diskutere de og komme opp med delkonklusjoner, før vi avslutningsvis vil oppsummere og se våre to forskningsspørsmål opp mot hverandre.

## 5.1 Kan EDA-trianglet og dets elementer ansees som disruptive innovasjoner?

Tidligere i avhandlingen har vi tatt for oss en grundig gjennomgang av teori rundt disruptiv innovasjon hvor vi avsluttet med kritikk av Christensens definisjon av disruptive innovasjoner. Ordet «Disruptiv» betyr å forstyrre, skape uorden eller uro, ofte til punkt og prikk av ødeleggelse. Likevel kan man ifølge Christensen (2015) ødelegge en hel verdikjede, eller et marked i fravær av disruptive innovasjoner. Radikale endringer i form av nye forretningsmodeller eller produkter som tvinger konkurrenter til å helt revurdere måten de skaper verdi på, trenger ikke å være disruptive hvis de ikke når ut til tidligere ekskluderte markedssegmenter, eller tilbyr «low-end» alternativer for å tiltrekke seg kunder som er uinteressert i, eller ute av stand til å få tilgang til mer avanserte tilbud.

Kritikken mot begrepet «disruptjon» eskalerte grunnet Lepores kritikk av de kulturelle konsekvensene av disruptjon som et paradigme. På bakgrunn av Lepores kritikk, ble det konkludert at begrepet «disruptjon» både var oppbrukt og lett å mistolke. Med dette i bakhodet, ønsker vi her å diskutere om elektrifisering, digitalisering og autonomisering kan sees på, og behandles som disruptive innovasjoner.

Først tar vi for oss Christensens kriterier eller definisjon på forskjellige typer innovasjoner slik det ble nevnt i teorikapitlet:

<i>Støtteinnovasjon:</i>	En ny innovasjon som forbedrer tidligere produkter eller tjenester i et eksisterende marked, for så å ta over dette markedet
<i>Disruptiv innovasjon</i>	En ny innovasjon som forstyrrer det eksisterende markedet ved å gjøre eksisterende forretningsmodell irrelevant.
<i>New Market disruptsjon</i>	Disruptive innovasjoner som skaper helt nye markeder
<i>Low-End disruptsjon</i>	Disruptive innovasjoner som benytter en lavkostnadsstrategi for å ta over low-end markedet, for så å bevege seg mot high-end markedet.

*Tabell 5-1 Definisjoner på forskjellige typer innovasjoner*

Christensen (1997) beskriver elektriske biler som en disruptiv innovasjon. Han forklarte det slik at siden ytelsen til denne teknologien ikke var på lik linje med tradisjonelle kjøretøy så kunne det ikke bli sett på som en støtteinnovasjon. I dag ser vi at elektriske biler får stadig bedre ytelse, og at de i større grad konkurrerer med andre kjøretøy enn tidligere. Likevel ser vi fremdeles på elektriske biler som en disruptiv innovasjon, hvor ytelsen til elektriske kjøretøy i form av rekkevidde, fremdeles ikke er på samme nivå som fossile kjøretøy. Det skal nevnes at i fremtiden, når ytelsen blir lik eller bedre, så vil ikke lenger denne innovasjonen regnes som disruptiv, men heller som en støtteinnovasjon, da elbilen vil sees på som en forbedring av fossile biler. Ut fra Christensens definisjon kan vi elektrifiseringen kan sees som en low-end disruptsjon, siden da elbilene kom på markedet var de både billigere og hadde lavere ytelse enn de fleste fossile bilene.

Digitalisering er vanskelig å kategorisere innenfor rammeverket som er vist over. Grunnen er at digitalisering er et begrep som defineres som «å erstatte manuelle eller fysiske oppgaver med digitale løsninger» (SNL). Dette er en handling og ikke en innovasjon i seg selv. Bakgrunnen for at vi valgte begrepet «digitalisering», var at det er et mer omfattende begrep som kunne simplifisere og konkretisere de teknologiske endringene som skjer hos bilforhandleren slik som *delingsøkonomi, nettsalg og connectivity*.

*Delingsøkonomi* mener vi er en disruptiv forretningsmodell for bilforhandleren, og den vil gjøre bilforhandlerens eksisterende forretningsmodell irrelevant. Delingsøkonomien vil endre måten kunden ser på, bruker og kjøper bil og bilforhandleren må derfor tilpasse seg denne endringen. Vi kan også se delingsøkonomi som en new market disruptsjon da den skaper et nytt marked.

Videre har vi *nettsalg* som er en disruptiv innovasjon basert på Christensens kriterier. Nettsalg tilbyr ikke alle godene som fysisk salg og menneskelig kontakt med selger kan gi, men til gjengjeld er det lettere for kjøper å handle gjennom nett. Ved nettsalg selges også gjerne bilene til en lavere pris, og nettsalg kan sees som at det har lavere ytelse enn ved personlig salg, og vi kan dermed se det som en low-end disruptsjon.

Til slutt har vi *connectivity*, det vil si den kontinuerlige utviklingen av kommunikasjon mellom biler og mennesker. Innenfor dette begrepet ligger flere produkter og tjenester som allerede finnes i eksisterende biler, og som kommer til å være i fremtidens biler. Connectivity kan ikke i seg selv kategoriseres som en disruptiv innovasjon, men den kan fungere som en akselerator for de andre elementene i EDA-triangler slik som delingsøkonomi og autonomisering.

På bakgrunn av dette, kan vi se hele digitaliseringsbegrepet som disruptivt, da det inneholder flere disruptive elementer.

*Autonomisering* av kjøretøy ser vi som en teknologi som vil endre veldig mye i bilindustrien generelt. Autonome biler kan skape nye markeder, og bilene kan selges til en lavere pris. Likevel vil det mest sannsynlig betjene det eksisterende markedet, og ha høyere ytelse enn dagens biler. Det er derfor vanskelig å kategorisere det som low-end disruptsjon eller en new market disruptsjon. Det kan likevel gjøre forhandlerens eksisterende forretningsmodell irrelevant, og kan dermed regnes som en disruptiv innovasjon. Fullautonome biler åpner for nye kundegrupper, men disse er gjerne ikke kunder av forhandleren i dag. Det er også bare en liten fraksjon av markedet som ikke kan ha bil i dag, som vil ha autonom bil i fremtiden.

Hensikten med denne oppsummeringen er å kunne belyse EDA-triangelets påvirkningskraft på bilforhandleren, og hvorfor vi mener den er disruptiv. Det skal nevnes at selv om vi bruker Christensens rammer for beskrivelse av innovasjonen, er vi kritiske til hans definisjoner. Vi er klar over at begrepet disruptiv innovasjon ofte mistolkes og brukes feil. Likevel mener vi Christensens verk er egnet til å kategorisere innovasjonene som er nevnt. Vi kan altså omtale elektrifisering, delingsøkonomi, nettsalg og autonomisering som disruptive innovasjoner. Digitalisering og connectivity klarer vi ikke helt å definere som disruptive, og vi velger derfor å se bort fra disse i videre analyse. Digitalisering og connectivity er likevel nært knyttet til de andre elementene i EDA-trianglet, og kan sånn sett sees som bidragsyttere til disruptiv innovasjon.

## 5.2 Forskningsspørsmål 1:

---

### HVORDAN KAN BILFORHANDLERE PÅVIRKES AV DE FORSKJELLIGE ELEMENTENE I EDA-TRIANGLET?

---

Som tidligere nevnt er det svært vanskelig å se hvordan en blir påvirket av noe som en ikke vet hva er. Under har vi oppsummert hvordan forhandlerne kan bli påvirket av de forskjellige elementene i EDA-trianglet. Dette er i hovedsak basert på hva forhandlerne har fortalt oss, men også dokumenter de har gitt oss samt eksterne data rundt EDA-trianglet. Videre ser vi hva teorien sier om hvordan en disruptiv innovasjon påvirker etablerte bedrifter. Avslutningsvis vil vi gi en oppsummering av hva vi har funnet.

### 5.2.1 Hvordan mener forhandlerne at de blir påvirket av elementene i EDA-trianglet?

I dette avsnittet vil gjennomgå elementene av EDA-trianglet hver for seg (elektrifisering, delingsøkonomi, nettsalg og autonomisering). Under hvert element vil vi forklare hvordan denne disruptive endringen påvirker forhandlerens salgsfunksjon, brukbilsalg, verksted og økonomi. Videre vil vi se på EDA-trianglet som helhet og dets påvirkning før vi til slutt illustrerer et worst-case scenario og et best-case scenario.

### *5.2.1.1 Elektrifisering:*

Elektrifiseringen kan ifølge forhandlerne påvirke dem på flere måter. Elektrifiseringen av bilparken er allerede i gang, og spesielt i Norge har denne trenden kommet langt. Elektrifisering i denne forstand går ut på at bilene beveger seg mot å bli elektriske, og både rent elektriske- og hybridbiler omfattes i dette kapitlet. Flere av forhandlerne mente også at elektrifisering ville være den mest påvirkningsfulle, av elementene i EDA-trianglet.

#### **Salgsavdeling:**

Foreløpig har ikke salgfunksjonen blitt endret annet enn at selgerne må læres opp og sertifiseres til å drive med salg av elbil. Forhandlerne nevner også at avansen på elektriske biler er lavere enn ved salg av fossile biler. Det viser seg også at elbilsalg i større grad kan foregå over nettet. Og som nevnt i casebeskrivelsen mener flere av forhandlerne at elbiler er de eneste bilene som kan selges over nettet da de både er enklere og har færre tilvalg. Man ser eksempler som Tesla, BMW og Opel som alle er elektriske biler og har hatt et suksessfullt nettsalg. Forhandler 6 nevnte likevel at forhandlernes rådgiverrolle blir viktigere når det kommer til salg av elbil, og da i hovedsak fordi kundene virket mer tvilende og usikre når de skal kjøpe elbil, i tillegg til at han mener at kundene trenger rådgivning rundt bilens rekkevidde da oppgitt rekkevidde gjerne avviker fra faktisk rekkevidde. Videre mener han at spesielt i starten, hvor elbiler er relativt nytt i markedet, så trenger kundene mer veiledning til hvordan bilen fungerer, samt generell informasjon rundt bilholdet. Det nevnes også at kundene heller mer mot leasing av elektriske biler, og at de kan komme av at det er rask utvikling når det kommer til batterikapasitet, og at de derfor ikke ønsker å binde seg til en bil, når det kan komme en med bedre ytelse innen kort tid. Også restverdiaspektet trekkes frem her, hvor kunden er usikker på om de vil kunne videreselge bilen etter å ha brukt den en stund.

#### **Bruktbilsalg:**

Når det kom til bruktbilsalg nevnte ikke forhandlerne at det kom til å bli spesielt påvirket av elbiler i første omgang. De mente likevel det kunne bli en utfordring med

tanke på beregning av gjenværende batterilevetid, og restverdier på brukte elbiler, samtidig som kundene kan være mer skeptiske til å kjøpe en brukt elektrisk bil.

### **Verksted:**

Alle forhandlerne var enige om at elektrifiseringen i størst grad har, og kommer til å påvirke verkstedet. Dagens elbiler har langt færre bevegelige deler enn fossilbiler, slik at service og reparasjoner både går fortere og er mindre omfattende. De nevner også at elbiler har et mindre vedlikeholdsbehov. Dette fører til en kraftig reduisering i service- og vedlikeholdsinntektene, og vil derfor være et stort problem for bilforhandleren da stadig flere biler blir elektrifiserte. Elektrifiseringen fører med seg et økt kompetansekrav på bilforhandlerne. Mekanikerne må gjennomgå flere kurs og sertifiseres for å kunne jobbe med elbiler. Flere forhandlere nevner at de enten har eller kommer til å ansette flere elektrikere i fremtiden, som konsekvens av elektrifiseringen. To av forhandlerne nevner også at de allerede har ansatt høyspent-teknikere på sine verksteder.

### **Økonomisk påvirkning:**

Da det er lavere avanse på elektriske biler, fører dette til redusert inntjening når det kommer til nybilsalg. Det er også kostnader knyttet til både kursing og sertifisering av salgsvdeling og mekanikere. Forhandlerne må også investere i nytt verktøy på verkstedet for å kunne reparere de elektriske bilene. Færre servicepunkter, mindre å reparere på, og redusert vedlikeholdsbehov fører til at verkstedsinntjeningen vil reduseres.

### **Oppsummering**

For å oppsummere kan vi si at elektrifiseringen vil påvirke alle de overnevnte avdelingene, og spesielt og verkstedsavdelingene. Kundene kan trenge mer veiledning og råd, samtidig som elektrifiseringen muliggjør overgang til nettsalg. Bruktbilavdelingen vil i liten grad påvirkes, men de trenger systemer og/eller verktøy for å beregne gjenværende levetid og restverdi på brukte biler. Salgs- og verkstedsavdelingen vil ha et økt kompetansebehov og de må kurses og sertifiseres. Volumet på verkstedet vil reduseres, og det vil være behov for nytt verktøy. Økonomisk sett, vil elektrifisering føre til lavere inntjening og høyere utgifter for forhandleren.

### 5.2.1.2 Digitalisering:

Da vi velger å ikke se connectivity som en disruptiv innovasjon vil digitaliseringen her omfatte *delingsøkonomi* og *nettsalg*. Vi vil snakke om disse hver for seg i dette avsnittet.

#### 5.2.1.2.1 Delingsøkonomi:

Delingsøkonomien har ikke slått igjennom i Norge helt ennå, men vi ser en stadig oppblomstring og vekst utover i Europa. Det eneste norske eksemplet vi kjenner til er Nabobil. Forhandlerne tror likevel at delingsøkonomien vil ta av i Norge innen de nærmeste årene. De merker allerede at kundene velger å leie (lease) over å eie. Delingsøkonomien har ikke slått ordentlig an ennå, og det er derfor vanskelig å se hvordan den kan se ut og dermed også hvordan det vil påvirke den tradisjonelle bilforhandler.

#### **Salgsavdeling:**

Delingsøkonomien kan påvirke nybilsalget i stor grad, og det er avhengig av hvordan delingsøkonomien vil fungere og hvem som drifter bildelingstjenesten. Slik vi ser det kan delingsøkonomien oppfattes på tre måter: slik som Nabobil hvor privatpersoner deler sine private biler, det oppstår egne bildelingsselskaper eller at forhandleren drifter egne bildelingstjenester.

Om bildelingstjenesten er en tjeneste hvor forbrukere deler sine private biler, vil nybilsalget reduseres da flere personer vil dele samme bil. Antall biler som etterspørres vil altså synke radikalt, da en bil kan dekke behovet til mange kunder.

Om det oppstår egne bildelingsselskaper, vil forhandlerne få en helt ny type kunder. De vil da gå fra å selge biler etter en B2C-modell til en B2B-modell. I følge forhandler 1 er det en del forskjeller når en jobber B2B, man vil blant annet ha et tettere bånd med kundene, man må tilrettelegge sine produkter etter kundens behov, og bilsalget vil gjerne være mindre emosjonelt. Han forklarer videre at det ved B2C er mer som en push-modell, mens ved B2B så er det mer en pull-modell, altså at fremtidens salg i større grad vil være styrt etter kundeetterspørsel. De forhandlerne som tidligst klarer å

tilpasse seg B2B-modellen vil kanskje ikke merke så stor nedgang i salget, mens de som er senere ute kan i verstefall utkonkurreres helt.

Om bilforhandlerne bestemmer seg for å drifte sin egen bildelingstjeneste vil de mest sannsynlig beholde en stor andel av kundene de har i dag, men kundene må da betjenes på en annen måte. De vil da gå fra å selge et produkt, altså en bil, til å selge en tjeneste, altså mobilitet. Flere av forhandlerne forteller at de i fremtiden må gå fra å være bilforhandlere til å bli mobilitetsforhandlere. Nye kundegrupper kan oppstå, da mennesker som i dag ikke eier bil av økonomiske grunner, kanskje har økonomi til å være med i en bildelingstjeneste. Mennesker som kun har behov for bil en sjelden gang, og derfor kanskje velger å ikke kjøpe bil i dag, kan også bli kunder av bildelingstjenesten i fremtiden. Det er også grunn til å tro at bildelingskundene vil ha andre behov for informasjon og veiledning enn kundene som i dag kjøper eller leaser biler.

Uansett hvilket av de tre overnevnte alternativene som inntreffer, vil antall biler solgt reduseres kraftig sett i forhold til dagens situasjon. Mest sannsynlig vil kundene ha andre behov hva gjelder veiledning og ekspertise, og helt nye kundegrupper kan oppstå. Som forhandler 2 nevner, så er det mulighet for at enkeltpersoner gjerne vil eie private biler også i fremtiden, noe som gjør at forhandlerne til dels kan fortsette som i dag, men de må da ha en tilleggstjeneste ved siden av.

### **Bruktbilsalg:**

Når bilene blir del av en bildelingstjeneste, og skal dekke behovet til flere personer, tror forhandlerne at levetiden på bilene vil reduseres kraftig. Som nevnt står dagens bil parkert over 95% av døgnet, men i en bildelingstjeneste vil bilene benyttes store deler av døgnet. Med markant nedgang i levetid, vil mest sannsynlig bruktbilsalget reduseres kraftig. Om det blir som forhandler 2 tror, at enkelte personer fortsatt ønsker å eie egne biler, kan gjøre at bruktbilsalget kan fortsette i fremtiden, dog i mindre skala enn i dag.

### **Verksted:**

Det er uklart hvordan delingsøkonomien kan påvirke verkstedet direkte, men når færre biler selges, vil det også være færre biler å reparere. Likevel så vil bilene ha behov for hyppigere service og vedlikehold da de er i bruk større deler av døgnet, og det kan også hende at de krasjes oftere av samme grunn.



### **Økonomisk påvirkning:**

Det at færre biler blir solgt fører til lavere inntjening når det kommer til nybilsalg. Salgsavdelingen må endres, og dette medfører store kostnader. Bruktbilsalget vil reduseres, noe som fører til reduserte inntekter. Enkelte av forhandlerne vi snakket med nevnte at bruktbilsalget stod for 50% av omsetningen, og når bruktbilsalget reduseres, så vil dette gå direkte på bunnlinjen til forhandleren. Det vil bli færre biler på verkstedet, og selv om bilene kan ha behov for mer service, vedlikehold og reparasjoner når de brukes større deler av døgnet, så vil fortsatt verkstedsinntjeningen reduseres.

### **Oppsummering**

Salgsavdelingen vil påvirkes av delingsøkonomien, men på hvilken måte avhenger av hvordan delingsøkonomien vil se ut og fungere. Bruktbilsalget er kanskje det stedet som i størst grad blir påvirket, da bilene som er med i bildelingstjenester vil ha kortere levetid, noe som kan føre til at hele bruktbilmarkedet dør ut. Verkstedet vil ha færre biler å jobbe med, noe som vil redusere inntektene. Økonomisk sett så vil bilforhandleren ha lavere inntekter fra alle avdelingene, samtidig som de blir nødt til å omstrukturere seg – noe som medfører store kostnader.

#### 5.2.1.2.2 Nettsalg:

### **Salgsavdeling:**

Om alt bilsalg vil skje over nett i fremtiden, vil dette selvfølgelig ha store konsekvenser for bilforhandlerens salgsavdeling. Det er da selvsagt at det ikke lenger vil finnes noen salgsavdeling hos bilforhandleren, om ikke forhandleren selv er den som driver nettsalget. Likevel kan dagens selgere få nye oppgaver. De kan for eksempel i fremtiden være ansvarlig for utlevering, opplæring av kunden på bilens teknologiske systemer, kontraktskriving og eventuell prøvekjøring om kunden skulle være interessert i det. Inntjeningen til forhandleren er da svært avhengig av hvor mye produsent og/eller importør er villig å betale for disse tjenestene. Flere forhandlere tror også at det vil være en kombinasjon av nettsalg og fysisk salg i fremtiden. Det begrunner de med at enkelte kunder gjerne trenger råd og veiledning før de investerer så mye penger som det ligger i det å kjøpe en bil. Et annet viktig moment er at det er vanskeligere å drive mersalg over

nett enn ved fysisk salg. Uansett vil salgssavdelingen reduseres kraftig i fremtiden om det helt eller delvis går over til nettsalg.

### **Bruktbilsalg:**

Når det kommer til bruktbilsalg, så kan også dette gå over til nett i fremtiden. En stor andel av dagens bruktbilsalg starter på finn.no. Det er her kunden gjerne finner bilen de ønsker. Det er derfor ikke usannsynlig at bruktbilsalg også vil foregå over nett i fremtiden. Riktignok er det viktigere for kunden og både se og prøvekjøre en bil som er brukt, da små skavanker, tekniske problemer og defekter gjerne må oppleves og ikke kan formidles ved hjelp av bilde og tekst. Det kan likevel se ut som at bilforhandlerens bruktbilsalg vil reduseres.

### **Verksted:**

Overgang til nettsalg av biler kan også påvirke bilforhandlerens verksted. Med reduserte inntekter fra både ny- og bruktbilsalg, blir verkstedet forhandlerens største og viktigste inntektskilde. Det er det for så vidt også i dag, men det vil bli det i enda større grad i fremtiden. Om kunden ikke fysisk møter opp hos forhandleren, men kjøper bilen over nett, vil de som regel ikke føle samme tilknytning til merkeforhandleren. En kan tro at de da vil være lettere for kunden å gå over til frie verksteder eller merkeforhandlerens konkurrenter. Kundene vil gjerne gå der det er billigst, istedenfor å gå til forhandleren de allerede har et forhold til, slik som de gjør i dag. Om kunden likevel velger å prøvekjøre bilen hos forhandler, og hente bilen hos samme forhandler og dette kundemøtet er positivt, kan de likevel velge å gå dit i fremtiden. En kan likevel anta at kundene i større grad vil sammenlikne priser i fremtiden, da kundeforholdet og lojalitet vil spille mindre rolle. Da forhandlerne blir så avhengig av selve verkstedet i fremtiden, kan en lett anta at de minste forhandlerverkstedene vil gå konkurs. Større verksteder kan være mer effektive, og kan også holde kostnadsnivået lavere enn mindre verksteder. En kan derfor anta at konkurransesituasjonen vil endres, om alt salg går over til nettsalg.

### **Økonomisk påvirkning:**

Inntjeningen til salgssavdelingen bortfaller, det vil bli lavere inntjening fra bruktbilsalg og verkstedets inntjening kan også reduseres.

### **Oppsummering:**

Alle avdelinger blir påvirket, men den største forskjellen vil skje på salgsavdelingen. Også her er det veldig usikkert hvor stor andel av salget som i fremtiden vil foregå over nett, samtidig som det er usikkerhet rundt hvilke funksjoner forhandleren vil ha i en slik situasjon. Uansett så vil salgsavdelingen reduseres, og i verste fall bortfalle. Det samme gjelder for bruktbilsalget, hvor det også her er usikkerhet rundt hvor mye som går over til nettsalg. Vi har likevel grunn til å tro at bruktbiler i mindre grad vil selges over nettet. Verkstedet vil slite med å få kontakt og relasjoner med kundene, og kundene kan fort gå over til konkurrerende verksteder. Vi har også grunn til å tro at denne avdelingen vil påvirkes i noen grad av nettsalg.

Om en ser på summen av nettsalg og delingsøkonomi, så kan en trygt si at digitalisering vil være en disruptiv innovasjon for dagens forhandlere. Om begge to inntreffer er noe usikkert, og om de kommer samtidig vet vi ingen ting om. Alle forhandlerne tror riktignok dette er fremtiden, men akkurat hvordan det blir vet vi ikke. Vi ser at flere produsenter har lyktes med nettsalg allerede, men da i hovedsak av elbiler.

Delingsøkonomien har allerede begynt å blomstre opp rundt i Europa, og Nabobil i Norge har mer enn 50 000 brukere i dag. Begge kan potensielt ha katastrofale følger for forhandleren, men det er usikkert hvor stort omfang hver av de disruptive innovasjonene vil få.

#### *5.2.1.3 Autonomisering:*

Autonomiseringen er spådd til å være det siste elementet i EDA-trianglet som kommer til å komme på markedet. Alle forhandlerne er enige om at det vil komme autonome biler i fremtiden. Når de kommer er de heller uenige om, og de tror at de vil være på markedet om alt fra tre til tjue år frem i tid. De fleste nye biler har allerede autonome hjelpesystemer, og det er spådd at det vil komme fullautonome biler på markedet om få år. Når de kommer til Norge er usikkert, men da de skandinaviske landene gjerne er fremst på ny teknologi, kan vi regne med at de kommer ganske tidlig hit. Det som eventuelt kan bremse det er lover og regler, samt norsk klima.

### **Salgsavdeling:**

Når det kommer til hvordan autonomiseringen vil endre bilsalget, har forhandlerne delte meninger. Da fullautonome biler gjerne ikke kommer på markedet før de overnevnte trendene har gjort sitt inntog, er det vanskelig å se hvordan forhandlerne vil påvirkes, da de andre trendene allerede vil ha gjort store endringer. Det er likevel flere skritt mot fullautonome biler, og forhandlerne tror det er teknologi som gradvis vil utvikles. Det kommer stadig flere autonome hjelpesystemer, og denne utviklingen vil mest sannsynlig fortsette. Autonomiseringen har allerede ført til at selgerne trenger økt opplæring om bilene de skal selge. Dette vil fortsette også i fremtiden, og den vil mest sannsynlig bli mer omfattende jo mer autonom teknologi som kommer inn i bilene. Det kan også tenkes at kundene vil trenge mer opplæring og veiledning når det kommer til hvordan bilen skal brukes. Når bilene kan kjøre selv, vil det også vokse opp nye kundegrupper. Folk som i dag, av forskjellige årsaker, ikke kan kjøpe bil, kan kanskje gjøre det i fremtiden når bilene kjører seg selv. Pensjonister, blinde, funksjonshemmede og barn er eksempler på mennesker som kan kunne kjøpe bil i fremtiden. Dette fører til at forhandlerne må markedsføre seg selv på nye måter, for å nå ut til disse kundegruppene. Disse har kanskje bruk for annen rådgivning og veiledning enn dagens kunder. Det vil også være andre elementer ved bilen som blir viktig, slik som sittekomfort, massasjeseter og underholdningssystemer. Selgerne kan derfor i større grad drive mersalg rundt disse elementene, mens mersalg som går på for eksempel motorkraft og girkasse blir mindre aktuelt.

### **Bruktbilsalg:**

Som nevnt ovenfor er det svært vanskelig å se hvordan autonome biler isolert sett vil påvirke bilforhandleren, da hele bilindustrien og markedet det operer i vil se ganske annerledes ut når de kommer. Det er likevel en liten mulighet for at autonome biler vil operere i et marked som er svært likt dagens. I så fall vil bruktbilmarkedet bli påvirket. Som Ekspert 1 sa, så kan det hende at det i fremtiden ikke vil være lovlig å kjøre biler som ikke er autonome. Dette vil i så fall påvirke bruktbilmarkedet da «vanlige biler» ikke vil kjøpes og eller selges. Det vil mest sannsynlig være lov å drive med rekreasjonskjøring på avgrensede områder, men dette vil bare være en liten fraksjon av markedet. Et annet moment kan være det at folk rett og slett ikke vil ha eldre biler, da teknologien ikke er oppdatert. Det kan hende det blir på samme måte som det er med mobiltelefoner, at mennesker alltid vil ha det nyeste og beste på markedet. Om

brukt bilen ikke kan oppdateres til nyeste software, kan den også ha problemer med å fungere med de nyere autonome systemene, noe som vil gjøre at

### **Verksted:**

Også verkstedet vil påvirkes av autonomiseringen, og flere av forhandlerne forteller at de allerede har merket nedgang i antall skader, som konsekvens av autonome systemer. Mens disse systemene blir bedre, vil det bli stadig færre skader. Autonome biler skal i utgangspunktet ikke krasje, og som Ekspert 1 sier, vil bilene være så ødelagte om de først krasjer, at de rett og slett må vrakes. Bilene vil mest sannsynlig fortsatt ha et behov for service og vedlikehold. Kompetansekravene til mekanikerne vil mest sannsynlig øke ganske mye, og flere forhandlere tror det vil bli aktuelt med for eksempel IT-folk på verkstedet i fremtiden. Oppdateringer og oppgraderinger av software kan også bli et område forhandlerne kan jobbe med i fremtiden. Allerede i dag foregår veldig mye av reparasjoner og servicer ved hjelp av datamaskiner, og dette vil mest sannsynlig fortsette også i fremtiden.

### **Økonomisk påvirkning**

Isolert sett, så kan vi tro at nybilsalget vil holdes på samme nivå som i dag når autonome biler kommer på markedet. En kan til og med få en økning i salget, da flere kunder fristes til å kjøpe en ny bil når den kan kjøre seg selv. Nye kundegrupper vokser opp, og de kan øke salget, men da i liten grad. Hva slags fortjeneste forhandlerne får på de autonome bilene, vet vi ikke, men vi tror at det kan bli en økning i salgsinntekter. Selgerne må kurses og sertifiseres, og dette vil være en stor kostnad for forhandleren. Om de endrer markedsføring, så medfører dette også store kostnader. Inntjeningen på bruktbil vil mest sannsynlig reduseres kraftig. Verkstedet vil både få en økt kostnad med kursing, sertifisering og innkjøp av nytt utstyr samtidig som at de vil få markant lavere inntjening som følge av at bilene ikke krasjer, og generelt kjører mer skånsomt.

### **Oppsummering:**

Autonomiseringen vil i størst grad påvirke verkstedet, men det vil også påvirke de andre avdelingene. Organisasjonen må endres, og det er behov for ny kompetanse og kunnskap. Det kan bli behov for ansatte med annen bakgrunn, slik som IT-personell på verkstedet, Selgerne må kurses, og bruktbilmarkedet vil reduseres kraftig. Alle avdelingene blir påvirket. Selv om salget øker, så vil inntjeningen fra både

bruktbilmarked og verksted være mye lavere, og det er disse to avdelingene som står for store deler av en bilforhandlers inntjening per i dag.

For å få en bedre oversikt lagde vi tabellen nedenfor. Den viser i hvor stor grad forhandlerne kan påvirkes av de forskjellige EDA-elementene, samt om det vil ha en positiv eller negativ økonomisk påvirkning for bilforhandleren. Vi deler inn grad av påvirkning i stor grad (S), noen grad (N) og liten grad (L). I tillegg viser tabellen om det innebærer en positiv eller negativ økonomisk effekt (vist med +/-).

	<b>Elektrifisering</b>	<b>Delingsøkonomi</b>	<b>Nettsalg</b>	<b>Autonomisering</b>
<b>Nybilsalg</b>	-N	-S	-S	+L
<b>Bruktbilsalg</b>	-L	-S	-N	-S
<b>Verksted</b>	-S	-N	-L	-S
<b>Økonomi</b>	-S	-N	-N	-S

*Tabell 5-2 Påvirkning av forskjellige EDA-elementer*

Som nevnt mente noen av forhandlerne at elektrifiseringen ville ha størst påvirkning. Basert på tabellen ser det ut som autonomisering vil ha størst påvirkning.

#### 5.2.1.4 EDA-trianglet samlet

Forhandlerne er enige om at alle de overnevnte elementene i EDA-trianglet vil påvirke dem i fremtiden. Utstrekningen av de forskjellige elementene, og når de forskjellige inntreffer er de svært usikre på. Elektrifiseringen har allerede fått godt fotfeste i Norge, nettsalget har så vidt blitt prøvd ut, delingsøkonomien har blomstret opp i Europa, og vi ser også eksempler i Norge som Nabobil som får stadig flere brukere. Autonome systemer kommer i stadig større grad, og i løpet av 2018 vil det bli solgt flere biler som i prinsippet skal fungere som fullautonome, selv om de mest sannsynlig ikke vil ha muligheten til å fungere som fullautonome biler de første årene. Dette er ting som skjer gradvis, noe som stemmer overens med teorien som sier at disruptive innovasjoner ikke er en enkeltstående hendelse, men heller en prosess som foregår over lengre tid.

Vi har nå sett på hvordan hver av de disruptive innovasjonene kan påvirke den tradisjonelle bilforhandler, men det som er mer interessant er å se på summen av disse endringene. Mest sannsynlig vil flere av disse inntreffe samtidig, og på bakgrunn av dette kan vi sette opp et «worst-case» og «best-case» scenario.

<b>Påvirkning på:</b>	<b>Worst-case senario</b>	<b>Best-case senario</b>
Nybilsalg	Forhandleren vil ikke lenger stå for salget av bilene, det er produsentene som selger bilen over nett. Bilene selges direkte til bildelingstjenester, og det er importøren som står for kontraktskrivingen og utleveringen av bilen. Forhandleren har ikke lenger noe med salget å gjøre.	Det er forhandlerne som eier og drifter bildelingstjenestene, og forhandlerne kjøper inn store antall biler til tjenesten sin, og får dermed høye bonuser av produsenter og importører. Flere ønsker fortsatt å eie private biler, og kundene foretrekker personlig salg og går til sin faste forhandler som de har et godt forhold til. Forhandlerne driver aktivt med mersalg til både brukere av bildelingstjenestene og de som velger å eie egen bil. Da bilene er autonome, vokser det opp nye kundegrupper som forhandlerne får et godt forhold til.
Bruktbilsalg	Det finnes ikke lenger noe bruktbilmarked. Svært få eier privat bil, og nesten alle er med i en bildelingstjeneste. Bilene har begrenset levetid, det er ikke lov med biler som ikke er autonome. Det finnes fortsatt noen som eier eldre «vanlige biler» og bruker de til rekreasjonskjøring, men salget av disse foregår over nett, og gjerne fra privatperson til privatperson. Bildelingstjenestene er ikke interessert i å kjøpe brukte biler, da eldre biler ikke har den nyeste teknologien som trengs for å drive effektiv bildelingstjeneste.	Selv om de fleste kundene er medlem av en bildelingstjeneste, er de så glade i å kjøre bilen selv, at de gjerne eier en «vanlig bil» ved siden av, slik at de kan kjøre selv store deler av tiden. Bruktbilmarkedet reduseres, men ikke så mye som anslått.
Verksted	Bilene krasjer ikke lenger, og da bilene er elektrifiserte har de et minimalt behov for service og vedlikehold. Mesteparten av service går over nettet, og bilene er sjelden innom verkstedene. De gangene bilene må på verksted kommer de inn alene, og det meste går på garantier slik at forhandlerne tjener minimalt. Det finnes et fåtall forhandlere som fungerer som nisjebedrifter og reparerer eldre «vanlige biler», men det er en liten fraksjon sett i forhold til alle verkstedene som finnes i dag. Bildelingstjenestene velger de billigste, største og mest effektive verkstedene, så det vil i alt være svært få verksteder igjen. Gruppeunntaket gjorde det umulig for merkeverkstedene å utkonkurrere de frie verkstedene, og det er nå de som betjener bildelingsbedriftene.	Bilforhandlerne har tettet alle hull i bransjen, og kunden kan gjøre alt hva gjelder bilholdet på ett og samme sted samtidig som de har en person å forholde seg til. De autonome bilene fungerer ikke optimalt og krasjer støtt og stadig, noe forhandlerne tjener godt på. Norske veier sørger for at bremses og støtdempere må byttes regelmessig. Vedlikehold og service er redusert som konsekvens av elektrifiseringen, men på grunn av all ny elektronikk og software i bilene må de fortsatt innom og oppdateres og repareres. Merkeforhandlerne har utkonkurrert de frie verkstedene og har også tatt over bilvask og ladestasjoner.

*Tabell 5-3 Illustrasjon av best-case senario og worst-case senario*

Det er umulig å si akkurat hvordan bilforhandlere vil påvirkes av EDA-trianglet.

Eksemplene ovenfor er ekstreme, og det er liten sannsynlighet for at bilforhandlernes

fremtid vil se slik ut. Det er likevel en god illustrasjon på hvor forskjellig deres fremtid kan se ut. Elektrifiserte, autonome biler som snakker sammen og selges over nett til en bildelingstjeneste vil uten tvil kunne regnes som en disruptiv innovasjon. Den vil skape nye markeder, entre markedet med en lavere pris og til slutt ta over store deler av det eksisterende markedet.

## 5.2.2 Teori rundt disruptive innovasjoners påvirkning på bilforhandler

Da vi har valgt å kategorisere EDA-trianglet og dets elementer som disruptive, kan vi trekke inn teorien fra teorikapitlet og se hvordan teoretikerne foreslår at disruptive innovasjoner kan påvirke etablerte bedrifter. Det finnes riktignok svært lite teori rundt hvordan en disruptiv innovasjon påvirker etablerte bedrifter.

Abernathy & Clark (1984) belyser i sitt rammeverk (se side 26) hvordan en innovasjon kan påvirke en bedrifts konkurransemessige egenskaper. Ved å sette EDA-elementene inn i rammeverket kan vi se mulige påvirkninger de forskjellige disruptjonene kan ha.

*Elektrifiseringen* kan føre til at forhandlerne må bytte ut eksisterende utstyr på verkstedet, med nytt utstyr tilpasset elbiler. Det kan åpne for relasjoner med nye leverandører (bilprodusenter), da nye elbilprodusenter kan oppstå eksempelvis i Kina som forhandlerne nevner. Verkstedet vil ha behov for en helt ny kunnskapsbase (basert på elektrisitet, eksempelvis elektrikere og høyspentteknikere). Nye kundebehov kan oppstå, ettermarkedet vil endres og det vil være behov for en annen type service.

*Nettsalg* kan føre til at forhandlerne må endre eksisterende organisasjonsstruktur. Verdien av kunnskapen, veiledningen og ekspertisen bilforhandleren har kan svekkes. Omorganiseringen kan føre til at salgsutstyr, demobiler og utstillingsbiler blir uaktuelt, og det kan bli behov for nytt utstyr på verkstedene da disse må oppskaleres og effektiviseres. Kundebehovene kan endres. Distribusjonskanalen vil endres og ettermarkedet kan endres. Det vil oppstå et nytt behov for kundesupport og service. Selgernes kunnskap og erfaring rundt personlig salg blir uaktuell. Nye metoder for kommunikasjon mellom kunde og forhandler vil oppstå.



*Delingsøkonomien* vil føre til at bilsalget eller «mobilitetssalget» vil få et nytt design, og dette kan eksistere det gamle. Om ingen eier bil i fremtiden, men heller er medlem av en bildelingstjeneste, så vil eksisterende organisasjonsstruktur bli utdatert, og nye systemer og prosedyrer må oppstå. Det vil ødelegge verdien av eksisterende salgsekspertise på enkelte områder, men om bilforhandlerne vil drifte bildelingstjenestene selv, så vil deres ekspertise være vel så viktig i fremtiden. Det vil oppstå et økt behov for ny kunnskap. Det kan tiltrekke seg nye kundegrupper, få nye bruksområder. Distribusjonskanalen kan endres, ettermarkedet kan dø ut, og det kan oppstå behov for andre typer service og kundesupport. Det må også utvikles nye metoder for kundekommunikasjon.

*Autonomiseringen* kan kreve at bilforhandlerne må omorganiseres og utvikle nye prosedyrer. Deler av eksisterende ekspertise blir mindre viktig, men mye av den kan være like viktig. Mye av det eksisterende utstyret på verkstedet må byttes ut, og da spesielt med tanke på IT-verktøy. Fullautonome kjøretøy vil ha svært mye teknologi og software i seg, noe som gjør at utstyret må oppdateres. Det vil også bli behov for ny kunnskapsbase og visse deler av eksisterende kunnskapsbase vil bli utrangert.

Abernathy & Clarks (1984) rammeverk gir noen gode eksempler på hvordan bedrifter kan påvirkes av en innovasjon. Det er likevel verdt å merke seg at de i dette tilfellet snakker om *arkitektoniske innovasjoner* og ikke *disruptive innovasjoner*. Tesfaye og Nguyen (2012) nevner at disruptive innovasjoner kan ha konkurranseødeleggende eller konkurranseforbedrende effekter på etablerte selskapers kunder, leverandører og komplementære bedrifter. Da hele bilindustrien vil rammes av elementene i EDA-trianglet, kan det tyde på at bilforhandleren kan oppleve at konkurransen vi øke eller reduseres om Tesfayes og Nguyens teori stemmer.

Vi har funnet lite teori rundt hvordan etablerte selskaper kan påvirkes av disruptive innovasjoner, mye ligger likevel i selve definisjonen av disruptive innovasjoner. En disruptiv innovasjon forstyrrer, ødelegger eller lager uro i markedet Christensen (2003). Dette stemmer overens med alle de disruptive EDA-elementene.

Som nevnt kan vi se på *elektrifisering* og *nettsalg* som low-end disruptsjoner. Fra teorien vet vi da de gjerne kommer inn på markedet med produkter og/eller tjenester med lavere pris, mindre størrelse, enklere og mer brukervennlige. De vil starte med å henvende seg til billigsegmentet, men vil over tid henvende seg til større deler av markedet, og til slutt ta over hele markedet. Disse teknologiene vil altså presse ut eksisterende teknologi etter hvert som de får stadig bedre ytelse.

*Bildelingstjenester* kan sees som en new market disruptsjon, da den skaper et helt nytt marked. De vil da henvende seg til nye kundegrupper som ikke er kunde av bilforhandleren. Etter hvert vil den ta over stadig flere kunder fra bilforhandlerne, da bildelingstjenesten (som en disruptiv innovasjon) vil være mer appellerende for kunden. King og Tucci (2002) hevder at bedrifter som tidlig identifiserer new market disruptsjoner og restrukturerer bedriften deretter kan ta over rollen som disruptør. Dette kan være en mulighet for bilforhandlerne.

Hvilke påvirkninger forhandlerne kan få fra EDA-trianglet og dets elementer er usikkert. Vi tror likevel at bilforhandlerens eksisterende forretningsmodell vil bli irrelevant (Christensen, 1997). Dette vil føre til at forhandlerne må omstruktureres og finne nye forretningsmodeller for å overleve i fremtiden. Mye av grunnen til at de må endre forretningsmodell er at bedriftens evner og ressurser vil bli overflødige (Danneels, 2004; Charitou & Markides, 2003) når de disruptive innovasjonene trer i kraft. Som konsekvens av dette kan forhandlerne miste markedsandeler (Cooper & Schendel, 1976; Tushman & Anderson, 1986; Utterback, 1994). Heldigvis er disruptive innovasjoner ifølge Markides (2006) kilde til forretningsmuligheter.

### 5.2.3 Oppsummering

For å oppsummere kan vi se på EDA-trianglet som disruptivt, og det kan påvirke tradisjonelle bilforhandlere i stor grad. Vi kan ikke si noe med sikkerhet, da vi ikke vet når, eller i det hele tatt om, disse disruptive endringene vil inntreffe. Vi har likevel grunn til å tro at bilforhandlerne blir nødt til å endre hvordan de er organisert i fremtiden. Det kan tyde på at kostnadsstrukturen bør endres, og kostnadsbasen reduseres.

Alle EDA-elementene fører isolert sett til at bilforhandleren må omstruktureres. Elektrifiseringen og autonomiseringen vil føre til kraftig reduksjon av verkstedsinntekter, delingsøkonomien vil i størst grad redusere bruktbilmarkedet i nettsalg vil i størst grad redusere salgssavdelingen. Alle forhandlerens inntjeningsmuligheter og avdelinger blir med andre ord påvirket. I hvilken grad er det vanskelig å si noe på, men at de blir nødt til å gjøre endringer, er det ingen tvil om. Vi ser også at våre funn i stor grad sammenfaller med teorien på dette punktet. Riktignok er teorien basert på analyse av store veletablerte produksjonsbedrifter, men det er interessant og se at det også passer for små bilforhandler i Norge.

Teorien har ingen klare definisjoner på hvordan en etablert bedrift kan påvirkes av disruptive innovasjoner. Det er splittede meninger rundt dette, og det nevnes flere forskjellige mulige påvirkninger. Teorien tar lite hensyn til hvilke disruptive innovasjoner som fører til påvirkning, og den skiller heller ikke mellom hvilken industri den disruptive innovasjonen oppstår i. Likevel stemmer teorien overens med mye av det forhandlerne fortalte oss.

Basert på teorien kan EDA-elementene skape uto i markedet. Elektrifiseringen og nettsalget som vi kategoriserer som low-end disruptionsjoner kan i første omgang henvende seg til billigsegmentet, før de stadig beveger seg oppover i markedet og får høyere markedsandeler. Bildelingstjenester kan sees som new market disruptionsjoner og kan skape et nytt marked som stadig vil stjele kunder fra bilforhandleren. EDA-trianglet kan ha konkurranseødeleggende eller konkurranseforbedrende effekter på bilforhandleren.

## 5.3 Forskningsspørsmål 2:

---

### Hvordan bør tradisjonelle bilforhandlere møte disse disruptive innovasjonene?

---

For å besvare dette spørsmålet vil vi starte med å se på hvordan teorien foreslår at forhandlere skal respondere på disruptiv innovasjon. Deretter vil vi se i hvilken grad forhandlernes responsalternativer sammenfaller med teorien. Teorien er basert på produksjonsbedrifter, mens forhandleren er et lite detaljistledd.

Før bilforhandleren kan bestemme seg for hvordan de ønsker å respondere på den disruptive innovasjonen er det noen ting de må tenke over:

- *Hvordan kan de påvirkes av den disruptive innovasjonen?*

Ideelt sett bør de vite hvordan de vil påvirkes av den disruptive innovasjonen, før de bestemmer seg for hvordan de vil respondere. Dette er krevende, da du gjerne ikke vet hvordan du påvirkes før den disruptive innovasjonen allerede har fått fotfeste i markedet. Det kan likevel være lurt å analysere de forskjellige måtene en kan bli påvirket på, slik at en raskt kan respondere når en ser hvordan en potensielt vil påvirkes. Å gjennomgå endringer er gjerne kostnadsdrivende, og det vil være viktig for forhandlerne å gjøre de *riktige* endringene.

- *Vil det være lønnsomt å fortsette i samme marked?*

Det kan være vanskelig å forutse hvor lønnsomt et fremtidig marked vil se ut, og som Christensen (1997) nevner i sitt tredje prinsipp kan en ikke analysere markeder som ikke eksisterer. King & Baratartogtokh (2015) mener at lederne må vurdere om markedet vil være et lønnsomt sted å operere, før de velger å respondere. Tellis (2006) fokuserer på lederen som viktigste grunn til at enkelte selskaper overlever disruptive endringer. Han mener at lederne må være innovative, følge med i eget marked og andre markeder. Videre mener han at det er viktig at lederen ikke er redd for å gå inn i nye markeder om de ser fortjeneste der, og at lederne ikke må være redde for å bruke opp nåværende ressurser om det kan føre til økt fortjeneste i fremtiden. Bilforhandlerne må altså vurdere hvorvidt

det vil være lønnsomt å forbli i dagens marked. Om det ikke er lønnsomt, bør de finne nye markeder.

- *Hvilke muligheter har de til å respondere?*

Som nevnt er bilforhandlerne svært ressursavhengige. I følge ressursavhengighetsteorien (Christensen, 1997) er bedriftens handlingsfrihet begrenset til å tilfredsstille behovene til de aktørene som tilbyr de ressursene de trenger for å overleve. Hvilke ressurser forhandlerne har tilgjengelig avhenger i stor grad av kunden, og produsenter og importører bestemmer i stor grad hvordan disse ressursene skal allokere. Som nevnt stiller importører og produsenter høye krav til forhandlerne. Disse kravene er svært kostnadsdrivende og gjør at forhandlerne har begrensede ressurser tilgjengelig for å kunne respondere på disruptive innovasjoner. Forhandlere har også gjerne mye oppbundet kapital, noe som gjør at tilgjengelige ressurser synker ytterligere. Kravene de er underlagt begrenser også i hvilken grad de kan respondere på disruptive endringer, og endre forretningsmodell. Disse elementene vil være svært viktige for forhandleren å tenke på før de velger hvordan de vil respondere.

Etter å ha vurdert de tre overnevnte, og funnet ut hvordan din bedrift ligger an, kan de velge hvordan de ønsker å respondere på den disruptive innovasjonen.

Ut i fra teorien i teorikapitlet har vi identifisert 14 mulige responser en bedrift kan velge mellom når de møter disruptive innovasjoner.

1. Ignorer den disruptive innovasjonen; Charitou & Markides; 2003).
2. Fokuser på, og invester i tradisjonell virksomhet, og forbedre dette så godt som mulig. (Gjeldsvik, 2007; Christensen, 2011)
3. Aksepter at den disruptive innovasjonen kommer til å komme, og finn måter du kan utnytte den disruptive innovasjonen på (Daneels, 2004)
4. Endre selskapets verdier og prosesser for å i størst mulig grad kunne tilpasse selskapet til den disruptive innovasjonen (Christensen & Raynor, 2003).
5. Avvent og se an situasjonen (Bowen & Dewald, 20019; Charitou & Markides, 2003)
6. Skap en egen disruptiv innovasjon som vil konkurrere med den disruptive innovasjonen (Charitou & Markides, 2003; Markides, 2006)
7. Utvikle det samme produktet eller tjenesten som det disruptive selskapet (Aasen & Amundsen, 2011)
8. Posisjoner deg slik at du kan adoptere den disruptive innovasjonen i fremtiden (Bowen & Dewald, 2009)

9. Adopter den disruptive innovasjonen, og gjør den enda bedre (Charitou & Markides, 2003)
10. Opprett en uavhengig organisasjon som kan jobbe med å utvikle en disruptiv innovasjon (Christensen & Raynor, 2003)
11. Samarbeid med eller kjøp opp andre selskaper som kan skape disruptive innovasjoner (Christensen & Raynor, 2003; King & Barartartogtokh, 2015; Sanström, Magnusson & Jönmark, 2009)
12. Kjøpe andeler av det disruptive selskapet (Charitou & Markides, 2003)
13. Forutse, forbered deg på og tilpass bedriften etter den disruptive innovasjonen (Sutcliffe & Vogus, 2003)
14. Ekspander ut i nye markeder (King & Barartartogtokh, 2015)

Vi valgte å kategorisere disse valgene for å få en bedre oversikt, vist i tabellen nedenfor

Responnummer	Valg	Handlinger
1 & 2	<i>Ignoranse</i>	Ignorerer den disruptive innovasjonen, og fokuserer heller på egen virksomhet og gjør den mer konkurransedyktig
3,4,5, 13 & 14	<i>Tilpasning</i>	Ser at innovasjonen kommer, endrer seg deretter og finner måter å utnytte den disruptive innovasjonen på, eventuelt finne nye markeder
6, 7, 8 & 9	<i>Utvikling</i>	Produsere og videreutvikle samme disruptiv innovasjon som disruptøren, eller utvikle egen disruptiv innovasjon. Eventuelt finn nye markeder du kan bruke eksisterende kompetanse
10, 11 & 12	<i>Oppkjøp og samarbeid</i>	Kjøp opp eller samarbeid med andre bedrifter som kan utvikle disruptive innovasjoner, eller kjøp andeler i det disruptive selskapet

*Tabell 5-4. Forslag til kategorisering av typer responser*

Om vi oppsummerer dette, så har etablerte selskaper fire overordnede valg; *Ignoranse*, *tilpasning*, *utvikling* eller *oppkjøp og samarbeid*.

### **Ignoranse:**

*Ignoranse* omhandler teoriene 1 og 2.

1. *Ignorerer den disruptive innovasjonen (Charitou & Markides, 2003).*

Det kan tyde på at noen av forhandlerne rett og slett ignorerer endringene de nå står ovenfor. To av forhandlerne nevner at de uansett ikke får gjort noe med endringene som

kommer til å skje i markedet og derfor velger å fokusere på dagens forretning. Vi mener dette vil være en risikabel strategi, og at det vil være stor sannsynlighet for at de ikke overlever endringsprosessen om de tenker på denne måten. Det å ignorere de disruptive innovasjonene, og heller fokusere på å «melke» det eksisterende markedet så lenge det går kan riktignok være en god strategi for de forhandlerne som ikke har planer om å eksistere i fremtiden, og heller vil ha mest mulig fortjeneste de siste årene av sin levetid.

2. *Fokuser på, og invester i tradisjonell virksomhet, og forbedre dette så godt som mulig.* (Gjeldsvik, 2007; Christensen, 2011)

Det kan tyde på at flere av forhandlerne har en slik strategi. De prøver altså å gjøre det vanskelig for de disruptive innovasjonene å utkonkurrere dem. Ting de nevner er å *kutte kostnader*, *nedbemanne* forretningen og *One-Stop-Shopping* modellen. Det å *kutte kostnader* eller *nedbemanne* vil mest sannsynlig utsette en konkurs, og ikke hjelpe forhandlerne med å overleve på lang sikt. *One-Stop-Shopping* modellen fører mer positivt med seg da den både vil kutte kostnadene, øke inntjeningen, eliminere konkurrenter, effektivisere driften og potensielt gi mer fornøyde kunder. Som det nevnes i teorien av Gjeldsvik (2007), Christensen (2011) og Aasen og Amundsen (2011) er det at bedrifter til dels fortsetter som før, istedenfor å endre seg en av grunnene til at etablerte selskaper som møter disruptive innovasjoner blir utkonkurrert. Dette kan dermed tyde på at dette ikke vil være en god måte å respondere på, men likevel vil den være bedre enn å helt ignorere de disruptive innovasjonene.

Vi føler at flere av forhandlerne vi snakket med kan falle innenfor kategorien *ignoranse* hvor de enten ignorerer den disruptive innovasjonen helt og fortsetter som vanlig, eller at de ser at den disruptive innovasjonen kan komme og fokuserer på egen bedrift slik at de kan bli vanskeligere å konkurrere mot. Forhandlerne vurderer å respondere med å benytte seg av en *one-stop-shopping modell*. Ved å gjøre dette vil de tette hull i markedet, kutte kostnader, øke inntekter og tilfredsstille kundebehov. Forhandlerne nevner også at de må *kutte kostnadene* sine for å være mer konkurransedyktige i fremtiden. *Nedbemanning* er også en type kostnadskutt som de vurderer, men da som en siste utvei og for å unngå konkurs. I tillegg til å benytte seg av *one-stop-shopping* og *kutte kostnader* (herunder *nedbemanning*) nevner to av forhandlerne at de ikke har vurdert noen respons på fremtidige disruptjoner. De begrunner dette med at de uansett ikke for endret situasjonen, og derfor må fokusere på det de kan kontrollere – altså dagens drift. Dette kan absolutt kategoriseres som *ignoranse*. I følge teorien er *ignoranse* det vanligste og minst smarte

valget et etablert selskap kan ta. Dette gjelder i hovedsak for produksjonsbedrifter, men det kan godt hende at det også vil gjelde for forhandlerleddet.

## **Tilpasning**

*Tilpasning* omhandler teoriene 3, 4, 5, 13 & 14

3. Aksepter at den disruptive innovasjonen kommer til å komme, og finn måter du kan utnytte den disruptive innovasjonen på (Daneels, 2004)

Dette kan vært en god mulighet for forhandlerne. Det å opprette en egen bildelingstjeneste kan sees som en måte å utnytte delingsøkonomi-disrupsjonen. Det å oppskalere verkstedene for å i fremtiden være aktuell for bildelingstjenester kan også sees som en måte å utnytte delingsøkonomien. Forhandlerne bør uansett akseptere de disruptive innovasjonene, og at de kommer.

4. Endre selskapets verdier og prosesser for å i størst mulig grad kunne tilpasse selskapet til den disruptive innovasjonen (Christensen & Raynor, 2003).

Det å oppskalere verkstedet kan sees som en måte å tilpasse selskapet etter delingsøkonomien. Alle de disruptive innovasjonene vil ha påvirkning på bilforhandlerens avdelinger, og forhandleren bør derfor endre sin organisasjon. Når organisasjonen endres vil fort verdier og prosesser også endres slik at de i større grad passer den nye organisasjonsstrukturen. Vi ser på endring av verdier og prosesser som en viktig respons i sammenheng med andre responser, men det å kun endre verdier og prosesser vil nok ikke i seg selv føre til at bilforhandlerne vil overleve fremtiden.

5. Avvent og se an situasjonen (Bowen & Dewald, 20019; Charitou & Markides, 2003)

Mye tyder på at de aller fleste forhandlerne i dag er avventende. Det er nok ingen dårlig strategi. Forhandlerne har begrensede muligheter til å endre seg, og bør derfor vente med å gjøre store omveltninger til de vet litt mer om hvilken retning fremtidens marked beveger seg. Det å bevege seg i en strategisk retning er både kostbart og tidkrevende, og om de i tillegg skulle velge feil retning, så kan det i verste fall føre til at bedriften går konkurs. Forhandlerne har per i dag et relativt smalt handlingsrom, og det å avvente kan være en god ide.

13. Forutse, forbered deg på og tilpass bedriften etter den disruptive innovasjonen (Sutcliffe & Vogus, 2003)

Alt det overnevnte vil være viktig for at forhandlerne skal klare seg i fremtiden. Flere av forhandlerne understreker viktigheten i det å følge med i markedet og prøve å forutse hva



som kommer til å skje i fremtiden. Uten å si det for sikkert, kan det virke som at flere av forhandlerne vurderer en slik respons. Foreløpig følger de med i markedet og begynner sakte men sikkert å forberede seg på de fremtidige endringene som vil skje i bransjen som konsekvens av EDA-trianglet. Det å satse på *Young-timer* biler og reparasjon på disse kan kategoriseres under dette punktet. De forhandlerne som velger å gå i denne retningen vil nok klare seg i mange år fremover, så fremt ikke for mange forhandlerne velger samme nisje.

#### 14. Ekspander ut i nye markeder (King & Barartartogtokh, 2015)

Etter vår mening er dette en av de beste responsmåtene forhandlerne kan velge. For å kompensere for omsetningstilbakegang og svikt i inntjening som konsekvens av de disruptive endringene, bør bilforhandlerne *søke nye markeder, produkter og tjenester*. Forhandlerne bør være kreative og søke inntjeningsmuligheter utenfor det de i dag ser som bilrelatert. Flere av forhandlernes planlagte responser kan også kategoriseres under dette punktet. Det å for eksempel opprette egne *rekreasjonskjørebaner* og drifte disse kan være en mulig løsning. Det vil fortsatt finnes bilentusiaster i fremtiden, og de vil mest sannsynlig kjøre på avgrensede områder etter store deler av bilparken har blitt fullautonom. Forhandlerne har allerede bilkunnskapen samt et gode kunderelasjoner, og innenfor et slikt område vil de få brukt mange av deres eksisterende evner og kunnskap. De kan også reparere bilene som kjørere på disse banene, og inkluderer dermed dagens verksted også. Forhandlerne sitter i dag med gode kundeforhold og mye informasjon om deres kunder. Selgerne er gode på mersalg og kundebehandling og kan dermed lett gå over i andre serviceyrker. Mekanikerne er gode på maskiner og motorer, og kan kanskje vurdere andre bransjer hvor de kan jobbe med maskiner.

Flesteparten av responsene forhandlerne nevner kan falle innenfor kategorien *tilpasning*, hvor de ser at den disruptive innovasjonen kommer, og prøver å finne måter å tilpasse seg etter og utnytte den disruptive innovasjonen. To av forhandlerne satser på å *oppskalere verkstedene* sine. Dette gjør de for at deres verksteder vil være aktuelle også i fremtiden. De tror at fremtidens verksteder vil være store, og at blant annet bildelingstjenestene vil bli gigantiske selskaper med mye makt. De ønsker å betjene disse tjenestene, og begynner tidlig med å gjøre sine verksteder konkurransedyktige, slik at deres verksted i fremtiden vil velges fremfor andre verksteder. Begge vedkjenner også at verkstedet vil være

bilforhandleres viktigste avdeling i fremtiden. Da de allerede bygger opp verkstedene for å passe inn i fremtidens marked, kan vi kategorisere dette som *tilpasning*.

Under *tilpasning* ligger også ekspandering til nye markedsområder. Forhandlerne foreslår at de må finne nye markeder, produkter og/eller tjenester i fremtiden, om de skal opprettholde dagens inntjening. Ekspert 1 foreslår at bilforhandlerne bør satse på *Young-timer* biler, og spesialisere seg på å reparere disse. Han mener riktignok ikke at alle forhandlerne skal gjøre dette, men de første som satser på dette kan fort være de som tar over denne fraksjonen av markedet i fremtiden. Han foreslår også at forhandlerne kan starte med *drift av rekreasjonskjørebane*. Han tror at «bilentusiaster» fortsatt vil kjøre bil i fremtiden, men at dette må skje på et avgrenset område. Ekspert 1 foreslår at bilforhandlerne kan satse på dette da de allerede har god kjennskap til biler.

### **Utvikling:**

*Utvikling* omhandler punktene 6, 7, 8 og 9.

6. Skap en egen disruptiv innovasjon som vil konkurrere med den disruptive innovasjonen (Charitou & Markides, 2003; Markides, 2006)

Dette er ikke spesielt aktuelt for bilforhandleren. Som nevnt er de svært ressursavhengige, og i tillegg sitter de ikke med kompetanse til å for eksempel utvikle ny teknologi. De kunne i prinsippet ha skapt en disruptiv forretningsmodell, men det kan bli utfordrende med tanke på krav fra produsenten og at de som detaljistledd er avhengig av samarbeid med produsent og andre aktører.

7. Utvikle det samme produktet eller tjenesten som det disruptive selskapet (Aasen & Amundsen, 2011)

Av samme grunn som ovenfor vil dette være svært vanskelig for forhandleren å få til. Denne teorien er nok ment i hovedsak for produksjonsbedrifter, og det vil derfor passe bedre for bilprodusentene å følge en slik strategi. Det kan jo for så vidt diskuteres om det å starte eget nettsalg eller å drifte egne bildelingstjenester kan falle under dette punktet. Det trenger ikke å være dårlige ideer. Om de oppretter nettsalg, vil de til dels konkurrere mot seg selv, men da produsentene kan finne på å gjøre det samme kan de ende opp med å konkurrere med egen produsent. Det kan bli en krevende posisjon å sette seg i, men det kan være vellykket også. Forhandlerne kan derimot med hell utvikle og/eller drifte egne bildelingstjenester. Det er ingen andre i markedet som har bedre forutsetninger enn forhandleren for å drifte disse. De har all nødvendig kompetanse, og kjenner allerede kundene godt. De kan allerede nå starte med å finne ut hvilke egenskaper deres egne

kunder vil verdsette med en bildelingstjeneste. Da de allerede har kontakt med kundene, kan de også lett finne ut om bildeling er noe de er interessert i.

8. Posisjoner deg slik at du kan adoptere den disruptive innovasjonen i fremtiden (Bowen & Dewald, 2009)

Dette er igjen ment for produksjonsbedrifter, hvor adopsjon vil si å ta i bruk disruptiv teknologi i egen produksjon. Vi kan videreføre dette til at forhandlerne kan posisjonere seg slik at de i fremtiden kan selge og reparere autonome og elektrifiserte biler. Videre kan de starte eget nettsalg og egen bildelingstjeneste. De to førstnevnte vil nok være viktig for alle forhandlerne, om de ønsker å overleve i fremtiden. Sistnevnte kan forhandlerne vurdere om de ønsker. Det er vanskelig å si hvor lurt det er å starte eget nettsalg. Forhandlerne kan unngå at produsenten styrer nettsalget, samtidig som at når de starter med nettsalg, så vil de til dels konkurrere med egen salgsavdeling (personlig salg). Om produsentene ser at forhandlerens nettsalg er vellykket, kan det også være en bidragsyter til at de velger å «hoppe bukk» over forhandlerleddet.

9. Adopter den disruptive innovasjonen, og gjør den enda bedre (Charitou & Markides, 2003)

Som nevnt, om vi viderefører adopsjon til å bety at forhandlerne skal kunne selge og reparere autonome og elektrifiserte biler, samt vurdere å drifte eget nettsalg eller egen bildelingsavdeling, så vil det være en fordel om de klarer å gjøre disse innovasjonene bedre. Forhandlerne kan for eksempel kombinere elementer de vanligvis ville benyttet ved personlig salg når de starter med nettsalg (noe som potensielt kan forbedre nettsalgs-disrupsjonen).

*Utvikling* går ut på å utvikle egne disruptive innovasjoner, eller samme innovasjon som disruptøren. Dette vil være svært vanskelig for en bilforhandler. Som nevnt ovenfor er bilforhandlerne svært ressursavhengige, og de styres i tillegg av krav fra importører og produsenter. Bilforhandlere har heller ikke kompetanse til å utvikle egne disruptive innovasjoner og som nevnt er denne teorien i hovedsak ment for store etablerte produksjonsbedrifter, og ikke for små forhandlere med begrensede ressurser og teknologisk kunnskap. Om forhandlerne starter egne bildelingstjenester eller starter med eget nettsalg, så kan det falle under denne kategorien, men vi stiller oss tvilende til om det blir riktig å kategorisere det under denne kategorien.

## **Samarbeid og/eller oppkjøp**

*Samarbeid og oppkjøp* omfatter teori 10, 11 og 12.

10. Opprett en uavhengig organisasjon som kan jobbe med å utvikle en disruptiv innovasjon (Christensen & Raynor, 2003)

Nok en gang, så er bilforhandlerne ressursavhengige og dette er en teori som baserer seg på store produksjonsbedrifter. Om forhandlerne skulle starte med for eksempel bildeling, kunne det vært lurt å gjøre dette i en egen avdeling slik at de to forretningene ikke blandes sammen. Det er derimot liten sannsynlighet for at bilforhandlerne vil starte en egen organisasjon som skal utvikle nye teknologi.

11. Samarbeid med eller kjøp opp andre selskaper som kan skape disruptive innovasjoner (Christensen & Raynor, 2003; King & Barartartogtokh, 2015; Sanström, Magnusson & Jönmark, 2009)

Om bilforhandlerne skulle ha et sterkt ønske om å skape egne disruptive innovasjoner, ville det vært mest hensiktsmessig å enten samarbeide med, eller kjøpe opp et selskap som kan ta seg av utviklingen. Vi mener likevel at dette i liten grad være et alternativ for den tradisjonelle bilforhandler. Vi har riktignok intervjuet eiere og ledere av større bilforhandlerkjeder, og for disse kunne dette ha vært et alternativ. Bilforhandlergruppen Bavaria kjøpte seg inn i Nabobil i fjor, og det kan jo være et alternativ for bilforhandlere og bilforhandlergrupper med mye kapital og gjøre noe av det samme. Bilforhandlere har gjort det bra over mange år, og bilindustrien har vært den nest mest lønnsomme industrien etter oljeindustrien har forhandlerne fortalt. Det kan derfor tenkes at det er en del forhandlere og forhandlergrupper som sitter på en del oppspart kapital

12. Kjøpe andeler av det disruptive selskapet (Charitou & Markides, 2003)

Dette er igjen ikke beregnet på den tradisjonelle bilforhandleren, men som nevnt ovenfor så kan de med nok kapital gjøre dette. Det vil sikre dem inntekt de neste årene (om den disruptive innovasjonen virkelig slår an), men vil ikke nødvendigvis sikre videre drift av selskapet.

*Samarbeid og oppkjøp* går ut på å samarbeide med eller kjøpe opp andre selskaper som kan utvikle disruptive innovasjoner, eller eventuelt samarbeide med eller kjøpe seg inn i det disruptive selskapet. Dette kan også være vanskelig for en liten forhandler med begrensede ressurser. Forhandlerne i Kongsberg samarbeider, men da for å unngå salgsløst ut av regionen, ikke for å utvikle disruptive innovasjoner. Vi kan derfor ikke si at dette faller under denne kategorien. Ekspert 1 mener at forhandlerne bør

organisere seg, men ikke for å utvikle disruptiv innovasjon, men heller for å overleve og få litt mer slagkraft. Vi velger likevel å kategorisere forhandlernes respons *samarbeid med andre bilforhandlere* i denne kategorien, selv om dette samarbeidet går ut på noe annet.

Som nevnt flere ganger er mye av teorien basert på store produksjonsbedrifter og mye av dette passer ikke til forhandlere eller små detaljistbedrifter. Vi har derfor valgt å omstrukturere og omformulere de overnevnte teoriene, og lage et rammeverk bilforhandlerne kan bruke. Basert på teorien og hva forhandlerne har fortalt oss har vi kommet opp med 9 måter forhandlere kan respondere på disruptive innovasjoner:

1. Ignorer den disruptive innovasjonen; Charitou & Markides; 2003).
2. Fokuser på, og invester i tradisjonell virksomhet, og forbedre dette så godt som mulig. (Gjeldsvik, 2007; Christensen, 2011)
3. Aksepter at den disruptive innovasjonen kommer til å komme, og finn måter du kan utnytte den disruptive innovasjonen på (Danneels, 2004)
4. Endre selskapets verdier og prosesser for å i størst mulig grad kunne tilpasse selskapet til den disruptive innovasjonen (Christensen & Raynor, 2003).
5. Avvent og se an situasjonen (Bowen & Dewald, 20019; Charitou & Markides, 2003)
6. Forutse, forbered deg på og tilpass bedriften etter den disruptive innovasjonen (Sutcliffe & Vogus, 2003)
7. Ekspander ut i nye markeder (King & Barartartogtokh, 2015)
8. Benytt, selg og/eller reparer den disruptive innovasjonen, og tilfør den disruptive innovasjonen nye elementer slik at den kan bli bedre (basert på Charitou & Markides, 2003)
9. Samarbeid med andre forhandlere slik at omstillingskostnader og kunnskap kan deles, samtidig som at bedriften vil få større slagkraft og mer makt.

Disse 9 responsmåtene valgte vi videre å kategorisere på samme måte som det rent teoretiske forslaget og etter liknende kategorier: *Ignoranse, tilpasning, utvikling og samarbeid*.

<b>Responsnummer</b>	<b>Valg</b>	<b>Handlinger</b>
1 & 2	<i>Ignoranse</i>	Ignorerer den disruptive innovasjonen, og fokuserer heller på egen virksomhet og gjør den mer konkurransedyktig mot disruptive innovasjoner
3,4,5 & 6	<i>Tilpasning</i>	Ser at innovasjonen kommer, endrer seg deretter og finner måter å utnytte den disruptive innovasjonen på
7 & 8	<i>Utvikling</i>	Benytt, selg og/eller reparerer den disruptive innovasjonen, og tilføy den eventuelt nye elementer for å gjøre den bedre eller ekspandere til andre markeder.
9	<i>Samarbeid</i>	Samarbeid mellom forhandlere for å dele omstillingsutgifter, samt gi mer makt

*Tabell 5-5 Hvordan forhandlere kan respondere på disruptive innovasjoner*

### 5.3.1 Oppsummering

Som nevnt er store deler av teorien på spesielt respondering på disruptiv innovasjon beregnet for store, veletablerte produksjonsbedrifter. Det kan derfor diskuteres i hvilken grad disse rådene kan passe for tradisjonelle bilforhandlere. Alle responsene forhandlerne vurderer kan til dels være sammenliknbar med eksisterende teori. Likevel, så vil det være forskjeller. Det virker som de fleste forhandlerne velger responser under kategoriene *ignoranse* og *tilpasning*, og det virker som teorien disse kategoriene omhandler passer like bra for en bilforhandler som for en produksjonsbedrift. Det er likevel disse to kategoriene som litteraturen i størst grad fraråder. Vi stiller oss tvilende til om *samarbeid mellom bilforhandlere* og *drift av egen bildelingstjeneste* kan settes under de overnevnte kategoriene, slik vi har gjort i denne analysen. Spesielt *samarbeid mellom bilforhandlere* er svært forskjellig fra det vi ut ifra teorien har kategorisering som *oppkjøp* og *samarbeid*.

Da vi ikke synes at forhandlerresponsene (nevnt i casebeskrivelsen) passet inn med eksisterende teori valgte vi å omformulere enkelte av responsene, slik at de i større grad passer til bilforhandlere. Vi endte da med å sitte igjen med ni mulige responser. Hvilke av de overnevnte responsene bedriften bør velge kommer an på i hvilken grad de påvirkes av den disruptive innovasjonen, om de vil fortsette å operere i samme marked og hvilke muligheter de har til å respondere

# 6 Konklusjon

I denne oppgaven har vi hatt som mål å besvare følgende forskningsspørsmål:

---

HVORDAN KAN BILFORHANDLERE PÅVIRKES AV DE  
FORSKJELLIGE ELEMENTENE I EDA-TRIANGLET?

OG

HVORDAN BØR TRADISJONELLE BILFORHANDLERE MØTE  
DISSE DISRUPTIVE INNOVASJONENE?

---

Tidlig i denne oppgaven fant vi ut at vi ønsket å lage et samlebegrep for de disruptive endringene som er i ferd med å skje i bilindustrien. Vi ente opp med begrepet EDA-trianglet. EDA-trianglet omfatter elektrifisering, digitalisering og autonomisering. Digitalisering omfatter connectivity, nettsalg og delingsøkonomi.

Før vi kunne begynne på analysen, ble vi nødt til å se om EDA-trianglet og dets elementer kunne regnes som disruptivt. Vi fant da at elektrifisering og autonomisering var disruptive innovasjoner. Digitalisering i seg selv kunne derimot ikke kategoriseres som en disruptiv innovasjon, men da både delingsøkonomi og nettsalg kan sees som disruptive, kan hele digitaliseringsbegrepet med det den i denne kontekst omfatter, sees som disruptivt.

## 6.1 Hvordan bilforhandlere kan påvirkes av disruptive innovasjoner

Det er svært vanskelig å se hvordan tradisjonelle bilforhandlere påvirkes av disruptive innovasjoner. Bilforhandlerne kan påvirkes på mange forskjellige måter, alt avhenger av hvordan fremtiden ser ut. Teorien forklarer forskjellige måter disruptive innovasjoner kan påvirke og forhandlerne identifiserer andre måter de kan påvirkes. Vi har valgt å se på hvordan de disruptive endringene påvirker bilforhandlerens forskjellige avdelinger, og deres økonomi.

For å få en oversikt over hvordan forhandlerne trodde de ville påvirkes, lagde vi tabellen nedenfor, (Tabell 6-1). Den viser i hvor stor grad forhandlerne kan påvirkes av de forskjellige EDA-elementene, samt om det vil ha en positiv eller negativ økonomisk påvirkning for bilforhandleren. Vi deler inn grad av påvirkning i stor grad (S), noen grad (N) og liten grad (L). I tillegg viser tabellen om det innebærer en positiv eller negativ økonomisk effekt (vist med +/-).

	<b>Elektrifisering</b>	<b>Delingsøkonomi</b>	<b>Nettsalg</b>	<b>Autonomisering</b>
<b>Nybilsalg</b>	-N	-S	-S	+L
<b>Bruktbilsalg</b>	-L	-S	-N	-S
<b>Verksted</b>	-S	-N	-L	-S
<b>Økonomi</b>	-S	-N	-N	-S

*Tabell 6-1 Påvirkning av forskjellige EDA-elementer*

Vi ser her at alle avdelingene vil påvirkes i stor grad av minst en av de disruptive innovasjonene. Elektrifiseringen vil i hovedsak påvirke verksted og økonomi, delingsøkonomien vil i størst grad påvirke salget av brukte og nye biler, delingsøkonomien vil i størst grad påvirke nybilsalget og autonomisering vil påvirke økonomi, verksted og bruktbilsalget i stor grad.

Basert på den overstående tabellen ser vi at EDA-trianglet vil påvirke bilforhandleren i form av at de må omorganiseres. Det vil oppstå negative økonomiske konsekvenser på alle de overnevnte avdelingene, og økonomien generelt vil i stor grad reduseres negativt.

I følge teorien vil bilforhandlerne påvirkes ved at eksisterende forretningsmodell vil bli irrelevant og at bedriften derfor må omstruktureres. Bedriftens evner og ressurser vil bli overflødige og som konsekvens av dette kan forhandlerne miste markedsandeler.

Vi ser at teorien stemmer overens med hva vi har funnet i tabell 6-1, noe som tyder på at EDA-trianglet vil påvirke bilforhandlerne ved å gjøre eksisterende forretningsmodell irrelevant da inntjeningen på alle de overnevnte avdelingene kan reduseres, dette kan føre til at forhandleren må omstrukturere seg slik at de kan drive lønnsomt også i fremtiden.

Vi kan derfor konkludere med at EDA-trianglet kan påvirke tradisjonelle bilforhandlere på mange måter. Teori i kombinasjon med vår data foreslår at forhandleren kan bli nødt til å endre forretningsmodell, inntjeningen fra de forskjellige avdelingen vil reduseres, og alle avdelingene til en viss grad vil påvirkes.



## 6.2 Hvordan bilforhandlere bør respondere disse disruptive innovasjonene

Det er vanskelig å vite hvordan en skal respondere på noe en ikke helt vet hva er, og hvilke konsekvenser det får. Forhandlerne nevnte 8 forskjellige måter de kunne respondere på disruptive innovasjoner. Teorien nevnte 14 forskjellige responsmåter.

Vi startet med å kategorisere de teoretiske responsene, og prøvde å legge inn forhandlerens planlagte respons i de samme kategoriene. Vi fant da ut at mye kunne kategoriseres under det teoretiske rammeverket, men likevel passet det ikke helt.

På bakgrunn av dette valgte vi å sette sammen de teoretiske og praktiske responsmåtene for å tilpasse responsen til forhandleren i større grad. Vi endte da opp med 9 mulige responsmetoder:

1. Ignorer den disruptive innovasjonen; Charitou & Markides; 2003).
2. Fokuser på, og invester i tradisjonell virksomhet, og forbedre dette så godt som mulig. (Gjeldsvik, 2007; Christensen, 2011)
3. Aksepter at den disruptive innovasjonen kommer til å komme, og finn måter du kan utnytte den disruptive innovasjonen på (Danneels, 2004)
4. Endre selskapets verdier og prosesser for å i størst mulig grad kunne tilpasse selskapet til den disruptive innovasjonen (Christensen & Raynor, 2003).
5. Avvent og se an situasjonen (Bowen & Dewald, 20019; Charitou & Markides, 2003)
6. Forutse, forbered deg på og tilpass bedriften etter den disruptive innovasjonen (Sutcliffe & Vogus, 2003)
7. Ekspander ut i nye markeder (King & Barartartogtokh, 2015)
8. Benytt, selg og/eller reparer den disruptive innovasjonen, og tilfør den disruptive innovasjonen nye elementer slik at den kan bli bedre (basert på Charitou & Markides, 2003)
9. Samarbeid med andre forhandlere slik at omstillingskostnader og kunnskap kan deles, samtidig som at bedriften vil få større slagkraft og mer makt.

Disse responsmetodene valgte vi å kategorisere på samme måte som vi kategoriserte de teoretiske responsene. Vi endte da opp med følgende rammeverk:

<b>Responnummer</b>	<b>Valg</b>	<b>Handlinger</b>
1 & 2	<i>Ignoranse</i>	Ignorerer den disruptive innovasjonen, og fokuserer heller på egen virksomhet og gjør den mer konkurransedyktig mot disruptive innovasjoner
3,4,5 & 6	<i>Tilpasning</i>	Ser at innovasjonen kommer, endrer seg deretter og finner måter å utnytte den disruptive innovasjonen på
7 & 8	<i>Utvikling</i>	Benytt, selg og/eller reparer den disruptive innovasjonen, og tilfør den eventuelt nye elementer for å gjøre den bedre eller ekspandere til andre markeder.
9	<i>Samarbeid</i>	Samarbeid mellom forhandlere for å dele omstillingsutgifter, samt gi mer makt

*Tabell 6-2 Hvordan forhandlere kan respondere på disruptive innovasjoner*

Det som gjerne påvirker hvordan bedrifter velger å respondere er hvordan de potensielt kan påvirkes av de disruptive endringene, om markedet vil være lønnsomt i fremtiden og hvilke muligheter de har til å respondere.

Som nevnt er det vanskelig å vite hvordan en blir påvirket i fremtiden, men som vi kom frem til i forskningsspørsmål 1, så kan det tyde på at forretningsmodellen vil endres, at bedriften vil omstruktureres, at eksisterende evner og ressurser kan bli gjort irrelevante og at inntektene vil reduseres. Fremtidig marked er vanskelig å analysere, da vi foreløpig ikke vet hvordan markedet vil se ut. Hvilke muligheter forhandlerne har for å respondere kommer an på hvor mye ressurser de har tilgjengelig og i hvor stor grad de er styrt av produsentenes og importørens krav. Det inntrykket vi har er at bilforhandlerne har begrenset med ressurser og at det i stor grad styres av produsentenes krav.

*Ignoranse* omfatter forhandlerresponsene *kutte kostnader*, *nedbemanning* og *One-Stop-Shopping*. Som nevnt i teorien er dette den vanligste responsen, og grunnen til at flere bedrifter blir utkonkurrert. Vi anbefaler forhandlerne som ikke har planer om vekst, og som ønsker å «melke» markedet så lenge de kan velger å respondere med *kostnadsreduksjon* og *nedbemanning*. Forhandlere som i liten grad påvirkes av disrupsjonene og som ønsker å forbli i markedet kan velge *One-Stop-Shopping*.

*Tilpasning* omfatter forhandlerresponsene *oppskalere verksted* og *Young-timer*. Disse alternativene anbefaler vi til forhandlere som har lite handlingsrom grunnet krav fra forhandlere, som har tilstrekkelig ressurser tilgjengelig og som ønsker å forbli i markedet.

*Utvikling* omfatter forhandlerresponsene *drift av egne bildelingstjenester, finne nye markeder, produkter og/eller tjenester og drift av rekreasjonskjørebane*. Forhandlere som ikke ser det som lønnsomt å forbli i markedet, og som kanskje i stor grad er bundet av produsenters krav kan velge å *finne nye markeder, produkter og/eller tjenester eller drift av rekreasjonsbane*. Forhandlere med tilgjengelige ressurser, ønske om å forbli i markedet og som i stor grad vil påvirkes av de disruptive endringene kan velge *drift av egne bildelingstjenester*.

*Samarbeid* omfatter forhandlerresponsen *samarbeid* og bør velges av bedrifter som har lite tilgjengelige ressurser, et ønske om å forbli i markedet og/eller de som i stor grad er bundet av forhandlernes krav. Ved å samarbeide kan utgiftene deles på flere, og de vil få større makt noe som kan føre at de forblir i markedet og at de kan løsrive seg fra forhandlernes krav. *Samarbeid* kan også kombineres med de øvrige responsene.

Vi vil derfor konkludere med at forhandlerne kan ha 9 mulige måter de kan respondere på disruptive innovasjoner. Disse responsene kan kategoriseres som: *ignoranse, tilpasning, utvikling og samarbeid*. Hvilke valg de bør velge kommer an på flere faktorer, blant annet påvirkningen den disruptive innovasjonen vil ha, hvorvidt markedet vil være lønnsomt i fremtiden og hvilken mulighet forhandleren har til å respondere.

## 6.3 Oppsummering

Vi har i denne avhandlingen gjennomført en komparativt multiple-case studie, der ulike bilekspertene og bilforhandleres tanker om påvirkning av EDA-trianglet og eventuelt hvordan de ønsker å forberede seg på det undersøkes. Vi har søkt en bedre forståelse om hva begrepet disruptiv innovasjon går ut på, samtidig som vi har ønsket å se hvordan forhandlere ser på sin fremtid. Vi ønsket å hjelpe bilforhandlere med å overleve den voldsomme omveltningen som skjer i deres marked og industri.

Det konkluderes med at det finnes en rekke ulike oppfattelser om hvordan EDA-trianglet kan påvirke den tradisjonelle bilforhandler, og at forhandlerne kan respondere på flere forskjellige måter.

Studien bidrar med et forslag til hvordan detaljist-leddet kan håndtere og respondere på en disruptiv innovasjon. Vi konkluderer videre med at det trengs mer forskning på temaet. I tillegg kan vi konkludere med at forhandlerne ikke er så forberedt på fremtiden, som de kanskje bør være. Det vil være viktig for forhandlerne å tenke over hva EDA-trianglet vil bety for dem, og bevege seg deretter. Det å se etter nye markedsområder og hvor de kan benytte eksisterende kunnskap vil også være en god ide.

Det er også viktig å nevne at vi i denne studien kan ha vært forutinntatte, og at våre tanker og meninger har farget studien. Vi kan ha feiltolket både hva vi har blitt fortalt og hva vi har lest av eksisterende teori. Vi har også studert et svært lite utvalg av informanter, og en del av informasjonen vi har kommer fra at en person har sagt det og ikke flere. Hvor «sant» dette er, kan altså diskuteres. Vi har tatt lydopptak og transkribert alle intervjuer, for å i størst mulig grad få frem hva forhandlerne sa, og ikke hva vi husker og mener var viktig. Vi har også tatt med «ekstremtilfeller» hvor én forhandler har sagt noe som andre har vært uenige i.

## 6.4 Praktiske implikasjoner

I forhold til avhandlingens praktiske implikasjoner, viser resultatene at det er viktig for lederne av bilforhandlere å følge med i markedet, på trendene som skjer, og hva det vil

bety for dem. Forhandlerne er nødt til å løsrive seg fra produsenter og importørers krav, om de skal klare å omstille seg i tide. De må tørre å omstrukturere seg og bevege seg i nye retninger, da det i fremtiden vil være svært vanskelig å operere under eksisterende forretningsmodell. Små forhandlere kan vurdere å slå seg sammen med andre mindre forhandlere, eller tilslutte seg et forhandlernetverk. De har behov for ressurser og kapital. Det vil også være viktig at de belyser deres funksjoners viktighet ovenfor kunden, slik at også de kan kjempe for å beholde forhandlerleddet.

## 6.5 Teoretiske implikasjoner

I litteraturen viser det seg at det er gjort svært få studier på hvordan detaljist-leddet bør håndtere disruptive innovasjoner. Det fremkommer at store deler av studiene er gjort på store etablerte produksjonsbedrifter. Det er også noen som ser på bedrifter av mindre størrelse, men også disse virker til å være produksjonsbedrifter. Til tross for den store interessen rundt begrepet disruptiv innovasjon de siste tiårene, har det ikke så vidt vi har sett blitt forsket på bilforhandlere, eller forhandlere generelt. Vi ser også at det er svært lite litteratur som omhandler hvordan disruptive innovasjoner påvirker en bedrift, og hvordan etablerte bedrifter bør håndtere disruptive endringer.

Videre kan det nevnes at vi ikke har benyttet et fastlagt teoretisk rammeverk i denne avhandlingen. I forskningen på ulike aktørers responderingsalternativer, har vi ikke funnet noe som direkte kan passe sammen med forhandlerens muligheter for å respondere på disruptiv innovasjon. Det vill kunne være lettere å holde kontroll på hva som er relevant og ikke, dersom vi hadde hatt et bestemt teoretisk rammeverk å forholde oss til. Vår hensikt var å avdekke hvordan EDA-elementene kunne påvirke etablerte forhandlere, og vi valgte derfor å gå inn med et åpent eksplorerende syn for å være i stand til å fange opp de ulike påvirkningene en disruptiv innovasjon kan ha.

Det finnes per i dag ikke noe rammeverk for hvordan disruptive innovasjoner kan påvirke etablerte selskaper. Vi har i vår analyse benyttet oss av Abernathy & Clarks (1984) rammeverk som i utgangspunktet beskriver arkitektoniske innovasjoners påvirkninger på konkurransemessige forhold. Dette rammeverket stemte likevel ganske bra i vår case, noe

som kan tyde på at arkitektoniske innovasjoner og disruptive innovasjoner kan ha noen fellestrekk. Så vidt vi har sett skiller ikke litteraturen på hvordan forskjellige typer disruptive innovasjoner kan påvirke etablerte bedrifter. Vi har grunn til å tro at påvirkningen de disruptive innovasjonene kan ha, varierer fra bransje til bransje og innovasjon til innovasjon. Vi fant heller ingen teori som beskriver hvordan detaljistleddet, eller forhandlerledd blir påvirket av disruptive innovasjoner. Vi har dermed grunn til å tro at det er hull i teorien rundt disse punktene.

Som nevnt er store deler av teorien på spesielt respondering på disruptiv innovasjon beregnet for store veletablerte produksjonsbedrifter. Det kan derfor diskuteres i hvilken grad disse rådene kan passe for tradisjonelle bilforhandlere. Flere av valgene forhandlerne vurderer sammenfaller med teorien, men noe faller utenfor. Det som faller utenfor behøver ikke å være dårligere valg. I analysen, under forskningsspørsmål 2, kom vi frem til 9 måter bilforhandlere kan respondere på disruptive innovasjoner. Og prøvde ut fra dette å lage et rammeverk. Om dette rammeverket kan fungere for andre bedrifter og industrier kan vi ikke si noe om.

## 6.6 Forslag til videre forskning:

Denne studien er bygget på ulike bilforhandlernes og bileksperters utsagn, tanker og meninger. Ettersom undersøkelsens respondenter er utvalgt ved hjelp av en «snowballing» strategi, kan det tenkes at andre forhandlere, aktører og bilekspert har andre meninger enn de vi har vært i kontakt med. Vi kunne ha inkludert flere personer fra de samme forhandlerne, eller benyttet andre grupper. Hadde vi hatt tid og ressurser, så kunne vi eksempelvis valgt å inkludere et større utvalg, og også ta med andre aktører slik som produsenter, kunder og importører. Likevel føler vi at vårt datamateriale dekker et stort spekter av meninger, og får frem interessant og nyttig variasjon som kan ha praktisk relevans.

Vi har fått utdelt en del skriftlig materiale fra de forskjellige forhandlerne vi har vært i kontakt med, noe vi dessverre ikke har mulighet til å inkludere i studien. Blant dette er presentasjoner og strategiplaner rundt påvirkning av EDA-elementer. Det vil si at studien

også kunne baseres på en dokumentanalyse, i tillegg til dybdeintervjuer. Likevel har vi måttet sette begrensninger til hva vi kan inkludere, grunnet masteravhandlingens tidsomfang samt egne ressurser. Det er også en del informasjon vi har vært nødt til å fjerne, for å unngå at forhandlerne vi har snakket med skal kunne gjenkjennes.

Som en oppfølgingsstudie kan det gjennomføres en tilsvarende studie i andre land for så å sammenlikne resultatene, eksempelvis Tyskland, Kina eller USA. Oppgavens fokusområde har vært Norge og da spesielt bilforhandlere i Buskerudområdet.

Videre fremkommer det i studien det som oppfattes som en variasjon i øvrig datamateriale. I tillegg kan en derfor sammenligne skriftlig datamateriale med hva informantene faktisk forteller oss. En kan på bakgrunn av dette se om det er sammenfallende funn i hva informantene anser som viktig når de prater med oss, kontra når de prater med sine ansatte.

Det ble i kapitlet angående overførbarhet sett på som problematisk å gjennomføre replikasjon av studien, grunnet avhandlingens ressurs- og tidsomfang. Vi kan dermed anbefale forskere etter oss å gjennomføre en replikasjon av denne studien, for å styrke troverdigheten av funnene. Det kunne også vært interessant å se om rammeverket vi har kommet frem til i denne studien, kan passe for andre bedrifter på detaljnivå.

## Referanser/litteraturliste

Aasen, T. and O. Amundsen (2011). "Innovasjon som kollektiv prestasjon." Oslo: Gyldendal Akademiske.

Abernathy, W. J. and K. B. Clark (1985). "Innovation: Mapping the winds of creative destruction." *Research policy* 14(1): 3-22.

Adner, R. (2002). "When are technologies disruptive? A demand-based view of the emergence of competition." *Strategic Management Journal* 23(8): 667-688.

Afuah, A. N. and N. Bahram (1995). "The hypercube of innovation." *Research policy* 24(1): 51-76.

Assink, M. (2006). "Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model." *European Journal of Innovation Management* 9(2): 215-233.

Baker, W. E. and J. M. Sinkula (2005). "Environmental marketing strategy and firm performance: Effects on new product performance and market share." *Journal of the academy of marketing science* 33(4): 461-475.

Barney, J. B. (1997). *On flipping coins and making technology choices: Luck as an explanation of technological foresight and oversight*, Cambridge University Press: Cambridge, UK.

Baron, R. A. (2006). "Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs "connect the dots" to identify new business opportunities." *The Academy of Management Perspectives* 20(1): 104-119.

Baron, R. A. and T. B. Ward (2004). "Expanding entrepreneurial cognition's toolbox: Potential contributions from the field of cognitive science." *Entrepreneurship Theory and Practice* 28(6): 553-573.

Bryman, A. (2015). *Social research methods*, Oxford university press.

Bryman, A. (2015). *Social Research Methods*, Oxford University Press.



Charitou, C. and C. Markides (2003). "How to respond to disruptive strategic innovation." *Market Leader, Issue(21): 18-24.*

Charitou, C. D. and C. C. Markides (2002). "Responses to disruptive strategic innovation." *MIT Sloan Management Review 44(2): 55-64.*

Charitou, C. D. and C. C. Markides (2002). "Responses to disruptive strategic innovation." *MIT Sloan Management Review 44(2): 55-64.*

Chrisman, J. J., et al. (2009). "Priorities, resource stocks, and performance in family and nonfamily firms." *Entrepreneurship Theory and Practice 33(3): 739-760.*

Christensen, C. and M. E. Raynor (2003). "The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth." *Research-Technology Management 46(5): 61-61.*

Christensen, C. M. (2006). "The ongoing process of building a theory of disruption." *Journal of product innovation management 23(1): 39-55.*

Christensen, C. M. (2011). *The Innovator's Dilemma, HarperCollins.*

Christensen, C. M. and J. L. Bower (1996). "Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms." *Strategic Management Journal: 197-218.*

Christensen, C. M., et al. (2008). *Disrupting class: How disruptive innovation will change the way the world learns, McGraw-Hill New York.*

Christensen, C. M. and M. Overdorf (2000). "Meeting the challenge of disruptive change." *Harvard business review 78(2): 66-77.*

Christensen, C. M., et al. (2015). "Disruptive innovation." *Harvard business review 93(12): 44-53.*

Christenson, C. (1997). "The innovator's dilemma." *Harvard Business School Press, Cambridge, Mass.*

Cooper, A. C. and D. Schendel (1976). "Strategic responses to technological threats." *Business horizons 19(1): 61-69.*

Cooper, A. C. and C. G. Smith (1992). "How established firms respond to threatening technologies." *The Executive* 6(2): 55-70.

Corbett, A. C. and K. M. Hmieleski (2007). "The conflicting cognitions of corporate entrepreneurs." *Entrepreneurship Theory and Practice* 31(1): 103-121.

Creswell, J. W. (2007). "Qualitative enquiry and research design: Choosing among five approaches." US: Sage publications Ltd.

Danneels, E. (2004). "Disruptive technology reconsidered: A critique and research agenda." *Journal of product innovation management* 21(4): 246-258.

Denzin, N. K. and Y. S. Lincoln (2005). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, SAGE Publications.

Dewald, J. and F. Bowen (2010). "Storm clouds and silver linings: Responding to disruptive innovations through cognitive resilience." *Entrepreneurship Theory and Practice* 34(1): 197-218.

Druehl, C. T. and G. M. Schmidt (2008). "A strategy for opening a new market and encroaching on the lower end of the existing market." *Production and Operations Management* 17(1): 44-60.

Dul, J. and T. Hak (2008). *Case study methodology in business research*, Routledge.

Eysenck, H. J. (1976). *Case Studies in Behaviour Therapy* Routledge.

Flick, U. (2004). *An Introduction to Qualitative Research*, SAGE Publications.

Flyvbjerg, B. (2004). "Five misunderstandings about case-study research" i Seale, Clive, Giampietro, Gobo, Gubrium, Jaber F. och Silverman, David (red.). "Qualitative research practice.

Flyvbjerg, B. (2006). "Five misunderstandings about case-study research." *Qualitative inquiry* 12(2): 219-245.

Garud, R., et al. (1997). *Technological innovation: Oversights and foresights*, Cambridge University Press.

Gebremeskel Tesfaye, H. and T. H. N. Nguyen (2012). *Incumbent firms and Response to Disruptive Innovation through Value Network Management: Lessons from Eastman Kodak" s failure in the digital era.*

Gilbert, C. (2003). "The disruption opportunity." *MIT Sloan Management Review* 44(4): 27-33.

Gilbert, C. and J. L. Bower (2002). "Disruptive change. When trying harder is part of the problem." *Harvard business review* 80(5): 94-101, 134.

Gjeldsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse: Ledelse av innovasjon og internt entrepenørskap.*

Govindarajan, V. and P. K. Kopalle (2006). "The usefulness of measuring disruptiveness of innovations ex post in making ex ante predictions." *Journal of product innovation management* 23(1): 12-18.

Harvey, D. (1990). "The condition of postmodernity: An enquiry into the conditions of cultural change."

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, Harvard university press.

Jarillo, J. C. (1989). "Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resources." *Journal of business venturing* 4(2): 133-147.

King, A. A. and B. Baatartogtokh (2015). "How useful is the theory of disruptive innovation?" *MIT Sloan Management Review* 57(1): 77.

King, A. A. and C. L. Tucci (2002). "Incumbent entry into new market niches: The role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capabilities." *Management science* 48(2): 171-186.

Klaas, B. S., et al. (2000). "Managing HR in the small and medium enterprise: The impact of professional employer organizations." *Entrepreneurship: Theory and Practice* 25(1): 107-107.

*Klassen, C. and K. Short (1992). Collaborative research on teacher study groups: Embracing the complexities. Literacy research, theory and practice: Views from many perspectives. The 41st Yearbook of the National Reading Conference.*

*Kothari, C. (2009). "Research Methodology Methods and Techniques 2 nd Revised edition New Age International publishers."*

*Latzer, M. (2009). "Information and communication technology innovations: radical and disruptive?" New Media & Society 11(4): 599-619.*

*Lee, R. P. and Q. Chen (2009). "The immediate impact of new product introductions on stock price: the role of firm resources and size." Journal of product innovation management 26(1): 97-107.*

*Lepore, J. (2014). "The disruption machine." The New Yorker 23: 30-36.*

*Macher, J. T. and B. D. Richman (2004). "Organisational responses to discontinuous innovation: a case study approach." International Journal of Innovation Management 8(01): 87-114.*

*Maital, S. and D. Seshadri (2007). "Innovation management–Strategies." Concepts and Tools for Growth and Profit, Response Book.*

*Markides, C. (2006). "Disruptive innovation: In need of better theory." Journal of product innovation management 23(1): 19-25.*

*Markides, C. and C. D. Charitou (2004). "Competing with dual business models: A contingency approach." The academy of Management executive 18(3): 22-36.*

*Markides, C. and P. Geroski (2005). Fast second, Audio-Tech Business Book Summaries, Incorporated.*

*Markides, C. C. and P. A. Geroski (2004). Fast second: How smart companies bypass radical innovation to enter and dominate new markets, John Wiley & Sons.*

*Marshall, M. N. (1996). "Sampling for qualitative research." Family practice 13(6): 522-526.*

- Martin, D. (2009). *Secrets of the Marketing Masters: What the Best Marketers Do--and why it Works*, AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Martin, G. (2007). "Innovasjonsledelse Ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap." (1): 286.
- McCracken, G. (1988). *The long interview*, Sage.
- Mills, M. (2008). "Comparative analysis." *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods*: 101.
- Mitchell, R. K., et al. (2002). "Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research." *Entrepreneurship Theory and Practice* 27(2): 93-104.
- Noor, K. B. M. (2008). "Case study: A strategic research methodology." *American journal of applied sciences* 5(11): 1602-1604.
- Paap, J. and R. Katz (2004). "Anticipating disruptive innovation." *Research-Technology Management* 47(5): 13-22.
- Peattie, L. (2001). "Theorizing planning: Some comments on Flyvbjerg's Rationality and Power." *International Planning Studies* 6(3): 257-262.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978). "The external control of organisations." *New York* 175.
- Porter, M. E. (1985). "Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1985." *New York: FreePress*.
- Prahalad, C. (1990). "Gary Hamel The Core Competencies of the Corporation." *Harvard business review*.
- Reinhardt, R. and S. Gurtner (2015). "Differences between early adopters of disruptive and sustaining innovations." *Journal of Business Research* 68(1): 137-145.
- Rothaermel, F. T. (2002). "Technological discontinuities and interfirm cooperation: What determines a startup's attractiveness as alliance partner?" *IEEE Transactions on Engineering Management* 49(4): 388-397.

*Saldaña, J. (2015). The coding manual for qualitative researchers, Sage.*

*Sandström, C., et al. (2009). "Exploring factors influencing incumbents' response to disruptive innovation." Creativity and Innovation Management 18(1): 8-15.*

*Schmidt, G. M. and C. T. Druehl (2008). "When is a disruptive innovation disruptive?" Journal of product innovation management 25(4): 347-369.*

*Sehumpeter, J. A. (1942). "Capitalism, socialism and democracy." New York: Hamper Brother.*  
**連結**

*Shepherd, D. A. and D. R. DeTienne (2005). "Prior knowledge, potential financial reward, and opportunity identification." Entrepreneurship Theory and Practice 29(1): 91-112.*

*Sutcliffe, K. M. and T. J. Vogus (2003). "Organizing for resilience." Positive organizational scholarship: 94-110.*

*Tellis, G. J. (2006). "Disruptive technology or visionary leadership?" Journal of product innovation management 23(1): 34-38.*

*Tjora, A. (2012). "Kvalitative forskningsmetoder i praksis. 2. utgave." Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.*

*Tushman, M. L. and P. Anderson (1986). "Technological discontinuities and organizational environments." Administrative science quarterly: 439-465.*

*Tushman, M. L. and C. A. O'Reilly (1996). "The ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change." California management review 38(4): 8-30.*

*Utterback, J. (1994). "Mastering the dynamics of innovation: how companies can seize opportunities in the face of technological change."*

*Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods, Sage publications.*

*Yin, R. K. (2010). Qualitative Research from Start to Finish, Guilford Publications.*

*Yu, D. and C. C. Hang (2010). "A reflective review of disruptive innovation theory." International Journal of Management Reviews 12(4): 435-452.*

## Nettsider

[https://studysites.sagepub.com/bachmanfrccj3e/study/materials/reference/33458\\_ref9.1.pdf](https://studysites.sagepub.com/bachmanfrccj3e/study/materials/reference/33458_ref9.1.pdf) (24.01.2017)

<https://nabobil.no/> (20.04.2017)

<http://www.vg.no/annonsorinnhold/smart/komplett/174-slik-kan-selvkjorende-biler-pavirke-din-hverdag> (19.01.2017)

<https://www.tu.no/artikler/disse-skal-fore-til-langt-faerre-biler-pa-veiene/222667> (19.01.2017)

<https://no.linkedin.com/pulse/33-av-dagens-jobber-er-i-faresonen-automatisering-de-neste-de-lange> (19.01.2017)

<http://ehandel.com/handelstrender/> (20.04.17)

<http://www.dn.no/grunder/2016/11/28/1116/Nabobilno/bilforhandler-investerer-fem-millioner-kroner-i-selskap-som-lar-deg-leie-ut-bilen-din> (20.04.2017)

<https://www.naf.no/tips-og-rad/elbil/fordeler-med-elbil/> (20.04.2017)

<https://nabobil.no/> (20.04.17)

## Oversikt over tabeller og figurer

<i>Tabell 2-1 Abernathy &amp; Clarks rammeverk (1984)</i> .....	27
<i>Tabell 6-3 Utvalg av informanter</i> .....	52
<i>Tabell 6-4 Definisjoner på forskjellige typer innovasjoner</i> .....	106
<i>Tabell 6-5 Påvirkning av forskjellige EDA-elementer</i> .....	118
<i>Tabell 6-6 Illustrasjon av best-case senario og worst-case senario</i> .....	119
<i>Tabell 6-7. Forslag til kategorisering av typer responser</i> .....	126
<i>Tabell 6-8 Hvordan forhandlere kan respondere på disruptive innovasjoner</i> .....	134
<i>Figur 2-1, aspektene til flash memory, Christensen (1997)</i> .....	18
<i>Figur 2-2 Charitou &amp; Markides responderingsmatrise (2003)</i> .....	30
<i>Figur 6-1 McCrackens (1988) forskningsmodell</i> .....	55
<i>Figur 6-1 Dataanalyse prosess(Miles &amp;Huberman, 1994)</i> .....	62
<i>Figur 6-2 Forhold mellom slagsmargin, faste kostnader, lagerhold og selgerlønn ved salg av nybil</i> .....	74
<i>Figur 6-3 Illustrasjon av en typisk norsk verdikjede i bilindustrien</i> .....	76

## Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 2: Intervjuguide versjon 2

Vedlegg 3: Intervjuguide versjon 1



Jørn Longva

Institutt for industriell økonomi, strategi og statsvitenskap Handelshøgskolen Høgskolen i Sørøst-Norge

3511 HØNEFOSS

Vår dato: 16.03.2017

Vår ref: 52655 / 3 / HIT

Deres dato:

Deres ref:

#### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 31.01.2017. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 15.03.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

52655	<i>Disruptiv Innovasjon - hvordan blir bilforhandlere i Kongsberg og den generelle bilindustriell påvirket av selvkjørende kjøretøy</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Sørøst-Norge, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Jørn Longva</i>
<i>Student</i>	<i>Maja Helene Larsen Rønnes</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.05.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Hildur Thorarensen

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

## Vedlegg 2 Intervjuguide etter oppfattelse av EDA

### 1. Fortell generelt om oppgaven vår

- Snakke om intervjuets og avhandlingens formål
- Avklar spørsmål om anonymitet og taushetsplikt
- Spør om Intervjuobjektet har spørsmål eller om noe er uklart
- Fortell om benchmarking og hør om IO er interessert i å være med på dette
- Spør om lydopptak er aktuelt, sørg for samtykke til dette
- Start lydopptak.

### 2. Innledende:

- Kan du fortelle litt om deg selv?
  - Hvilke erfaringer har du med bilindustrien?

### 3. Generelle spørsmål

- Kan du fortelle litt om hvordan bilforhandleren fungerer?
  - Har det skjedd endringer de siste årene?
- Hvordan ser verdikjeden i bilindustrien ut?
  - Maktfordeling
  - Informasjonsflyt
  - Konkurransen
  - Samarbeid
  - Kundeforhold
  - Problematikk som kan oppstå
  - Prosesser ved endring (top-down)

### 4. Spørsmål om fremtiden

- Hvis illustrasjon av EDA-triangelet
  - Hvilke meninger har du til disse elementene?

- Vil verdikjeden se annerledes ut i fremtiden?
- Hvilke teknologiske endringer synes du har vært mest påvirkningsfulle.?

**Unngå gjentakende spørsmål på svar intervjuobjektet allerede har gitt!**

### a. Digitalisering

- Har dere sett tendenser på en digitaliseringsbølge?
  - Har dere blitt påvirket på noen måte?
    - Nettsalg
    - Nettlæring
    - Delingsøkonomi
    - Connectivity
    - Snakk om eventuelle andre elementer som forhandler nevner

### b. El-biler:

- Selger dere elbiler i dag?
  - kommer dere evt til å gjøre dette i fremtiden
- Ser du endringer grunnet elektriske kjøretøy hos din bilforhandler?
- Har elektriske kjøretøy endret verdikjeden på noen måte?
- Hva tenker du om hvordan verdikjeden i Tesla fungerer?

### c. Autonome kjøretøy

- Hva tenker du om selvkjørende kjøretøy?
  - Ser du tendenser til endring?
  - Fokuserer dere på det?
  - Tidsperspektiv
- Hvordan kan autonome kjøretøy påvirke dere?
  - Hvordan vil salg av autonome kjøretøy foregå?
    - Vil salgfunksjonen endre seg?
    - Vil det være annerledes kontra vanlige kjøretøy?

- Hvordan vil opplæring av ansatte foregå?
  - Vil det kunne påvirke innbyttebil/bruktbil markedet?
  - Organisering
  - Verksted
  - Ansatte
  - Kunder/Kundeforhold
  - Ansvarsfordeling
  - Endring av verdikjede
  - Tiltak gjort på dette
- 
- Hvordan kan det påvirke andre bilforhandlere?
    - Hvilke merker tror du kommer til å bestå hvis selvkjørende kjøretøy tar over?

## 5. Oppsummering

Takke for oss, høre om det er noe IO vil legge til. Mulighet for å kontakte IO ved evt uklarheter. Forslag til andre vi kan prate med.

## Vedlegg 3 Intervjuguide før oppfattelse av EDA

### 1. Fortell generelt om oppgaven vår

- Snakke om intervjuets og avhandlingens formål
- Avklar spørsmål om anonymitet og taushetsplikt
- Spør om Intervjuobjektet har spørsmål eller om noe er uklart
- Fortell om benchmarking og hør om IO er interessert i å være med på dette
- Spør om lydopptak er aktuelt, sørg for samtykke til dette
- Start lydopptak.

### 2. Innledende:

- Kan du fortelle litt om deg selv?
  - Hvilke erfaringer har du med bilindustrien?

### 3. Generelle spørsmål

- Kan du fortelle litt om hvordan bilforhandleren fungerer?
  - Har det skjedd endringer de siste årene?
  - Hvordan har dere blitt påvirket av digitalisering?
    - Nettsalg
    - Nettlæring
    - Snakk om eventuelle andre elementer som forhandler nevner
- Hvordan ser verdikjeden i bilindustrien ut?
  - Maktfordeling
  - Informasjonsflyt
  - Konkurransen
  - Samarbeid
  - Kundeforhold
  - Problematikk som kan oppstå
  - Prosesser ved endring (top-down)

#### 4. Spørsmål om fremtiden

- Vil verdikjeden se annerledes ut i fremtiden?
- Hvilke teknologiske endringer synes du har vært mest påvirkningsfulle.?

##### a. El-biler:

- Selger dere elbiler i dag?
  - kommer dere evt til å gjøre dette i fremtiden
- Ser du endringer grunnet elektriske kjøretøy hos din bilforhandler?
- Har elektriske kjøretøy endret verdikjeden på noen måte?
- Hva tenker du om hvordan verdikjeden i Tesla fungerer?

##### b. Autonome kjøretøy

- Hva tenker du om selvkjørende kjøretøy?
  - Ser du tendenser til endring?
  - Fokuserer dere på det?
  - Tidsperspektiv på teknologien
- Hvordan kan autonome kjøretøy påvirke dere?
  - Hvordan vil salg av autonome kjøretøy foregå?
    - Vil salgsfunksjonen endre seg?
    - Vil det være annerledes kontra vanlige kjøretøy?
  - Hvordan vil opplæring av ansatte foregå?
  - Vil det kunne påvirke innbyttebil/bruktbil markedet?
  - Organisering
  - Verksted
  - Ansatte
  - Kunder/Kundeforhold
  - Ansvarsfordeling
  - Endring av verdikjede
  - Tiltak gjort på dette

- Hvordan kan det påvirke andre bilforhandlere?
  - Hvilke merker tror du kommer til å bestå hvis selvkjørende kjøretøy tar over?

### Oppsummering

Takke for oss, høre om det er noe IO vil legge til. Mulighet for å kontakte IO ved evt uklarheter. Forslag til andre vi kan prate med.