

Casestudie innenfor strategi

## MøllerGruppens relasjon til Volkswagen AG

Forfattere:

Ole Sannerud og Simen Eriksen Fricker

Eksamenskode og navn:

**AVH500 Mastergradsavhandling**

Innleveringsdato:

15.05.2017

Masterstudiet i Økonomi og ledelse, Markedsføring

Høgskolen i Sørøst-Norge  
Handelshøyskolen og fakultet for samfunnsvitenskap

Hønefoss, mai 2017

## Forord

Denne mastergradsavhandlingen er skrevet av to studenter ved Høgskolen i Sørøst-Norge (HSN). Avhandlingen har tatt utgangspunkt i et forprosjekt med litteraturgjennomgang innen inter-organisatoriske læringsmekanismer.

Avhandlingen er skrevet innen fagfeltet strategi.

Bakgrunnen for valg av problemstilling henger sammen med ønsket om å undersøke mulige konsekvenser av sterke bånd mellom en norsk bedrift og en stor, internasjonal aktør. Vi ønsker å takke MøllerGruppen v/Mari Børte Carstens for muligheten til å gjennomføre prosjektet og de tre informantene Nyima Cham, Pål Liaker Holm og Christian Jarlsby. Intervjuobjektene ga oss en dyp innsikt på individnivå i relasjonen og har styrket oppgaven i en stor grad.

Det er sannsynligvis få, om i det hele tatt noen, norske bedrifter som kan vise til et nesten 70 år langt partnerskap med i praksis én leverandør. Oppgaven fremstår sånn sett unik i sitt slag og gjorde det spennende å gjennomføre prosjektet for vår del. Å knytte relasjonen opp mot teori innen det strategiske fagfeltet har utviklet økt kompetanse for forfatterne og forhåpentligvis generell akademisk innsikt for andre lesere i hvordan teoriene er relevante for norske bedrifter.

Vi ønsker å takke vår veileder Erik Jakobsen for forespørselen om å gjennomføre prosjektet innen nevnte fagfelt og god oppfølging med råd underveis.

Oslo, mai 2017

---

Simen E. Fricker

---

Ole Sannerud

## Sammendrag

Denne avhandlingen har undersøkt hvordan MøllerGruppen samarbeider med Volkswagen AG og hvilke ulike effekter dette har medført over tid. Prosjektet har hatt et fokus på hvordan inter-organisatoriske læringsmekanismer skaper fordeler og ulemper i tillegg til hvordan forholdet preges av makt og avhengighet. Oppgavens hovedformål er å belyse relasjonelle forhold som preger en tradisjonell, norsk familieeid bedrift i strategifaget fra MøllerGruppens synspunkt.

Avhandlingen har benyttet en kvalitativ forskningsmetode med et eksplorativt design. Sekundærdata fra Møllerarkivet har vært en stor ressurs og er i all hovedsak datagrunnlaget oppgaven bygger på. Fra Møllerarkivet er det benyttet årsberetninger, interne tidsskrift og 3 bøker om bedriftens historie. Det er også benyttet en viss grad av avisartikler som sekundærdata. Oppgaven har videre blitt supplert med primærdata i form av intervjuer med 3 relevante informanter i Customer Care-avdelingen til Harald A. Møller, importørleddet i MøllerGruppen.

Prosjektets teoretiske rammeverk består av litteratur og forskning innen det strategiske fagfeltet med fokus på ressurs-basert teori herunder dynamiske kapabiliteter og inter-organisatoriske læringsmekanismer. Det er også redegjort for synspunkter i tradisjonell transaksjonskostnads-teori.

På bakgrunn av den kronologiske case-historien om MøllerGruppen har det blitt identifisert 4 ulike underspørsmål knyttet til konkrete hendelser som har funnet sted i historien. Det teoretiske rammeverket har lagt grunnlag for analysene.

Konklusjonen i prosjektet er at MøllerGruppen gjennom 69 år i samarbeid med partneren Volkswagen AG har utviklet sterk gjensidig tillit og dedikasjon til partneren på organisatorisk nivå. Tilliten medfører en uvanlig frihet til å betjene det unike, norske bilmarkedet på sin måte og ansees som en viktig suksessfaktor.

Et interessant poeng oppgaven belyser er hvordan relasjonen bærer preg av en asymmetrisk maktbalanse med høye byttekostnader hvor MøllerGruppen har vært tvunget til å blant annet avslutte importen av visse merker. Trusselen fra eksterne forhold og teknologiske endringer synes som høy for partneren Volkswagen AG. Samtidig er det vanskelig å se hvilken markedsposisjon MøllerGruppen ville hatt i Norge uten samarbeidet med Volkswagen AG.

---

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning.....</b>	<b>1</b>
<b>2.0 Teori .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Begrunnelse for valg av teori.....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Tradisjonelt syn på strategiske relasjoner .....</b>	<b>4</b>
<b>2.3 Ressurs-basert teori .....</b>	<b>5</b>
2.3.1 Dynamiske markeder og dynamiske kapabiliteter .....	7
<b>2.4 Organisatoriske læringsmekanismer .....</b>	<b>9</b>
2.4.1 Læring i samarbeid .....	10
2.4.2 Fortrinn ved organisatorisk læring .....	12
2.4.3 Ulemper ved organisatorisk læring .....	12
<b>2.5 Absorptive Capacity .....</b>	<b>14</b>
<b>2.6 Oppsummert teoretisk rammeverk .....</b>	<b>16</b>
<b>3.0 Forskningsmetode .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Valg av metode .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2 Case-studier .....</b>	<b>18</b>
<b>3.3 Avveininger ved bruk av enkelt case-studier .....</b>	<b>19</b>
<b>3.4 Datainnsamling .....</b>	<b>20</b>
<b>3.5 Forberedelse til dybdeintervjuer .....</b>	<b>21</b>
3.5.1 Gjennomføring av dybdeintervjuer .....	22
<b>3.6 Kildekritikk.....</b>	<b>23</b>
3.6.1 Reliabilitet .....	23
3.6.2 Validitet .....	24
3.6.2.1 Begrepsvaliditet.....	24
3.6.2.2 Intern validitet .....	24
3.6.2.3 Ekstern validitet.....	25
<b>3.7 Avgrensinger i case-historien .....</b>	<b>25</b>
<b>3.8 Vurdering av teori og case.....</b>	<b>26</b>
<b>4.0 Casehistorie om Harald A. Møller.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1 Harald A. Møller AS - historien om bedriften og eksterne forhold fra år 1936...</b>	<b>27</b>
<b>5.0 Analyse .....</b>	<b>52</b>
<b>5.1 Hva karakteriserer strategien for langsiktige relasjoner med leverandøren Volkswagen i Harald A. Møller? .....</b>	<b>53</b>

---

<b>5.2 Hvor ligger mulighetene for fordeler gjennom langsiktig inter-organisatoriske relasjoner med Volkswagen? .....</b>	<b>56</b>
<b>5.3 På hvilken måte skaper de inter-organisatoriske relasjonene mot Volkswagen som leverandør en risiko for Harald A. Møller under eksterne hendelser? .....</b>	<b>59</b>
<b>5.4 I hvilken grad er relasjonen asymmetrisk, og hvilke implikasjoner får en slik asymmetri? .....</b>	<b>62</b>
<b>6.0 Konklusjon.....</b>	<b>66</b>
<b>7.0 Litteraturliste.....</b>	<b>68</b>
<b>8.0 Vedlegg.....</b>	<b>72</b>
<b>8.1 Intervjuguide .....</b>	<b>72</b>
<b>8.2 Oppsummert resultat av intervjuer .....</b>	<b>76</b>
<b>Appendix A - Litteraturmatrise .....</b>	<b>79</b>
Tabell 2.1: Definisjoner på ressurs.....	6
Tabell 2.2: Forskjeller mellom intra- og inter-organisatorisk læring.....	10
Figur 1: VRIO-kriterier .....	6
Figur 2: Teoretisk rammeverk.....	16
Figur 3: Tidslinje Harald A. Møller .....	29
Figur 4: Import av VW og Audi.....	37
Figur 5: Salg av VW og Audi.....	45
Figur 6: Teknologi og drivstoff.....	57
Figur 7: Nybilsalg i Norden .....	60
Figur 8: Import av lastebil.....	64

## 1.0 Innledning

Vi vil her redegjøre for vårt valg av oppgave slik at leseren kan forstå mer om bakgrunnen til prosjektet. Vi vil gå inn på valget av forskningsspørsmål og kort om hvordan oppgaven er lagt opp.

Casemetodikken er fortsatt noe uvanlig i norske lærebøker innen det strategiske fagfeltet. I all hovedsak er de case som omtales i litteraturen fra land med betydelig større økonomier. Fordi vi i Norge ofte blir sett på som "annerledeslandet", vil en tilnærming til disse casene ikke gjenspeile norsk næringsliv og kultur. Når casene ikke gjenspeiler norsk kultur i næringslivet blir det vanskelig for studenter å få et riktig inntrykk av hvordan virkeligheten er i vår økonomi.

Ettersom case går i dybden blir det mulig å hente ut mye viktig informasjon om bedriften og knytte det opp mot faglig teori. På denne måten økes læringsutbyttet og prosjektet blir interessant for oss som studenter og leseren. På sikt håper vi noen vil kunne ta nytte av vår forskning og bygge videre på å knytte teorien opp mot norske bedrifter.

I forhold til det rent faglige innen strategi blir sterke relasjonelle bånd mellom kunder og leverandører ofte sett på som konkurransefordeler. Som regel fremheves det blant annet hvordan de relasjonelle båndene skaper innovasjon, lavere totale kostnader i relasjonen og en tillit i samarbeidet.

På den andre siden finnes det også mulige negative sider ved disse tette relasjonene mellom kunder og leverandører. Faren for å overse nye trender og markeder kan øke med få og tette enkeltrelasjoner, og jo mer bedriftene tilpasses hverandre, jo vanskeligere blir det å tre ut av relasjonen. Når eksterne forhold preger markedet som betjenes kan endringene være kritiske for overlevelsen til relasjonen og bedriftene det er snakk om.

Da vi ønsket å se på bedrifter som kunne være interessante i forhold til casestudie mot volatile markeder som opereres av sterke relasjoner, virket bilbransjen særlig interessant. Bransjen påvirkes både av makroøkonomiske- og politiske forhold, og i Norge finner vi spesielt én dominant aktør; MøllerGruppen.

MøllerGruppen har i dag vokst seg ut fra det som tidligere bare var Harald A.

---

Møller AS. Hovedkontoret ligger i Oslo og tilgangen til informasjon var enkel ettersom én av forskerne har hatt en konsulentrolle i bedriften. Bedriften er gjerne noe ukjent for de fleste ettersom de markedsfører partneren Volkswagen og ikke sitt eget navn. Møller Bil, i dag deres forhandlerkjede, er derimot kjent.

Selskapet er unikt i den forstand at det gjennom 81 år har vært familieeid (nå 4. generasjon), som har blitt sterkere og sterkere knyttet til det som i dag er én leverandør mot tidligere flere. Konsernet har gått fra å selge noen få hundre ulike amerikanske biler per år i 1936, til å bli Norges desidert største bilimportør samtidig med virksomheter innen eiendom og industri. Hvordan Harald Aas Møller har skapt dette konsernet gjennom en langsiktig relasjon med Volkswagen er derfor svært interessant å forske på.

Oppgaven tar for seg MøllerGruppen og relasjonen til Volkswagen som case, mens analyseenheten er dyaden, altså relasjonen mellom de to selskapene. Det påpekes at relasjonen sees fra MøllerGruppens perspektiv.

Valgt bedrift og teorien vi ønsker å forske på skaper grunnlaget for de valgte forskningsspørsmålene:

1. Hvordan tilpasser MøllerGruppen seg til markeds/konkurransforhold gjennom en langsiktig interaksjon med Volkswagen AG?
2. Hvilke konsekvenser har denne tilpasningen for konkurranseevne når markeds/konkurransforhold endrer seg dramatisk?

MøllerGruppen leverte i 2015 og 2016 rekordresultater, men vi som forskere har vært nødt til å se på prosjektet med et kritisk blikk. Høy inntjening kan skyldes flere forhold og vi vil undersøke hvordan den sterke relasjonen både skaper positive og negative faktorer. Analysen bygger på en casehistorie som strekker seg svært langt tilbake i tid. Historiske forhold før kontrakten med Volkswagen er kortet kraftig ned grunnet relevans for oppgaven. Datagrunnlaget er stort og vi vil derfor velge ut nyere, relevante hendelser fra casehistorien til analyse. Hendelsene er så satt opp med 4 underspørsmål og vil bli drøftet og redegjort for i analysen.

Vi har delt opp prosjektet i 9 kapitler. Vi har nå gått gjennom det første kapitlet, før kapittel 2 vil ta oss gjennom det faglige, teoretiske grunnlaget med vekt på relasjoner mellom kunder og leverandører. Metoden som skal ta oss til målet

---

gjennom casestudier, kilder og fremgangsmåte vil redegjøres i kapittel 3. Deretter vil vi gå gjennom casehistorien om MøllerGruppen i kapittel 4. Kapittel 5 vil ta utgangspunkt i teori- og case-kapitlene, og vi vil der foreta analysen.

I analysen vil vi drøfte hvordan Harald A. Møller og Volkswagen har tilpasset hverandre og hvilke implikasjoner dette medfører over tid gjennom underspørsmålene. Kapittel 6 vil konkludere presist på forskningsspørsmålene, og vil så bli etterfulgt av kildehenvisning kapittel 7 og vedlegg kapittel 8.

Både MøllerGruppen og Volkswagen AG har byttet navn gjennom årenes løp. Vi vil unngå navneforvirring for leseren så langt det lar seg gjøre og benytte "dagens" navn i kronologisk rekkefølge. Analysen vil gå inn på forretningsenheten importør Harald A. Møller og deres navn vil der benyttes.



## 2.0 Teori

Vi vil her presentere den benyttede teorien i oppgaven. Vi vil gå gjennom det Ressursbaserte perspektivet (RBT) og utviklingen med fokus på de dynamiske kapabilitetene. Vi vil drøfte hvilke mekanismer som kan skape denne typen kapabiliteter og under hvilke markeder de synes viktige. Vi vil se på inter-organisatoriske relasjoner og hvilke effekter disse kan medføre.

### *2.1 Begrunnelse for valg av teori*

Det eksisterer ingen klar fasit på hvordan en relasjon mellom kunde og leverandør skal håndteres. Eldre teori peker på at samarbeid høster viktige ressurser og sentrale teorier fokuserer på hvordan transaksjonskostnadene kan minimeres og makten økes i denne typen forhold.

Nyere teori innen det strategiske fagfeltet har en dreining mot at ingen bedrifter har konkrete konkurransefortrinn over tid og at en kontinuerlig tilpasningsevne derfor er nødvendig. Teorien fokuserer derimot fortsatt på hvordan konkurransefortrinn kan skapes gjennom inter-organisatoriske samarbeid.

For å ta høyde for at dagens markeder opplever stadige høyteknologiske endringer, har vi valgt å fokusere på dynamiske kapabiliteter og hva det er som kan skape dette. Teori innen det strategiske fagfeltet nevner særlig hvordan bedrifter kan lære å tilpasse seg endringer i et samarbeid. Læringsteori blir derfor sentralt i avhandlingen. Vi ser på hvilke mulige ulemper samarbeidet kan ha under forhold i endring, lock-in effekter og asymmetrisk maktbalanse blir derfor også sentralt.

### *2.2 Tradisjonelt syn på strategiske relasjoner*

Gjennom en langsiktig interaksjon tilpasser gjerne leverandører produkter og spesifikasjoner som passer den samarbeidende kunden. I henhold til transaksjonskostnadsteori er det sterke fordeler ved samarbeid mellom kunder og leverandører (Williamson, 1979). Over tid vil en kunne se at relasjonen effektiviseres og at det investeres i relasjonen for at transaksjonskostnadene skal senkes med høyere volumer.

Gjennom spesifikke investeringer skapes det dessuten avhengighet til motparten i tillegg til at gjensidige investeringer i relasjonen medfører en form for gjensidig tilhørighet ("commitment") til relasjonen over tid. Faren og/eller risikoen ved

denne typen investeringer over tid er "lock-in" effekten som oppstår hvor *byttekostnadene* til å endre kunde/leverandør blir høyere.

Det skal samtidig sies at en relasjon ofte vil være tjent med spesifikke investeringer fra begge parter. Det er derfor viktig at partene i relasjonen gjør en vurdering på hvilken trade-off en sterk relasjon til en konkret motpart fører til.

Mens tidligere akademikere som Williamson (1979) har argumentert for at søken etter lavere transaksjonskostnader effektiviserer kunde-leverandør-forholdet gjennom tette relasjoner og gjensidige, spesifikke investeringer, vil vi nå se på hvordan nyere strategisk litteratur stiller seg til dette.

### ***2.3 Ressurs-basert teori***

Ressurs-basert teori (RBT) tar utgangspunktet i at konkurransefortrinn er et resultat av to generelle forhold: (1) Det er systematiske forskjeller mellom bedrifter i forhold til hvordan de kontrollerer ressurser som er nødvendige for implementeringen av strategien deres, og (2) disse forskjellene er relativt stabile (Foss, 1997).

Ifølge Foss (1997) kjennetegnes den mest grunnleggende tolkningen av RBT at det eksisterer to fundamentale forutsetninger: (1) Forskjeller i bedrifters tilgang til ressurser skaper forskjeller i ytelse mellom bedrifter (performance) og (2) selskaper søker etter å øke deres økonomiske ytelse (economic performance).

En ressurs er dessuten noe som kan bli sett på som en styrke eller en svakhet i en bedrift, konkretisert som håndfaste- eller ikke-håndfaste ressurser. Ressursene kan dreie seg om alt fra merkenavn til organisatorisk kompetanse.

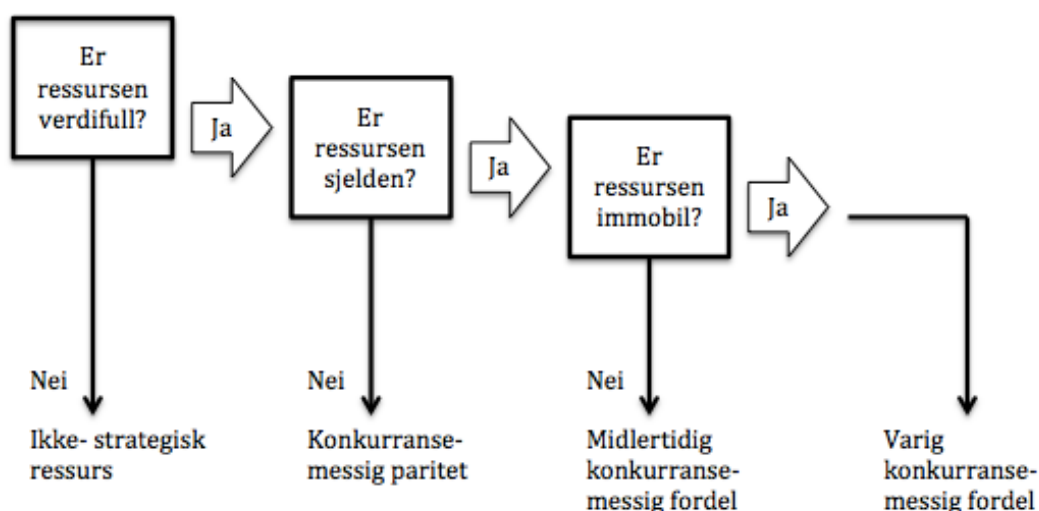
<b>Referanse</b>	<b>Definisjon – "Resource"</b>
Teece, Pisano, og Shuen (1997)	"Resources are firm-specific assets that are difficult if not impossible to imitate. Such assets are difficult to transfer among firms because of transactions costs and transfer costs (Williamson, 1975), and because the assets may contain tacit knowledge (Nonaka, 1994)".
Barney	"All assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the

(1991)	firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness.”
Wernerfelt (1984)	”Anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm.”

Tabell 2.1: Definisjoner på ressurs

Litteraturen har ingen klar definisjon på hva en ressurs egentlig er. Barney (1991) definerte på sin side ressurser som evner eller muligheter, prosesser, eiendeler, kunnskap og andre egenskaper ved selskapet som ressurser. Han grupperer ressursene som fysiske ressurser, humankapitalressurser og organisatoriske ressurser, mens Hunt and Morgan (1995) definerer 6 grupperinger av ressurser med utgangspunkt i finansielle, rettslige, menneskelige, fysiske, organisatoriske og relasjonelle ressurser.

Bedrifter kan skape vedvarende konkurransefortrinn dersom de har ressurser og kapabiliteter som er *verdifulle, vanskelige å kopiere, ikke-substituerbare og sjeldne* (VRIN/VRIO). I følge Barney (1986) er derfor bedriftens egenskaper viktigere for verdiskapningen enn industriens struktur.



Figur 1: VRIO-kriterier

Utfordringen med tradisjonell RBT er at ressursene er statiske og at de gir liten evne til å tilpasse seg endrede omgivelser og nye markeder. Bedrifter må leve med de ressursene de har, eller leve med at de ikke har visse ressurser fordi organisasjoner mangler kapasiteten til å utvikle ny kompetanse raskt (Dierickx &

---

Cool, 1989). Enkelte ressurser er ikke mulig å kjøpe (blant annet taus kunnskap), og dersom de kan kjøpes vil ikke effekten av å besitte ressursen være like stor som når den er bygget internt og er bedriftsspesifikk (Teece et al., 1997).

### 2.3.1 Dynamiske markeder og dynamiske kapabiliteter

Det sentrale problemet med RBT er mangelen på forståelse for prosessen hvis står for ressurskapning, noe som gir perspektivet en retroperspektiv karakter. Dessuten hevder Foss (1997) at arbeid med teknologiske innovasjoner og omstilling/endring som gitt i evolusjonær økonomi kan bidra til denne mangelen i RBT. Et godt svar på dette kommer frem i Teece et al. (1997), som fremstiller teorien om dynamiske kapabiliteter (DC) i sterkt lys.

Perspektivet om DC tar sikte på å forklare hvordan kapabiliteter kan utnyttes for å skape vedvarende konkurransefortrinn i markeder med hurtig endring, som for eksempel markeder preget av høy teknologi eller konkurranse fra eksterne faktorer. Dette perspektivet kan derfor belyse hvorfor noen bedrifter har høyere ytelse enn konkurrerende bedrifter i samme markedsarena over tid, i tillegg til å hjelpe oss med å forstå hvorfor noen bedrifter i samme bransje feiler mens andre lykkes. DC kan gjerne sies å handle om hvordan bedriftens ledelse skaper prosesser og ulike mekanismer som gjør at bedriften håndterer endringer i omgivelsene på en god måte.

Litteraturen bruker enkelt forklart generelt to måter for å faktisk forklare hvordan DC oppstår. Kort fortalt kan man si at den ene måten sees på som en evolusjonær prosess hvor det inngår de tre stegene (1) søking, (2) utvelgelse og (3) iverksetting av rutiner (Zollo & Winter, 2002). Bedriften søker derfor først etter nye måter å utføre utfordringer (oppgaver, prosesser mm.) på, deretter foretas det en utvelgelsesprosess hvor ideene evalueres hvorvidt de øker effektiviteten i dagens arbeid. I det siste steget iverksettes de ideene som er valgt ut for økt effektivitet.

Den andre hovedretningen ser på DC som organisatoriske mekanismer som består i å bygge, innhente, integrere, (re)organisere og videre frigjøre de besittende interne og eksterne ressursene for å møte eventuelle endringer i markedet som betjenes (Teece et al., 1997, Eisenhardt & Martin, 2000). Det eksisterer ifølge Teece et al. (1997) 3 prosesser for å skape DC, hvorav *læring* gjennom repetisjoner og utforskning sees på som særlig viktig i tillegg til å *koordinere*

---

interne og eksterne aktiviteter, samt *rekonfigurere* ressurser basert på overvåkning av omgivelsene.

Felles for begge fremgangsmåter er hvordan håndteringen av kunnskap og læring står sentralt for å kunne utføre endringer når det eksisterer behov for det. DC kan sees på som et sett med spesifikke og identifiserbare prosesser som produktutvikling, strategisk beslutningstaking og allianser (Eisenhardt and Martin, 2000). DC defineres av Winter (2003) som de kapabilitetene der er i stand til eller brukes til å utvide, forsterke, modifisere, endre og/eller skape *ordinære* kapabiliteter.

Eisenhardt (1989) finner at miljøer i hurtige endringer ofte lider av store endringer i etterspørsel, konkurranse og teknologi, noe som påvirker informasjonen som er tilgjengelig i form av upresisjon, utilgjengelighet og foreldelse. Ifølge Eisenhardt & Santos (2000) er heller ingen spesielle fortrinn vedvarende i disse omgivelsene. Hurtige beslutninger tillater beslutningstakere å holde tritt med endringer og er forbundet med sterk ytelse.

Dynamiske konkurransearenaer defineres av ulike forfattere som endringer i konkurransearenaen hvor konkurransen mellom bedriftene innad i bransjen påvirkes, og hvordan de responderer på endringer i kundenes behov og ønsker er forskjellig (Miller & Friesen, 1983; Porter, 1980; Wang & Ang, 2004).

*Disruptive innovasjoner* kan være en form for påvirkning som medfører ustabile og volatile konkurransearenaer. Disruptiv innovasjon er en samlebetegnelse på forskjellige typer innovasjoner hvor de tar over eksisterende markeder eller skaper nye markeder. Disruptiv innovasjon kan skape forskjellige markeder og utfordringer for etablerte selskaper, og kan for utvikleren av innovasjonen medføre first-mover fordeler (Markides, 2006).

Clayton Christensen (2013) påpeker at jo bedre du hevder deg i dagens markeder, jo vanskeligere blir det å endre seg etter en disruptiv innovasjon. Dette begrunnes med at de prosesser, prosedyrer og innovasjon bedriften utfører er siktet på å forbedre de oppgaver bedriften i dag gjør. Således kan en endring etter disruptiv innovasjon medføre at eventuelle eksisterende ressurser og kapabiliteter blir verdiløse.

Ved å tilegne seg DC gjennom organisatoriske læringsmekanismer, kan kapabilitetene formes og utvikles til å bli et strategisk fortrinn gjennom heterogene kapabiliteter. Disse læringsmekanismene kan være seg taus akkumulering av tidligere erfaringer, kunnskapsartikulering og kunnskapskodifiseringsprosesser (Zollo & Winter, 2002).

Det finnes dessuten empirisk støtte i litteraturen for at heterogenitet styrker de dynamiske kapabilitetene under volatile markedsforhold (Drnevich and Kriauciunas, 2011). Dette impliserer derfor at heterogene kapabiliteter er viktig for organisatorisk læring og kan styrke og utvikle effekten av DC til konkurransefortrinn i dynamiske omgivelser. Raske endringer i konkurranseomgivelsene vil derfor være en fordel for bedrifter med heterogene DC.

#### ***2.4 Organisatoriske læringsmekanismer***

Organisatorisk læring kan sies å være en del av det kunnskapsbaserte synet på bedriften, herunder *Knowledge-based view of the firm* (KBV). KBV ser på kunnskap som den mest strategisk signifikante ressursen i bedriften (Grant, 1996). Fordi kunnskap er vanskelig å imitere og sosialt komplekst, er kunnskap en heterogen ressurs og kapabilitet som er en viktig variabel for å predikere bedriftens suksess. KBV har oppstått fordi tradisjonell RBT ikke ser på kunnskap som en spesifikk ressurs, men heller en generisk ressurs uten spesielle karakteristika.

Den organisatoriske læringen er en mulig form for DC og kan skje på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå (Crossan, Lane, & White, 1999), i tillegg til på inter-organisatorisk nivå hvor formålet er å øke relasjonens totale ytelse. Nivåene kobles sammen i psykologiske og sosiale prosesser; intuisjon (taus kunnskap), fortolkning, integrasjon og institusjonalisering (spredning og lagring av kunnskap) hvor organisatorisk læring blir sett på som en dynamisk prosess.

Læringen kan skje tilfeldig eller gjennom rutiner ved at den samme oppgaven gjøres om igjen en serie ganger. Huber (1991) definerer organisatorisk læring som "*an entity learns if, it through its processing of information, the range of its potential behaviour is changed*", altså at det er først når du endrer en mulig atferd at du har lært.

I litteraturen er det særlig 4 viktige prosesser innen organisatorisk læring: (1) kunnskapstilegnelse, (2) spredning av kunnskap, (3) fortolkning av kunnskap og (4) lagring av kunnskap i organisatorisk hukommelse. For eksempel kan kunnskapstilegnelse skje gjennom interaksjon med kunder og leverandører, og lagring av kunnskap kan skje ved hjelp av rutiner og systemer internt i organisasjonen (Huber, 1991).

Crossan et al. (1999) har derimot en annen innfallsvinkel til organisatorisk læring selv om tankegangen med prosessene ligner Huber (1991) sin filosofi. Crossan et al. (1999) påpeker at organisasjoner har behov for strategisk fornyelse for å lære.

Den organisatoriske læringen involverer utviklingen av ny kunnskap (exploration), og bruken av eksisterende kunnskap (exploitation) som foregår i en dynamisk prosess. På denne måten kobles læringen opp mot det dynamiske perspektivet og skaper en kontinuerlig, dynamisk prosess for å møte endringer i markedene med stadig ny kunnskap.

#### 2.4.1 Læring i samarbeid

Inter-organisatorisk læring innebærer i grove trekk læring på tvers eller mellom bedrifter, eksempelvis vil det si at organisasjoner i allianser kan lære av hverandre. Til tross for mange fordeler ved strategiske allianser kan også disse møte utfordringer. Larsson, Bengtsson, Henriksson, og Sparks (1998) hevder at hvordan partnere håndterer den kollektive læringsprosessen mellom foretak spiller en sentral rolle i enten suksessen eller svikten av den strategiske alliansen.

	<b>Intra-organisatorisk læring</b>	<b>Inter-organisatorisk læring</b>
Definisjon	(Intra)-organizational learning is the experiential production and reproduction of organizational rules, leading to behavioral stability or behavioral change (Kieser, Beck, & Tainio, 2001; Levitt & March, 1988)	Inter-organizational learning are concerned with the collective learning from experience, in the form of interorganizational rules, achieved by formal organizations collaboration in strategic alliances and other interorganizational collaborations (Holmqvist, 2004)

Tabell 2.2: Forskjeller mellom intra- og inter-organisatorisk læring

---

Inter-organisatorisk læring har primært fokusert på hvordan den individuelle organisasjonen kan være en god partner eller hvordan den kan vinne det interne ”læringsløpet”. Dilemmaet som åpenbarer seg da er at organisasjoner som lærer av hverandre står ovenfor utfordringer tilknyttet utnyttelse og opportuniste av læringsmekanismer (Larsson et al., 1998).

Det er blitt utviklet fem strategier for hvordan inter-organisatoriske læringsstrategier kan fremmes, utvikles og høstes basert på hvor mottakelige og transparente partnerne er for samarbeid (Larsson et al., 1998); (1) *Samarbeid* (Collaboration), (2) *Konkurranse* (Competition), (3) *Kompromiss* (Compromise), (4) *Tilpasning* (accommodation) og (5) *Unngåelse* (Avoidance)

Det eksisterer også empirisk materiale for effekter av relasjonell læring. Resultatene Larsson et al. (1998) finner tyder på at inter-organisatorisk læring kan bli svekket dersom motivasjonen er lav eller evnen til å absorbere og kommunisere kunnskap mellom organisasjonene er dårlig. Makt, opportuniste, mistanker og asymmetriske læringsstrategier kan forårsake barrierer for et fellesskap av kunnskapsutvikling. På en annen side kan tidligere samarbeid mellom organisasjoner, høye læringsmuligheter, tillit og orientering over lang-tidsperspektivet fremme muligheter for kollektive læringsprosesser.

Senere har Berghman, Matthyssens, Streukens, og Vandenbempt (2013) fokusert på hvordan læringsmekanismer kan benyttes som en bidragsyter for strategisk innovasjonskapasitet. Dette perspektivet kan knyttes opp mot inter-organisatorisk læring, hvor læringsmekanismer for assimilering, rekognisjon og utnyttelse benyttes for å skape strategiske innovasjoner.

Læring kan ikke føres av organisasjoner i et samarbeid, men heller deres vilje til å samarbeide i felles læringsaktiviteter. Dette kan gjøres gjennom å promotere samarbeidskultur, formulere spesifikke oppgaver for felles læringsaktiviteter og utvikle tillit i relasjoner. En ulempe ved dette er at læringen svekkes dersom relasjonell tillit utvikles på bakgrunn av ”skjulte kostnader” ved tillit (Selnes og Sallis, 2003).

Oppsummert for å utvikle og promotere læringskapabiliteter i et kunde-leverandørforhold bør både leverandør og kunde forbedre deres felles læringsaktiviteter gjennom utveksling av informasjon, utvikle felles



---

læringsarenaer og oppdatere deres adferd deretter.

#### *2.4.2 Fortrinn ved organisatorisk læring*

Mens bedrifter og organisasjoner i stabile omgivelser/konkurransarenaer er kjennetegnet av at de prosesserer og tar til seg kunnskap og læring, lanserte Nonaka (1994) en dynamisk teori om kunnskap i organisasjoner og *kunnskapsledelse* (Knowledge Management). Nonaka (1994) legger stor vekt på kategorisering av kunnskap, ulike kunnskapsprosesser og hvilke vilkår som ligger til grunn for å skape kunnskap. Funnene tilsier at en veksling mellom eksplisitt og taus kunnskap (kunnskap som er vanskelig å lære bort) er essensiell for læring og kunnskapsutveksling.

I litteraturen argumenterer Grant (1996) på sin side for at taus individuell kunnskap er kilden til vedvarende konkurransefortrinn. Dette er komplementær tankegang med tradisjonell RBT fordi taus kunnskap er ikke-imiterbar og unik. Fordi kunnskapen er individuell er det i så måte evnen til å integrere den i organisasjonen som er kritisk for vedvarende konkurransefortrinn.

Kogut og Zander (1992) hevder at det er det dynamiske aspektet som skaper læring, utvikling og innovasjon, og at delingen av kunnskap fører til replikasjon av teknologi og imitasjon i markedet. Etter tradisjonell RBT-tankegang (Barney, 1991; Teece, 1982; Wernerfelt, 1984 m.fl.) medfører dette med andre ord kortsiktige konkurransefortrinn av kompetansen i bedriften. Kogut og Zander (1992) kan derfor sees på som uenige med kompetansedeling i samarbeid, og setter dermed et spørsmålstegn ved hvorfor bedrifter skal dele konkurransefortrinnene de besitter.

Særlig utviklingen av det dynamiske perspektivet "combinative capabilities" (Kogut & Zander, 1992), med utgangspunkt i det dynamiske aspektet, er et viktig bidrag i litteraturen hvor bedrifter utvikler seg ved en rekombinasjon av nåværende kapabiliteter. Combinative capabilities er evnen til å kombinere og bruke nåværende og tilegnet kunnskap. Denne dynamiske kapabiliteten er et resultat av intern og ekstern læring, og fører til nye muligheter for bedriften i markedet de betjener. Kunnskap er derfor en viktig kilde til konkurransefortrinn.

#### *2.4.3 Ulemper ved organisatorisk læring*

Brown og Eisenhardt (1997) hevder at det er et behov for semi-struktur og ikke en

fast bestemt struktur eller prosedyre for oppgavene medarbeiderne utfører som fører til at bedriften lettere tilpasser seg eksterne trender. Semi-strukturen gjør at det hverken blir vanskelig å tilpasse seg nye omgivelser eller at det blir u-struktur i bedriften. Løse og mindre begrensede oppgaver og strukturer for de ansatte gjør at de evner å se nye muligheter og improvisere innen eksisterende prosjekter.

Et eksempel på overnevnte er at etablerte bedrifter sliter med å "u-lære" seg den dominerende praksisen i bransjen, noe som medfører vanskeligheter med å tilpasse seg endrede konkurranseomgivelser. Dette er en logisk form for konservatisme hvor bedrifter ikke ønsker å endre seg når de har en "oppskrift" som har fungert tidligere (Bettis og Prahalahad, 1995).

Sterke relasjoner med enkelte partnere kan gi kostnadsreduksjoner og motvilje til å søke nye kunder og/eller leverandører. Levinthal og March (1993) introduserer derfor begrepet "myopia". Dette er et fenomen som begrenser effekten av organisatorisk læring og tilfører en tendens til å overse nye tider, steder og konkrete feiltakelser.

Myopia forekommer når bedrifter må spille på eksisterende kompetanse for å utvikle ny kunnskap (exploitation) i en altfor stor grad, slik at dette går ut over evnen til å tilegne seg ny kompetanse (exploration) (Levinthal & March, 1993). Myopia kan sees på som det motsatte av å ha mange kort å spille på, en blir svært snever i produktene og partnerne en jobber mot. Det kan også sies at myopia er en form for "tunnelsyn" hvor det blir vanskelig å se hva som foregår utenfor bedriftens grenser. Også Brown og Eisenhardt (1997) er tydelige på at tette bånd til få leverandører kan være risikabelt.

Videre påpeker Argote (2012) at bedrifter i svært volatile markeder i mindre grad vil være avhengig av eksisterende kunnskap og mer avhengig av rask tilegnelse av situasjonsspesifikk ny kunnskap for å forme og utvikle dynamiske kapabiliteter. På bakgrunn av dette bør bedrifter benytte seg av for eksempel prototyper og tidlig testing av konsepter og produktideer for å tilegne seg ny kunnskap raskt.

En viktig læringsmekanisme for å skape dynamiske kapabiliteter er rutiner og gjentakelser. Sistnevnte gjør det enklere å tilpasse seg og utføre liknende arbeidsoppgaver i senere tid, mens kodifiseringen av denne erfaringen gjør det lettere å skape rutiner ut av arbeidet.

På en annen side vil også utviklingen av dynamiske kapabiliteter avhenge av frekvensen slike læringsmekanismer benyttes på. Dersom læringsmekanismene benyttes sjeldent vil de med større sannsynlighet glemmes over tid, og akkumuleringen av kunnskapen vil være minimal (Argote, 2012).

Ved å konsekvent følge litteraturen og spille på eksisterende kompetanse for å lære, kan det med andre ord også oppstå en tilstand for bedriften som er en ulempe. Sagt på en annen måte fører det som skaper læring også til en potensiell ulempe for fremtidig læring. Implikasjonen er i så måte å skape en balanse mellom utforskning (exploration) og utnyttelse (exploitation).

### ***2.5 Absorptive Capacity***

Tilgang til kunnskap utenfor organisasjonens grenser er viktig for generering av innovasjon (Cohen og Levinthal, 1990). Cohen og Levinthal definerer begrepet Absorptive Capacity (ACAP), oversatt til norsk som; ”*Evnen en organisasjon har til å gjenkjenne verdien av ny, ekstern informasjon, assimilere den og knytte den til kommersielle behov*”.

ACAP er avhengig av bedriftens tidligere historie/”path” og kunnskap. ACAP forekommer på både individ- og organisasjonsnivå, hvor det på individnivå må eksistere tidligere relevant kunnskap for å assimilere og ta i bruk ny kunnskap. Med andre ord er læringsutbyttet størst når det man lærer er relatert til noe en allerede vet noe om. På organisasjonsnivå vil ACAP være avhengig av organisasjonens individuelle medlemmer, ikke kun anskaffelsen eller assimileringen av ny informasjon, men også organisasjonens evne til å utnytte ny informasjon.

Konkurransesterke bedrifter kjennetegnes av at de har en høy kapasitet til å tilegne seg nye markeder og benytte seg av de mulighetene markedet gir. På en annen side holder det ikke med å være flinke til å fange opp nye trender eller kunnskap i markedet som kan være relevant for ens egen suksess, bedriften må i tillegg være flink til å benytte denne kunnskapen på et kommersielt vis.

Forfatterne Cohen og Levinthal (1990) argumenterer videre for at "gatekeepers" som overvåker de eksterne omgivelsene er svært viktig for organisasjonens konkurranseevne. Gatekeepers kan være interne avdelinger i bedrifter som har tett og daglig kontakt med markeder og kunder, noe som kan være en viktig

bidragsyter til ACAP.

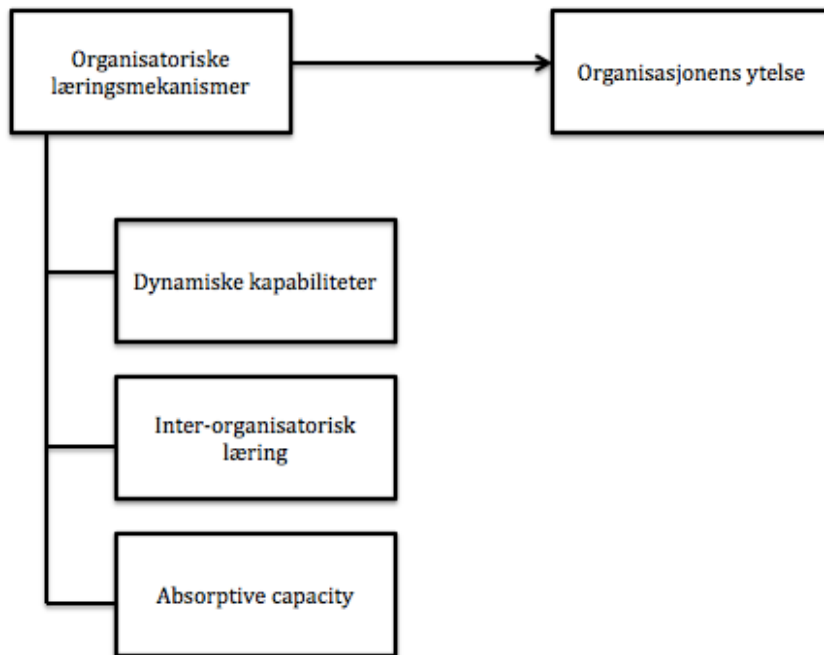
Zahra og George (2002) rekonseptualiserte ACAP som en dynamisk kapabilitet og konseptet deres innehar to underkategorier: Potensiell absorptive capacity (PACAP) og realisert absorptive capacity (RACAP). Deres definisjon av absorptive capacity er svært relevant i forhold til teorien om dynamiske kapabiliteter: "*Absorptive capacity is a set of organizational routines and processes by which firms acquire, assimilate, transform, and exploit knowledge to produce a dynamic organization capability*" (Zahra & George, 2002).

Med deres definisjon blir linken mellom absorberende kapasitet og konkurransefortrinnet til bedriften enda tydeligere, og konkurransefortrinnet kan videre deles opp i 3 kategorier; fleksibilitet, innovasjon og performance.

Lane og Lubatkin (1998) undersøkte empirisk hvordan absorptive capacity kan benyttes som en kilde til inter-organisatorisk læring. Ifølge studiet er en bedrifts evne til å lære fra andre bedrifter avhengig av likheten mellom bedriftenes (1) kunnskapsbase, (2) organisatoriske strukturer og kompensasjonspolitik, og (3) dominerende logikker. Likheten mellom partnernes kunnskapsbase, lavere ledelsesformalisering, forskningssentralisering, kompensasjonspolitik og forskningsmiljøer var i følge Lane og Lubatkin (1998) bidragsytere i forhold til inter-organisatorisk læring.

## 2.6 Oppsummert teoretisk rammeverk

Basert på vår litteraturgjennomgang foreslår vi følgende teoretisk rammeverkmodell som vi søker å besvare i vår videre forskning og analyse.



Figur 2: Teoretisk rammeverk

Organisatoriske læringsmekanismer anser vi som driveren til organisasjonens ytelse over tid i markeder som kontinuerlig endres. Under organisatoriske læringsmekanismer har vi drøftet tre mulige påvirkere til hvordan organisatoriske læringsmekanismer skapes og utvikles for å øke organisasjonens ytelse.

Gjennom litteraturgjennomgangen har vi konkludert med at DC tilhører en underkategori av organisatoriske læringsmekanismer, hvor organisasjoner hele tiden lærer å tilpasse seg endringer i markedet. Dette kan sees på som et kretsløp for læring, hvor endringer i markedet får organisasjoner til å måtte prøve å tilpasse seg endringer for å være konkurransedyktige over tid, og dermed vil DC, inter-organisatorisk læring og ACAP være påvirkere til organisatoriske læringsmekanismer.

---

### 3.0 Forskningsmetode

Etter at det teoretiske fundamentet med dynamiske kapabiliteter og organisatoriske læringsmekanismer var diskutert og gjort rede for satt vi igjen med flere spørsmål som var ubesvart. Teorien drøftet under hvilke forhold bedrifter lærer og hvilke implikasjoner relasjoner kan medføre. Lite empiri fra den virkelige verden under volatile markedsforhold var tilgjengelig. På bakgrunn av dette er vi overbevist om at forskningsspørsmålene vi har utarbeidet er godt tilpasset konteksten.

Ordet *Metode* kommer av det greske ordet *methodos* som betyr "*jakten på kunnskap*". Metoden vi benytter er et verktøy for å beskrive den virkelige verden og må derfor være riktig i forhold til fenomenet som undersøkes. Den vitenskapelige metode kan sies å være et fundamentalt steg i vitenskapelig utforskning basert på fysiske bevismateriale (empiri/erfaring).

Vi vil i dette kapitlet gå gjennom og redegjøre for de valgene vi har gjort under prosessen med å besvare våre forskningsspørsmål. Vi vil redegjøre for de fremgangsmåter vi har benyttet oss av for innsamling og analyse av data og hvorfor nettopp disse fremgangsmåtene er benyttet i vårt studie av relasjoner og organisatoriske læringsmekanismer. Vi presenterer informantene og det feltarbeidet vi har utført samt en gjennomgang av styrker og svakheter ved vårt arbeid.

For å belyse effekter av de inter-organisatoriske relasjonene på konkurransevnen til forretningsenheten Harald A. Møller har vi tatt utgangspunkt i en kvalitativ tilnærming til forskningen. Vi har lagt vekt på semi-strukturerte intervjuer, uformelle feltsamtaler og ulike arkivdata. Vi har benyttet de nevnte metodene i møter med relevante informanter i bilimportøren.

Informantene var lett tilgjengelig for samtale så snart prosjektet var godkjent for oppstart i organisasjonen. Prosjektet var gjenstand for intern evaluering før potensiell oppstart med sikte på å sikre relevans og behov for prosjektet i organisasjonen, i tillegg til hva selskapet kunne bidra med i prosjektet. Det var en overhengende positiv stemning over prosjektet i organisasjonen.

### ***3.1 Valg av metode***

Normalt avgjør forskeren om det skal benyttes kvalitativ eller kvantitativ metode i prosjektet. Dette er ifølge Ringdal (2013) noe som kan sees på som et pragmatisk valg, eller som et valg av vitenskapsfilosofisk standpunkt. I denne oppgaven har vi valgt å benytte oss av kvalitativ metode basert på forskningsspørsmålet vårt om inter-organisatoriske læringsmekanismer.

Mens fokuset og målet gjerne er generalisering i kvantitative undersøkelser, vil et kvalitativt forskningsdesign kunne skape en dypere forståelse rundt det sosiale fenomenet vi ønsker å undersøke. Dette er dessuten egnet når vi vil ha en forståelse av et fenomen som vanskelig kan kvantifiseres (Denscombe, 2010).

Overliggende redegjørelse er riktignok historiske fremstillinger av metodene og forskeren kan benytte kombinasjoner av disse ettersom forskningsprosjekter uansett må referere til innhold og utbredelse. Dette kalles metodetriangulering og er viktig for å sikre at våre funn er konvergente og ikke skyldes systematiske begrensninger og/eller skjevheter ved én enkelt metode (Yin, 2014).

Vi vet lite om fenomenet det er snakk om og den kvalitative metoden kan derfor være egnet fordi denne typen forskning har til hensikt å undersøke enkeltpersoners og/eller gruppers individuelle oppfatning av fenomenet (Malterud 2001).

Kvalitativ metode preges av at den ikke har noen standardisert analyseteknikk og en vesentlig del av arbeidet baseres på fleksibel og kontinuerlig analyse under arbeidet. Fordi inter-organisatoriske relasjoner er komplekse sosiale fenomener som må studeres på individ-nivå med få datapunkter er derfor kvalitativ metode egnet til undersøkelsen.

### ***3.2 Case-studier***

Forskningsspørsmålene vi stiller er forutsetningen for den valgte forskningsmetoden. Vi stiller spørsmål som *hvordan* og *hvilke* og i følge Yin (2014) fordrer dette dermed en fordelaktig bruk av case-metodikken.

Blant annet defineres case-studien av Yin som; "(...) *an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real life context. The boundaries between the phenomenon and the context are not clearly evident*" (Yin, 2014, p. 2). Yin påpeker også at case er særlig relevant å benytte når

---

grenseflatene mellom konteksten og fenomenet som undersøkes er vanskelig å definere.

I et case-studie er ikke nødvendigvis formålet å generalisere - som typisk ved kvantitative undersøkelser hvor det eksisterer mange datapunkter. Formålet er heller å komme i dybden og å sitte igjen med ny og bedre kunnskap om et bestemt tema. Særlig heterogent å regne ved denne metoden er hvordan den evner å avgrense seg til en organisasjon, fenomener eller systemer.

Eisenhardt (1989) på sin side hevder at "(..) *case study is a research strategy which focuses on understanding the dynamics present within one single setting*" (Eisenhardt 1989, P, 534). Med dette mener hun at case-studiet tar for seg et fenomen i en bestemt kontekst på et sted eller i et system, og at det kan ta for seg alt fra personer, grupper, organisasjoner til samfunn hvor det er opp til forskeren å avgrense antallet case det aktuelle studiet skal ta for seg. Metoden er dessuten egnet når vi vil finne særtrekk i konkrete miljøer over et bestemt tidsrom (Repstad, 2007).

Det er vanlig å si at casestudier benyttes som et forskningsdesign (Yin, 2014). Generelt skilles det riktignok normalt mellom deskriptivt design (beskrivende), eksplorativt design (utforskende) og forklarende (kausalt) design (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010; Yin, 2014). Designet skal beskrive oppsettet av analyseprosessen slik at forskerne kan besvare den aktuelle problemstillingen. Valget av design avhenger dessuten av ambisjonsnivået til oss som forskere og hvor mye forkunnskap vi besitter om temaet som er gjenstand for undersøkelse.

Eksplorativt design er best egnet dersom man har lav innsikt i området som ønskes å forske på og hvor forskeren primært er ute etter å skaffe dybdeforståelse for forskningsområdet. Under eksplorativt design er sekundærdata ofte et kjennetegn på casets metode (Gripsrud et al., 2010) ved at forskeren på forhånd undersøker om det eksisterer litteraturstudier og andre sekundærdata om temaet. Ettersom vår oppgave i stor grad baserer seg på sekundærdata og dybdeintervjuer med utgangspunkt i teori vil vår oppgave være preget av et eksplorativt design med et deduktivt preg.

### ***3.3 Avveininger ved bruk av enkelt case-studier***

Ifølge Yin (2014) er en av case-studiens store fordeler hvordan studiene baserer



seg på et rikt datagrunnlag for å belyse sosialt komplekse fenomener. For å fremskaffe rikt datagrunnlag er det ikke uvanlig at forskeren er fleksibel og benytter flere datakilder (datatriangulering).

Andre forskere påpeker motsatt fall at metoden ikke er like pålitelig som eksempelvis de kvantitative metodene spørreundersøkelser og/eller eksperimentelle forsøk (Yin, 2014). Et vanlig poeng er hvordan fleksibiliteten svekker de vitenskapelige resultatene.

Et ikke uvanlig ankepunkt mot case-studier, og kvalitative metoder generelt, er den lave muligheten for statistisk generalisering. Et av de store poengene med forskning er nettopp generalisering og et slikt fravær bør sånn sett fremheves. Ifølge Yin er derimot casestudier velegnet til analytisk generalisering samtidig som statistisk generalisering riktignok er en utfordring. En fordel med casestudier er nettopp blant annet hvordan de fremskaffer ny og dypere innsikt som kan lede videre til for eksempel kvantitative undersøkelser på et senere tidspunkt.

Fordi vi har behov for å komme særs i dybden og undersøke et sosialt komplekst fenomen kan det være hensiktsmessig å benytte seg av ett case med én enkelt analyseenhet (Siggelkow, 2007). Andre forskere, med Yin (2014) og Eisenhardt (1989,1991) i spissen, setter multiple case-studier høyere og sterkere, men de er samtidig enig i at single ("holistic") case-studier kan skape dypere innsikt.

Det er dessuten viktig å påpeke at casestudier er krevende og fordrer kunnskap samt stor ressursbruk av forskeren samtidig som resultatet kan være vanskelig å lese av for utenforstående. Det er viktig å ha disse ulempene i bakhodet under arbeid med casestudier slik at forskerne kan ta hensyn til de.

### ***3.4 Datainnsamling***

Datainnsamlingen har i størst grad foregått gjennom sekundærdata fra MøllerGruppens interne dataarkiv samt dybdeintervjuer av relevante ansatte i konsernets Customer Care-avdeling. Kildegrunnlaget er dermed ikke i all hovedsak innsamlet eller systematisert av forskerne selv. Den deduktive tilnærmingen er innhentet i form av 3 bøker om bedriftens historie, artikler fra internett, årsberetninger, statistikk og annet skriftlig materiale. Dette er benyttet som sekundærdata knyttet til oppgaven.

---

For å undersøke hvordan relasjoner mellom Volkswagen og importørleddet Harald A. Møller bygges over tid på individnivå har det vært hensiktsmessig med individuelle dybdeintervjuer i denne avhandlingen. Ifølge Gripsrud et al. (2010) er dette egnet i undersøkelser hvor tema ikke kan behandles enkelt ved tradisjonelle spørreundersøkelser.

Ved å fokusere spesifikt på Customer Care-avdelingen i Harald A. Møller sin relasjonsbygging mot Volkswagen kommer vi tettere inn på temaområdet enn ved å eksempelvis intervju 3-4 avdelingsledere i de ulike underavdelingene hos importøren. Som diskutert i punkt 2.5 kan en avdeling med tett tilknytning til kunden og markedet bli sett på som en "gatekeeper" i relasjonen. Vi ønsker gjennom informantene i denne avdelingen å få en tettere innsikt i hvordan individene jobber med og lærer av Volkswagen i tillegg til hvordan de videreformidler erfaringer fra markedet tilbake til Volkswagen i en form for to-veis interaksjon.

Den store fordelen ved å benytte individuelle dybdeintervju er hvordan datainnsamlingen og spørsmålene kan formes etter problemstillingen samt hvordan metoden fanger den enkelte ansattes spesifikke kunnskap og mening om et fenomen. Dette gjelder særlig ved sensitive tema som ikke ville vært avdekket ved andre typer datainnsamlingsteknikker (Selnes, 1999). Harald A. Møller har lange og tette bånd til Volkswagen, noe som muliggjør sterke individuelle meninger om relasjonen.

For å supplere dette og innhente generell informasjon på enkle spørsmål har feltsamtaler vært en nyttig informasjonskilde. Feltsamtaler er uformelle og en enkel måte å innhente rask og verdifull informasjon på.

### ***3.5 Forberedelse til dybdeintervjuer***

Etter dypdykk i arkivdata og informasjon om relasjonen mellom Volkswagen og Harald A. Møller dannet det seg et mer oversiktlig bilde av situasjonen som vi kunne gå videre med. Det er en generell norm i bilbransjen å ikke kommentere hverandre offentlig i media og det meste av informasjonen omhandler derfor kun Harald A. Møller. Svært mye av sekundærdata tar for seg tidslinjen, salgshall, nye trender og modeller, og har derfor et overhengende positivt preg over seg.

Med Volkswagens "dieselgate" høsten 2015 er derimot noe nyere sekundærdata i

---

form av avisartikler av negativ art og relatert til denne saken. Vårt hovedfokus vil være spørsmål knyttet til daglig arbeid, relasjonsbygging på individnivå, individuell kompetansebygging og de ansattes oppfatninger av denne typen relasjonsbyggende arbeid med Volkswagen. Vi la også vekt på hvordan de ansatte så på mulige positive og negative sider ved slike relasjoner for å få innblikk i individuelle oppfatninger om temaet.

Rollene ble fordelt slik at den ene forskeren var ansvarlig for gjennomføring av intervjuet mens den andre var ansvarlig for notater og oppfølgingsspørsmål. Intervjuguide ble utarbeidet i forkant av intervjuene, og intervjuene ble planlagt mellom forskere og informanter.

Noen spørsmål dukket opp utenfor planlagte intervjuguide som følge av oppfølgingsspørsmål og for å skape en mer naturlig samtale med informantene. Vi kan derfor si at vi benyttet oss av semi-strukturerte dybdeintervjuer. Dette gjorde at vi førte en noe strukturert samtale med intervjuobjektene slik at de lettere åpnet seg om temaene vi ønsket belyst. Ettersom dybdeintervju stiller store krav til forskeren/intervjueren var det viktig at vi stilte de rette spørsmålene slik at de intervjuede ansattes underliggende meninger kom frem (Selnes, 1999).

### *3.5.1 Gjennomføring av dybdeintervjuer*

Vi gjennomførte våre intervjuer med Nyima Cham, Pål Liaker Holm og Christian Jarlsby i februar ved Harald A. Møllers hovedkontor på Frysja i Oslo. Tidspunkter for intervjuene ble satt opp i løpet av en normal arbeidsdag for informantene. Begge forskerne var tilstede under dybdeintervjuene.

Intervjuene startet med en gjennomgang av forskningens formål, bakgrunnen for valgene av intervjuobjekter og hvordan vi tenkte å gjennomføre intervjuet. Videre startet vi så på selve intervjuene som hver varte i ca. 1 time. Vi tok en stor del notater underveis og fant det ikke nødvendig å benytte båndopptager. Vi utnyttet styrken ved kvalitative metoder - fleksibiliteten - til å føre en naturlig samtale med spontane spørsmål slik at vi kunne komme dypere inn på informantenes tanker. Før endelig leveranse av prosjekt ble intervjuobjektene og leder for Customer Care-avdeling tilsendt oppgave for mulige innvendinger eller feilsiteringer.

### **3.6 Kildekritikk**

En viktig oppgave ved gjennomføringen av casestudier er vurderingen av studiens kvalitet. Det er normalt å vurdere kvaliteten til en studie basert på fire ulike "tester" (Yin, 2014). Det er ulike taktikker for vurderingen av troverdigheten og påliteligheten til oppgaven. De fire ulike testene går ifølge Yin (2014) på reliabilitet (1) og validitet (3).

#### *3.6.1 Reliabilitet*

Reliabilitet går på om vi får det samme resultatet når en måler ved hjelp av det samme måleinstrumentet (Ringdal, 2013). Dette innebærer at vi oppnår pålitelige målinger i datamaterialet over tid og at målingene våre derfor er konsistente. Ifølge Ringdal påvirkes reliabiliteten av tilfeldige målefeil. Informantene kan for eksempel ha glemt detaljer de normalt sett har oversikt over, vi som forskere kan notere feil og det kan oppstå feil under dataregistreringen. Når det eksisterer høy reliabilitet har vi derfor også lav grad av målefeil.

Ved casestudier er det ikke uvanlig at casestudier gjennomføres ulikt i forhold til hvor fleksibel metoden er. En replikasjon av vår forskning kan derfor medføre målefeil. Relasjonen vi undersøker vil for eksempel også utvikles over tid.

Deler av datamaterialet stammer fra sekundærdata som er samlet inn av andre med et annet formål enn å besvare vår oppgave om inter-organisatoriske relasjoner mellom Volkswagen og Harald A. Møller. Møllerarkivet inneholder store mengder data som sikter på historiske tilbakeblikk på ulike bilmodeller og hendelser, mens avisartiklene har som formål å opplyse den generelle leseren. Dette er noe som er hensyntatt under drøftelsen av relasjonen mellom selskapene. Det er hevet over enhver tvil at de data vi har samlet inn som sekundærdata og internt datamateriale fra Harald A. Møller er fakta, noe som styrker reliabiliteten i dataene.

Reliabilitet er ivaretatt i den grad det er konsistens i kategoriseringen av de fenomenene vi studerer, enten det dreier seg om forskjellige observatører i samme situasjon, eller samme observatører i forskjellige situasjoner (Hammersley, 1992). Høy reliabilitet oppnås ved å foreta en god datainnsamling, i vårt tilfelle sikre kilder og å la ulike forskere kategorisere samme datamateriale og sammenligne deres funn. Gjennom selve rapporten kan høy reliabilitet oppnås ved å redegjøre

---

for prosedyrer under datainnsamling samt presentere større utdrag fra data og ikke kun oppsummeringer.

Dersom andre forskere hadde foretatt en replikasjon av denne casestudien om noen år og intervjuet informantene våre i Harald A. Møller kan det være at svarene ville blitt annerledes enn de vi fikk. Bøkene omtalte lite negativitet i forholdet og heller ikke alle informantene ønsket å dele noen negative sider ved forholdet. Dette er naturlig i den grad Volkswagen har stått for mye av MøllerGruppens suksess siden 1940-tallet. Samtidig er vi overbevist om at informantene snakket sant og vi er derfor fornøyd med reliabiliteten som vi anser som middels til høy.

### 3.6.2 Validitet

Høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet (Ringdal, 2013). Validitet går på gyldighet, altså om vi måler det vi faktisk ønsker å måle. Mens reliabilitet ifølge Ringdal er et empirisk spørsmål vil validitet i tillegg kreve en teoretisk vurdering. En datainnsamling og fremgangsmåte som bærer preg av relevante data medfører høyere validitet. Vi deler normalt validitet inn i ekstern og intern validitet og vi vil her gå gjennom 3 ulike typer validitet som er særlig relevant for casestudier (Yin, 2014):

#### 3.6.2.1 Begrepsvaliditet

Den mest generelle definisjonen på validitet er om vi måler det vi har til hensikt å måle. Dette kalles også *begrepsvaliditet*. Ifølge Ringdal (2013) kan vi si at validitet går på relasjonen mellom indikatorene (spørsmålene til informanter) og det teoretiske begrepet, mens vi kan si at reliabilitet er inne på egenskaper ved indikatorene som er målt.

Yin (2014) anbefaler å bruke metodetriangulering som en sentral kilde til å øke den generelle begrepsvaliditeten. Nøkkelinformantene ble dessuten tilsendt førsteutkastet av prosjektet til gjennomgang for å sikre at de avgitte svarende under intervjuer og feltsamtaler samsvarte med vår tolkning.

#### 3.6.2.2 Intern validitet

*Intern validitet* betegnes som høy dersom forskeren kan begrunne sine påstander om at det eksisterer årsakssammenhenger mellom observerte fenomener. Altså handler intern validitet om forskerens evner og hvordan studien er blitt

gjennomført. Intern validitet kan sikres gjennom blant annet data- og metodetriangulering samt søken etter rivaliserende forklaringer.

For denne oppgaven har vi som forskere mindre erfaring på området noe som medfører at den interne validiteten naturlig nok svekkes. I motsatt fall har vi fått god veiledning av erfarne forskere/professorer til å lede oss i riktig retning og gi gode retningslinjer for hvordan vi som forskere kan gå fram og hva oppgaven bør inneholde. Dermed kan vi konkludere med at den interne validiteten er tilfredsstillende.

### *3.6.2.3 Ekstern validitet*

*Ekstern validitet* klassifiseres som høy dersom funnene i studien kan generaliseres til andre personer, settinger eller tider – ikke statistisk, men analytisk generalisering gjennom detaljerte beskrivelser og replikasjon Dette betyr at dersom oppgaven kan generaliseres og benyttes for å trekke konklusjoner til lignende case vil den eksterne validiteten være høy.

For vår del vil generalisering av denne oppgaven være unaturlig ettersom vi undersøker et fenomen i en spesifikk relasjon. Partnerskapet er i tillegg unikt og et stort konkurransefortrinn. Yin (2014) anbefaler å designe single-case studier med basis i teoriskapning og vi kan derfor si at vår eksterne validitet er ivaretatt i størst mulige grad.

### *3.7 Avgrensinger i case-historien*

Prosjektet innebar svært store tilgjengelige datamengder gjennom medier, intervjuer og Møller-arkivet. Prosjektets case og analyse må samsvare i forhold til teorien som er valgt og vi har derfor utelatt noe informasjon fra casehistorien som stammer fra eldre tid.

Fordi Harald A. Møller har vokst til MøllerGruppen med forretningsområder innen blant annet industri har vi utelatt alt som ikke har med bil å gjøre. Harald Aas Møllers oppvekst og familieliv er også utelatt. Fokuset er satt til Harald A. Møller AS (i dag en enhet MøllerGruppen) og relasjonen til Volkswagen AG så langt det lar seg gjøre.

### *3.8 Vurdering av teori og case*

Teorien vi har valgt å inkludere i dette prosjektet er stor og kompleks. Teorien vår tar utgangspunkt i forskningsartikler fra anerkjente forskere. Disse teoriene og forskerne er utgangspunktet for de ledende lærebøkene innenfor strategi og vi anser derfor dette som pålitelige kilder til teori. Artikkene er lastet ned fra anerkjente nettsteder gjennom skolens bibliotek Oria. Vi valgte å inkludere både teoretisk fagstoff innen inter-organisatoriske relasjoner og læring i tillegg til lock-in effekter. Vi anser den valgte teorien å være godt knyttet opp mot vår problemstilling.

Ettersom oppgaven bærer stort preg av et utgangspunkt i teori som undersøkes i praksis, kunne det vært en fordel å på forhånd besitte empiriske undersøkelser som kunne være relevant. Utfordringen var hvor lite relevant empiri vi fant i forhold til problemstillingen og bransjen vi undersøkte. Casemetodikken av norske bedrifter er i seg selv et noe utforsket område. Store deler av læringsteorier er dessuten eldre og stammer i stor grad fra 1990-tallet. Dette gjør derimot vårt prosjekt særlig interessant fra forskningens ståsted.

Vi har ikke funnet tidligere studier om relasjonen mellom Volkswagen og Harald A. Møller selv om den strekker seg tilbake til 2. verdenskrig. Oppgaven og analysen ville samlet sett stått styrket dersom denne relasjonen kunne blitt belyst fra begge sider ved intervjuer av nøkkelinformanter også i Volkswagen.

Sett i lys av at Harald A. Møllers importøravtale av Volkswagens produkter innebærer å være offisiell representant med egne støtteavdelinger har ikke Volkswagen noen ansatte i Norge utover et tilknyttet finansieringsselskap hvis eierskap deles 49/51 mellom henholdsvis MøllerGruppen og Volkswagen. Dette medførte at det vanskelig lot seg gjøre å belyse relasjonen fra begge sider. Hierarkiet og maktstanden i Volkswagen gjør det dessuten vanskelig for to norske studenter å få til intervjuer angående en strategisk viktig partner.

Den store graden av tilgjengelig historisk materiale i Møllerarkivet medførte vesentlige mengder sekundærdata av høy kvalitet om den norske virksomheten. Vi anser dermed at caset er faglig relevant å knytte opp mot teori med mindre svakheter ettersom det ikke belyses fra begge parter.

---

## 4.0 Casehistorie om Harald A. Møller

Det vil i dette kapitlet bli presentert casehistorien om selskapet Harald A. Møller AS. Det har vært flere navneendringer gjennom årene siden oppstarten, men dette navnet har nå vart i nær 71 år siden 1946. Harald A. Møller er i dag kjent som en enhet under MøllerGruppen.

Det har blitt referert direkte i historien fra nyhetsartikler og andre kilder. Ettersom bøkene om selskapet er sentralt for historien vil ikke disse bli sitert fortløpende, dette også fordi bøkene i stor grad overlapper hverandre. Bøkene som er benyttet er i all sak;

- Møller: krøniken om bilen, familien og folket (Jenssen og Dahl, 2006).
- Boblen som ikke brast: Møller-gruppen 50 år (Milson, 1986).
- Harald A. Møller AS 60 år: en liten historisk gjennomgang (Møller og Winding-Sørensen, 1996).

Volkswagen AG er i dag verdens største bilprodusent med en rekke bilmerker i porteføljen. Denne casehistorien vil gå inn på hendelser og de merkene som er relevant for relasjonen til Harald A. Møller. Casehistorien tar for seg en lengre tidslinje og har et historisk preg over seg. Den er også av en lengre art for å skape et riktig bilde av bedriften og utviklingen mot partneren Volkswagen og privatbilismen i Norge.

### *4.1 Harald A. Møller AS - historien om bedriften og eksterne forhold fra år 1936*

Harald stiftet bedriften Strømmen Auto A/S i 1936, en bedrift som solgte Dodge og DeSoto personbiler. I 1946 endret han navnet til Harald A. Møller AS. Sønnen Jan Henrik Møller tok over vervet som administrerende direktør for Harald A. Møller AS i 1972 før han senere tok over som konsernsjef i det som i dag heter MøllerGruppen. Selv om det i dag er 3. generasjon-Møller som er styreleder ved Harald Møller (fra 2004), er det historien om Harald Aas Møller og hans sønn Jan H. Møller som legger grunnlaget for den tradisjonsrike bedriften.

Siden Harald A. Møller AS sin oppstart fra 1936 til år 1972 hadde bedriften stort sett drevet bilimport av amerikanske biler og den mindre folkevognen fra Volkswagen. Folkevognen ble etterhvert Norges mest solgte bil og en viktig bidragsyter til at regjeringen i 1960 opphevet restriksjonene mot privatbilismen.

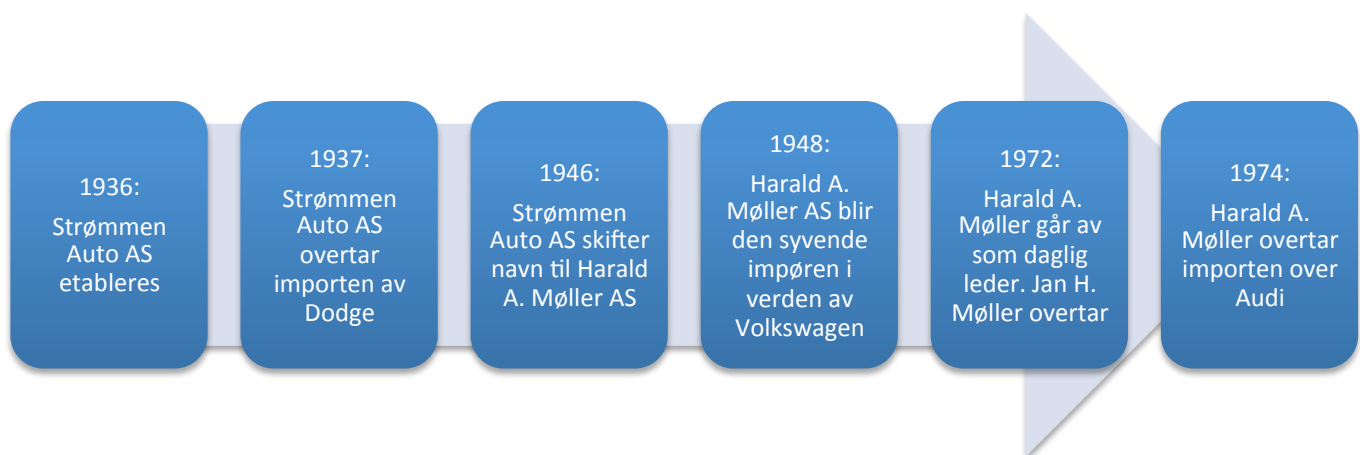


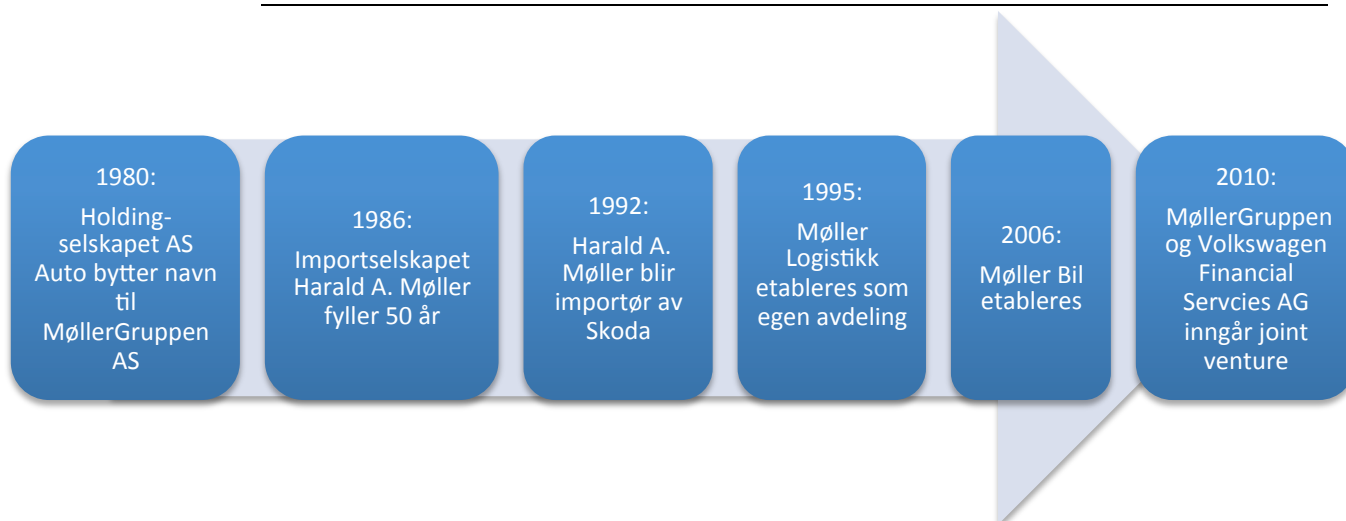
Selskapet er på mange måter bygget opp rundt folkevognen med klargjøringsanlegget på Bekkelagskaia, den tekniske avdelingen, serviceskolen, markedsavdelingen og forhandlerapparatet som strekker seg over hele Norge.

Under Harald var lederskapet i Harald A. Møller beskrevet som strengt med de nærmeste rådgiverne Finn Schøyen og Kåre Jakobsen. Disse var igjen støttet av et kompetent apparat i organisasjonen. Med generasjonsskiftet til 2. generasjon ledelse innførte Jan styringsverktøyet "fagmessig kollektivt lederskap" hvor det ble fokus på ledelse og inn med større ressurser i form av økonomer og markedsførere.

Jan satset videre på kompetanse som en grunnmur, med lederprogrammer og intern rekruttering som satsingsområder. Mye ble endret, men én ting bestod og står fortsatt den dag i dag som selve fundamentet: Familieverdiene og måten partneren Volkswagen skulle håndteres.

Relasjonen mellom Møller-familien og nå Volkswagen AG har vist seg svært sterk etter nesten 70 års partnerskap. Importørleddet Harald A. Møller AS har ca. 400 ansatte, mens MøllerGruppen har over 4000 ansatte fordelt over 5 land. MøllerGruppen har totalt solgt over 1,4 millioner biler og besitter i dag en kundebase på vel 750 000 kunder. I 2017 rundet de 1 million solgte Volkswagen i Norge.





Figur 3: Tidslinje Harald A. Møller

### I 1937 overtar Strømmens Auto importen av Dodge.

Etter møter med Chrysler Corporation ble det besluttet at Harald Aas Møller sitt selskap Strømmens Auto A/S skulle overta representasjonen for Dodge og DeSoto. Strømmens Værksted skulle montere personbilene mens selskapet Kolberg, Caspary & Co skulle montere lastebilene. Under denne perioden var det populært med store og dyre amerikanske biler som normalt gikk som drosjer. Salget var lite, og Harald så høy vekst innen bilbransjen på sikt.

Mens porteføljen bestod i store biler, startet Strømmen Auto A/S i 1938 samtidig importen av en mindre 4/5 seters Hanomag. Bilen var enklere enn de store amerikanske bilene, men altfor dyr for folk flest. Harald ønsket derimot et produkt som passet godt inn med det norske behovet.

Harald dro i 1939 til Berlin og var med på Hitlers avduking av det nye bilmerket Volkswagen og modellen "Kraft durch Freude-Wagen". Hitler avduket selv modellen som var særlig tilpasset en krigssituasjon. Harald reiste hjem til Norge med bilmodellen i bakhodet og tok den opp til vurdering igjen etter at 2. verdenskrig var over.

### 1946 - Strømmen Auto blir Harald A. Møller AS:

I generalforsamlingen til Strømmen Auto den 10. Juli 1946 ble det vedtatt å endre bedriftens navn til Harald A. Møller A/S. Samme år reiste Møller til Detroit i USA og møtte på verdifulle forbindelser og skaffet kontrakter til import av personbiler og lastebiler fra DeSoto og Dodge.

Møller ønsket fortsatt en mindre bil for folk flest i porteføljen og så mot Folkevognen som han først hadde sett prototype av i 1939. I 1947 forsøkte Harald å komme i kontakt med Volkswagen AG uten å lykkes. På en senere reise til USA i 1948 møtte han på en tidligere kollega som hadde tilgang til de riktige personene inn til Volkswagen.

I september 1948 dro Harald på sitt første besøk til Volkswagen i Wolfsburg hvor han ble mottatt av både generaldirektør Nordhoff og eksportsjefen hans. 1. november samme år fikk de beskjed fra Volkswagen om at de var bestemte på å overlate representasjonen for Norge til Møller etter konkurranse fra flere bedrifter. Harald A. Møller AS ble på dette tidspunktet importør nr. 7 i rekken av Volkswagen-importører over hele verden.



Det Volkswagen var mest opptatt av under møtet i Wolfsburg, var servicemulighetene Harald og bedriften hans besatt. Dette var bekymringsfullt ettersom det ikke eksisterte noe profesjonell serviceorganisasjon i Oslo. I årsberetningen fra 1945 i Strømmen Auto fremkommer det for eksempel at "*det er absolutt nødvendig for vårt firma å få sitt eget verksted*".

Det var flere omstridte politiske forhold knyttet til bilen i tiden etter 2 verdenskrig. I 1955 kom det midlertidige tiltaket knyttet til importen av bil gjennom avgifter. Avgiften på kjøp ble satt til 10 prosent av importverdien, og Norge hadde med dette innført en avgift som skulle vise seg svært viktig for statsbudsjettet over tid<sup>(1)</sup>.

I henhold til importøravtalen var det Møller som skulle markedsføre produktene til Volkswagen. Mens Harald A. Møller var et anonymt navn som stod i bakgrunnen og bare solgte bilene, var det Volkswagen-navnet som ble fremhevet og "brandet". Harald A. Møller fikk tilsendt brosjyrer og plakater av Folkevognen og senere Transporteren da den ble lansert i 1950. Navnet "Folkevogn" ble et eget norsk begrep som skulle vise seg å endre det sosialistiske synet over

privatbilismen i Norge.

For å kunne yte den servicen Volkswagen krevde måtte Harald ha et dyktig forhandlernetverk. Forhandlerne ble frittstående selskaper i tillegg til noen få egeneide. Harald A. Møller måtte på sin side bidra med insentiver til kompetansebygging og i 1956 ble det derfor startet Serviceskolen på Skøyen.

Serviceskolen var en omreisende skole for mekanikerne ettersom det var tungvint for mekanikerne å reise til Oslo. Volkswagen sendte over utstyr, biler og tyske lærere for å sikre tilfredsstillende kompetanse. Kursene bar preg av en tysk disiplin og grundighet i arbeidet som ble utført. Volkswagen har siden da hatt spesialiserte kompetanseprogrammer for de selgerne og mekanikerne som skal jobbe på deres produkter.

Instruktører fra serviceskolen og teknisk avdeling besøker alltid Volkswagen i forkant av lanseringer slik at verksmestere, mekanikere, selgere, salgsledere, reservedelsselgere og andre involverte er klare for den nye modellen i tillegg til løpende repetisjonskurs. Business Management-avdelingen holder løpende kurs for de med ansvar for forhandleres økonomi. I alt holdes det kurs for flere tusen personer i Møller-systemet årlig.

De ansatte var på forhånd briefet tydelig av Harald A. Møller om hvilke forhandlere og ansatte man skulle ha et godt forhold til i forbindelse med besøkene. Denne kulturen gikk igjen også under besøk til fabrikken i Wolfsburg, hvor de norske ansatte ikke fikk lov å stifte relasjoner med tyskerne. Kun ledere i Harald A. Møller kunne stifte relasjoner med ledere i Volkswagen. De to selskapene var relativt like når det gjaldt verdier og kultur, med fokus på sterk disiplin og lojalitet internt og mot partneren.

Tidlig på 1950-tallet og utover så Møller at Folkevognen og den mindre lastebilen Transporter ville selge godt på sikt ettersom modellene var godt tilpasset norske verdier og behov etter krigen. Han kjøpte dermed opp eiendommer på Østlandet for å klargjøre bygging av nye forhandlere til ekspansjon når markedet og landet var klart. Volkswagens logo prydet tidlig alle den norske forhandlerne.

I 1956 stod Norges største bilanlegg, Harald A. Møller AS klart på Skøyen. Bygget bar preg av modernisme og stolthet for merkevaren Volkswagen, og

---

Harald hadde forsøkt å få byggetillatelse av Oslo kommune helt tilbake i 1949. Verkstedet var tuftet på Volkswagens krav til utmerket service for alle som skulle håndtere en Volkswagen. Harald tok steget bort fra bakgårdsverksteder som hadde dominert i Norge, og inn i en ny tid med fokus på kunderelasjoner.

Anlegget var hovedlager for reservedeler og hadde salg av deler, tilbehør, verkstedtjenester, oppretting og lakkering av Volkswagen. Det samme året ble også importen organisert på Sørenga i Oslo. Harald A. Møller importerte totalt 959 Transportere og 1601 Folkevogner dette året.

I 1960 toppet Harald A. Møller umiddelbart registreringsstatistikken med over 7000 registrerte biler etter opphevingen av restriksjonene på bilkjøp. Etterhvert kom også byggetillatelser på plass og nye strategisk plasserte forhandleranlegg for Volkswagen-produkter på de eksisterende eiendommene kunne bygges for ekspansjon. Forhandlerne benyttet seg av Volkswagen sitt design for hvordan en forhandler skulle se ut.

Fra "Kjør Bedre"-nummeret i 1964 utdypes det fra Møller hvorfor Folkevognen har så stor suksess. Volkswagen produserer den bilen det store publikum ville kjøpe. Produsenten går ut i markedet og spør kunden hva de ønsker og modellen vil så snart som mulig tilpasses deretter. Forandringer vil derfor alltid skje så lenge kunden har behov for det - ikke bare for endringens skyld.

Til å begynne med var ikke Volkswagen interessert i annet enn å selge nye biler. Det ble derfor anbefalt Harald A. Møller å ikke legge ressurser i dette. Likevel var noe av Harald A. Møllers store suksess på bruktbil en av grunnene til at Volkswagen begynte å



satse mer på dette over tid. Det var tilsynelatende rådgiveren Jacob Bøes besøk til Wolfsburg i 1964 hvor han hadde med seg en tegning av en Volkswagen-forhandler som skapte interesse for bruktbil. Jacob Bøe introduserte med det interessen for "Gebraucht-wagen" i Volkswagen og i dag har de fleste

---

Volkswagen-forhandlere i hele verden en egen bruktbilavdeling.

For å ta høyde for forventet etterspørsel av Volkswagen bygget Harald A. Møller ut det som i dag er forretningsenheten Møller Logistikk med et nytt importanlegg på Bekkelagskaia som stod ferdig i 1968. Også dette importlageret var (og er) av betydelig størrelse. Anlegget tar imot biler som kommer fra Wolfsburg med båt og klargjøres direkte for avgang videre i Norge. Anlegget er i dag på over 21 000 kvadratmeter og kan lagre over 1200 biler fra Volkswagen samtidig.

Det ble i 1968 svært raskt bygget et delelager på Skedsmo med eget sidespor fra toglinjen til hovedbanen inn i lageret. Dette sikret optimale frakttider fra Tyskland samtidig som den sentrale plasseringen langs jernbanen på Østlandet også ga optimale frakttider ut til forhandlere. Lageret ble skilt ut som et eget selskap - Harald A. Møller Skedsmo AS (senere Møller Logistikk AS). Lageret mottar i dag ca. 14 togvogner med reservedeler fra Volkswagens delelager i Kassel og (senere også) Audis delevarelager i Ingolstadt i uken.

Mens 1969 var en fantastisk år med 25 563 solgte Volkswagen kom det japanske biler på markedet. Forhandlinger om innkjøpspriser med Volkswagen i Wolfsburg måtte til for å ta høyde for konkurransen. Volkswagen ønsket å øke prisene med 10 prosent på denne tiden fordi de hevdet bilene var verdt mer i markedet. Svaret fra Harald A. Møller var at de i så måte kunne halvere anslaget for solgte biler til 7000 biler.

Tyskerne forstod ikke at de japanske bilene fra Toyota, Nissan og Mazda kunne konkurrere med den tyske Folkevognen og sendte ingeniører, finansavdelingen og markedsavdelingen til Norge for å prøve bilene. Ekstrautstyret og nye muligheter ble prøvd og kalkulert. Besøket var viktig for Volkswagen ettersom de nå kunne tilpasse bilene tidlig etter den nye konkurransen fra Asia uten å bli hengende etter i et marked med raske teknologiske skift og innovasjoner.

### **1970-tallet, neste generasjon Møller tar over**

I 1970 var eiendommen på Frysja som Møller hadde kjøpt flere år tidligere bygget ut med nytt hovedkontor for importøren Harald A. Møller. Lokalene som tidligere var lokalisert i Stortingsgata var blitt for små for den kraftig voksende organisasjonen og det måtte anlegges plass til flere biler og garasje for importøren. På Frysja er i dag blant annet konsernledelse, IT, og avdelinger i

importøren plassert.

Volkswagen hadde tidligere i 1964 kjøpt over halvparten av aksjene i det som den gang het *Auto Union*. Selskapet var i starten en liten del av porteføljen og fabrikkene produserte stort sett Volkswagens produkter. I 1969 ble dette selskapet omdøpt til *Audi NSU Auto Union AG*, før det senere ble re-brandet til kun "*Audi AG*". Navnet på partnerskapet ble nå kjent under V.A.G, Volkswagen Audi Gruppe. Harald A. Møller AS protesterte mot navnet fordi det skapte problemer med merkevarebyggingen Harald A. Møller hadde gjort i Norge med Volkswagen-navnet.

Møller var lojal mot partneren og var blant de aller første importørene i verden til å innrette seg etter det nye navnet. Fordi Volkswagen kun ønsket å forholde seg til én importør i hvert land valgte Møller å ta over importen av Audi fra With & Wessel i 1974 med modellene Audi 50, Audi 80 og Audi 100.

Avgiftene på privatbilen ble gradvis økt etter at importavgiften var gjort permanent i 1959. I 1971 var importavgiften økt til 67 prosent av de første 5000 kr i tollverdi, deretter 100 prosent på den første delen som oversteg 10 000 kr (tilsvarende 70 000 i 2006<sup>(1)</sup>).

Den 31.12 1971 sendte Harald A. Møller ut en melding om at han trekker seg som daglig leder etter å ha ledet firmaet siden det ble startet i april 1936. Hans etterfølger ble sønnen Jan H. Møller, men selv fortsatte han som formann i styrene i både moderselskapet og datterselskapene.

Jan startet i 1972 som ny administrerende direktør i Harald A. Møller AS. Dette var første gang det ble foretatt en maktoverføring i familieselskapet og forventningene var store. Kompetansebyggingen og det tette relasjonelle båndet til fabrikken skapte mye av lojaliteten til flere Møller-generasjoner. Jan var for eksempel som ung på utdanningsreise først til USA hos Chrysler i Detroit på 50-tallet for å lære om salgsteknikker og bilforhandlere, før han hadde vært "intern" i byttomotor-avdelingen og eksportavdelingen hos Volkswagen i Wolfsburg i 1954.

Jan likte tanken på å importere japanske biler etter en bilutstilling i Tokyo i 1967. Det ble derimot aldri aktuelt å legge forholdet til Volkswagen til side. Jan foretok endringer i den "harde" lederkulturen som hadde preget selskapet og innførte

---

lederprogrammer samt fokus på intern rekruttering og kompetansebygging.

Tidlig på 70-tallet slet Volkswagen med å forstå hvor de skulle videre. Merkevaren Volkswagen ble ikke lenger prioritert av Harald A. Møller og Volkswagen-forhandlerne fikk lov å selge Dodge varebiler ettersom Transporteren fra Volkswagen var umoderne og lite trafikksikker. Selskapet var nå tilpasset de to modellene fra Volkswagen som aldri seg raskt mot andre biler og importøren var nødt til å tenke annerledes.

Møller-familien fikk komme med innspill om hvordan utstyr de kunne tenke seg i Norge da Golf ble lansert på 70-tallet. Bilene ble blant annet tilpasset med setevarme, lyktespyleranlegg og kraftigere batterier. Dette var særlig et av kjennetegnene ved Volkswagen - de gikk ut og spurte importørene om de kunne hjelpe fabrikken med noe under produktutviklingen, ikke bare hva Volkswagen kunne bidra med av produkter for importørene.

Etter oljefunnene i Nordsjøen i 1969 hadde nordmenn gått inn i en ny økonomisk tid hvor Folkevognen ikke passet inn lenger. Bilene skulle være større og sikrere enn før. Golf kom derfor til rett tid i en periode hvor nordmenn ønsket å signalisere selvtillit og fremvekst.

Golf GTI og farten den hadde ble et godt symbol på det som foregikk i Norge og Jan H. Møller kunne i 1975 erklære at Harald A. Møller AS igjen var i angrepsposisjon. Det fremkommer at relasjonen mellom Volkswagen AG og Harald A. Møller på denne tiden var svært sterk.

Makroøkonomiske og politiske forhold har lenge preget bilbransjen. I Europa ble bilavhengigheten stor utover 70-tallet og under Yom Kippur-krigen i 1973 ble det oljekrise da OPEC stengte for eksport av olje. Det ble innført totalforbud mot bilkjøring i Norge, men krisen varte uansett kort nok til at MøllerGruppen kunne fortsette salget i høy takt.

Harald A. Møller hadde tidligere flere virksomhetsområder, som blant annet amerikanske personbiler og lastebiler der de hadde importen av merket *Magirus*. På 70-tallet slo Volkswagen AG sammen Volkswagen Nyttekjøretøyer med lastebil-produsenten M.A.N. Ettersom Harald A. Møller på dette tidspunktet hadde agenturet for konkurrenten Magirus havnet de og Volkswagen i en anspekt



---

situasjon. Den norske importøren fremholdt prinsippet at Volkswagen ikke skulle bestemme hvilke produkter den norske importøren skulle selge, i tillegg til at M.A.N. var kjent som mindre gode produkter enn det de allerede hadde gjennom merket Magirus.

Etter interne uenigheter og strider samt forhandlinger mellom Harald A. Møller og Volkswagen med skjeve styrkeforhold, måtte Harald A. Møller gi tapt for importen av Magirus og starte med import av M.A.N.-lastebiler i stedet fra 1978. Som følge av dette fremholdt gjerne Volkswagen den norske importøren som et godt eksempel på lojal importør ute i verden. Ledelsen i Møller kunne på forhånd se at salget av VW/M.A.N. -lastebil skulle bli vanskelig, men tilpasset seg Volkswagens krav for å redde relasjonen. MøllerGruppen solgte etterhvert aksjene i M.A.N. Last og Buss A/S og ga fra seg agenturet og muligheten til å drive med lastebiler grunnet dårlige salg i 1990.

### **1980-tallet, salget skyter fart i jappetiden**

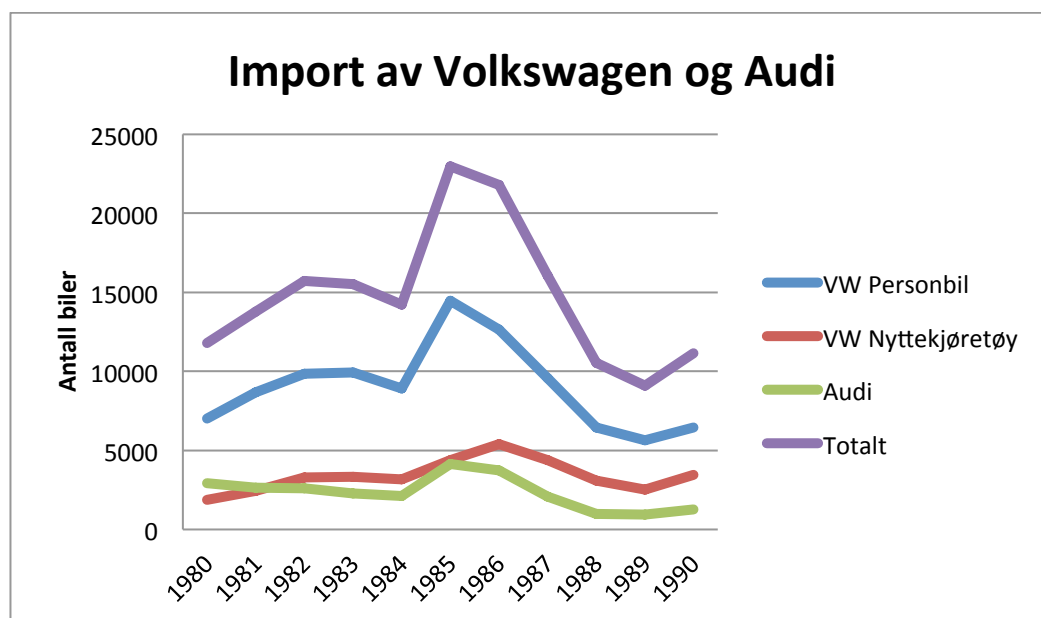
80-årene startet med at holdingselskapet A/S Auto skiftet navn til MøllerGruppen. Datterselskapene som går under MøllerGruppen er Harald A. Møller AS og senere Møller Bil-kjeden, Møller Logistikk, Møller Baltikum, Møller Bil Sverige og Volkswagen Møller Bilfinans. Jan inntok nå rollen som konsernsjef for MøllerGruppen i 1985 mens Helge Sandvig tok over sjefsstolen i importørleddet Harald A. Møller samme år.

Bilsalg og salg av andre kapitalvarer er gjerne forbundet med makroøkonomiske konjunkturer. Når økonomien får mer penger tilført, vil innbyggere i de respektive markedene tendere mot å kjøpe luksusgoder utover primærbehov som mat og bolig, noe som hadde preget Norge i det som har blitt kalt gjenreisningsperioden etter 2. verdenskrig.

I 1981 ble engangsavgiften på bil samtidig lagt om til mer vektbasert avgift i tillegg til den opprinnelige verdiavgiften og moms. Bilene Harald A. Møller importerte var nå nødt til å være lettere enn andre for å være konkurransedyktige på pris etter avgifter. Noen år senere, i 1984, blir også Harald A. Møller kåret til Europas beste importør av både Volkswagen og Skoda.

Med flere moderne biler fra Volkswagen og Audi i porteføljen kan vi lese av årsrapportene at salget korrelerte godt med oppgangen under jappetiden som varte

fra 1983 til 1987, og deretter fallet tilbake etter børskrakket i 1987:



Figur 4: Import av VW og Audi

Toppen i salget år 1986 er et godt tegn på hvordan det stod med bilsalget under denne perioden, selv om det i år 1985 ble importert flere biler (som ble solgt i 1986).

Med børskrakket i 1987 sank bilsalget svært kraftig. Eigil Wettre fra lastebilimport avdelingen hos M.A.N. - VW Last og buss AS ble ny sjef for Harald A. Møller etter at Helge Sandvig kun hadde fått lede selskapet fra 1985 til 1987.

Norge ble svært hardt rammet av det internasjonale børskrakket ved at boligprisene hadde steget kraftig sammen med aksjemarkedet grunnet dereguleringer i kredittmarkedet på midten av 1980-tallet. Med deregulering av kredittmarkedet kunne nordmenn ta opp mer gjeld som ble brukt til investeringer og konsum, og det ble kjøpt svært mange biler under jappetiden.

Samtidig som boligprisene og gjelden steg i Norge var det stor spekulasjon på børser som sendte prisene på aksjer kunstig høyt opp særlig i USA. Da den amerikanske sentralbanken og andre banker i verden plutselig satte opp renten for å bremse oppgangen i økonomien samtidig som økonomer øynet lavere vekst over tid, krakket børsene fullstendig. Finansmarkedene sendte dermed verden inn i en lavkonjunktur med arbeidsledigheten som i Norge toppet inn til ca. 7%.

Den økende arbeidsledigheten og vedvarende høye renter medførte at boligprisene

---

stupte. I den etterfølgende bankkrisen gikk banker konkurs etter store tap på lån. Plutselig satt et økende antall nordmenn med skyhøye boliglån i en lavkonjunktur med høye renter og det ble spart inn på mindre viktige kapitalvarer som nye og dyre biler.

I 1987 døde konsernets grunnlegger, Harald Aas Møller, 92 år gammel. Hans fremsynthet, redelighet og forretningsmoral står fortsatt den dag i dag som sentralt i virksomheten. Samtidig var bedriften i en krisesituasjon og for å redde MøllerGruppens bilvirksomhet dro Eigil Wettre og prosjektleder Pål Syversen til Wolfsburg i 1988, hvor de la frem en oversikt over krisen til Volkswagen med break-even analyser for å overleve.

Break-even ble satt til 8000 biler solgt i året. Konkrete konkurskandidater blant forhandlerne ble pekt ut og ressurser fra Volkswagen ble gitt til MøllerGruppen for å overleve. 2 frittstående forhandlere gikk konkurs og 14 forhandlere fikk løsninger for å overleve av MøllerGruppen, banker og eiere. Krisen medførte store endringer i forhandlerapparatet med 28 nye eiere i forhandlerleddet og 44 nye daglige ledere.

Harald A. Møller var nå i kampposisjon, hvor markedet bestemte bilvirksomhetens fremtid. De kunne jobbe hardt for å selge flest mulig biler med høy service men de var uansett prisgitt Volkswagen og deres tilpasning til markedets behov. "*Trim og vinn*" som prosjektet ble kalt, skulle redde MøllerGruppen gjennom krisen og de volatile markedsforholdene.

MøllerGruppen kjennetegnes av at de på 1990-tallet ble svært prosessorientert, en tankegang som relateres til Volkswagens virksomhet. Sammen utarbeidet de nye strategier om hvordan fremtiden og MøllerGruppen skulle utvikles over krisen og inn i nye tider.

Med ønsker om å utvide porteføljen og ta økte markedsandeler valgte Volkswagen-konsernet å innlemme Seat i sin portefølje av merker i 1989, hvor det var MøllerGruppen som fikk ansvaret med det norske salget. Det ble forsøkt å sikte seg inn på et ungt, urbant marked men de kom seg aldri over litt mer enn ca. 1 prosent markedsandel for merket i Norge.

I 2003 var MøllerGruppen usikre på reaksjonen til Volkswagen om de ga fra seg

importen av et merke i porteføljen deres. Redselen for å svekke relasjonen var sterk, men MøllerGruppen måtte likevel gi opp Seat etter milliontap og sa fra seg agenturet. De var lojale mot Volkswagen og service på merket ble beholdt. For MøllerGruppen ble det spanske merket til Volkswagen en kostbar lekse i relasjonen.

I 1989 hadde Skoda inngått et samarbeid med Volkswagen. Merket ble tatt inn i konsernets portefølje og merkevaren ble beholdt med MøllerGruppen som importør fra 1992. For Skoda som merkevare var det en stor suksess i samarbeidet ettersom de fikk tilført store ringvirkninger av assosiasjoner fra Volkswagen.

Skoda var et merke nordmenn likte, og hadde i 2016 Norges mest solgte stasjonsvogn i Skoda Octavia. Den norske familiens behov for en traust og rimelig stasjonsvogn med tysk kvalitet er noe av det som sies å ha betydd mye for suksessen. Med Skoda innlemmet i porteføljen kunne man grovt sett nå dekke 3 hovedsegmenter i Norge, rimelig (Skoda), Middels (Volkswagen) og premium (Audi). Utvidelsen av flere merker i porteføljen under krisen på 80- og 90-tallet gjør at en ikke si at Volkswagen og MøllerGruppen var i forsvarsposisjon.

I 1992 la MøllerGruppen det årlige forhandlermøtet til Tromsø. Da flyet nærmet seg byen, gjorde det en u-sving rett opp til Svalbard. Her ventet Volkswagen med verdenspremiere for Golf Cabriolet. For MøllerGruppen var turen en ren investering i organisasjonsbygging og kultur og samhold, mens for Volkswagen var det et bevis på hvor viktig det norske markedet og relasjonen til den norske importøren var. I 1992 ble dessuten Harald A. Møller kåret til Europas beste importør av Volkswagen og Audi.

Etter bankkrisen leverte Volkswagen svært konkurransesterke biler på sikkerhet og miljø. Fabrikken var først ut med katalysatoren i bilmarkedet uten ekstra tillegg i prisen. De var først i Norge med kollisjonsputen som standardutstyr og Harald A. Møller kunne markedsføre at de solgte landets sikreste biler.

Eigil Wettre, som nå hadde tatt over som konsernsjef i MøllerGruppen etter Jan, var også formann i Bilimportørenes landsforening og fikk i 1996 gi sine meninger angående hvordan avgiftene skulle moderniseres mot å favorisere mer miljøvennlige biler. Engangsavgiften ble så i 1996 lagt om til et system basert på vekt, slagvolum og motoreffekt.

Omleggingen av engangsavgiften skulle bidra til en skåning av miljøet ved at forbrukerne valgte mer miljøvennlige biler som brukte mindre drivstoff og virvlet opp mindre svevestøv, i tillegg til å slite mindre på veinettet. Fra 1991 hadde dessuten elbilen fått fritak for engangsavgifter og moms, parkeringsavgifter, bompenger og lavere firmabilbeskatning før den på 2000-tallet også fikk tilgang til kollektivfeltet og lavere årsavgift. Volkswagen ble nå landets mest solgte bilmerke, for første gang siden 1976. På denne måten fikk Volkswagen og MøllerGruppen en stor makt og kontroll også over eksterne forhold som avgiftssystemets utforming.

Selv om avgiftssystemet legger store deler av premissene for salget til Harald A. Møller gjennom historien, var det i 1996 duket for nok en makroøkonomisk hendelse som skulle vise seg utslagsgivende. Mens det hadde vært en stabil oppgangskonjunktur fra 1992 til 1998, avtok nå noe av veksten i norsk økonomi da Asia-krisen inntraff. Asia-krisen medførte uro i internasjonale kapitalmarkeder og traff Norge ved at oljeprisen stupte. Norges Bank skrudde opp renten kraftig for å stabilisere kronekursen. Nok en gang sank bilsalget i takt med høye renter for Harald A. Møller over flere år.

I 1998 ble det feiret 50 års jubileum for relasjonen mellom Harald A. Møller og Volkswagen i en stor hangar på Fornebu. 2770 ansatte møtte opp for å feire samarbeidet som har skapt MøllerGruppens suksess over lang tid. Det ble nok et nytt rekordår for Volkswagen her til lands, med 18038 solgte biler. Før Eigil Wettre gikk bort i 1999 trakk han frem seriøsitet, profesjonalitet, redelighet, tillit til folk og ordentlighet i alle forhold som noe av det som har skapt MøllerGruppens suksess (Møller og Winding-Sørensen, 1996. P.168). Arbeidet under ham skulle være grundig og hadde røtter i Volkswagens tyske verdier.

### **Nye konsepter på 1990-tallet:**

1990-tallet tok seg etterhvert opp og lønnsomheten steg kraftig. Men med inntektene steg dessuten kostnadene både for importør- og forhandlerledd. Nye spareplaner og omstruktureringer av organisasjonen var nødvendig.

Salgene av Volkswagen og Audi var, i forhold til i dag, betydelig mindre og merkene kunne selges side om side ute hos forhandlerne. For kunden ble det derfor enkelt å sammenligne produktene der de stod ved siden av hverandre i butikken. For en markedsfører kan man si dette ikke var særlig hensiktsmessig i

---

den grad du vil ta ut *price premium* fra Audi-merkevaren ettersom den ble posisjonert som hakket over Volkswagen.

Volkswagen bestemte på midten av 90-tallet at forhandlerne skulle være adskilt med egne lokaler for Audi og Volkswagen. Samtidig som dette kom også nye krav om hvordan forhandlerne skulle se ut. Det nye designet medførte at MøllerGruppen og forhandlerne deres var nødt til å investere betydelige summer, kostnader de mente var en uklok bruk av penger i en tid ikke altfor lenge etter krakket i markedet. Volkswagen-lokalene skulle se ut som en "piazza" mens Audi-lokalene skulle se ut som en hangar. Selgerne skulle nå gjøre alt i sin makt for å selge sitt eget merke, også ovenfor de andre merkene i Volkswagen AGs portefølje.

MøllerGruppen strittet først i mot de nye designet på sine forhandlere og ga et negativt svar til Volkswagen AG vedrørende pengebruken. Volkswagen stod på sitt om hvordan forhandlerne skulle være seende ut for de som ønsket å selge deres merker. På dette tidspunktet spurte ledelsen og Birger Skjellvik, nå konsernsjef etter Wettres død i 1999, seg selv: "*ville vi sette vår gode relasjon med Volkswagen på spill? Svaret ga seg selv. Vi ville ikke risikere en konflikt med Fabrikken.*" (Jenssen og Dahl, 2006. P. 204). Skjellvik viser til at dette var det nærmeste MøllerGruppen på den tiden hadde vært en konflikt med ledelsen i Wolfsburg.

Med ønsker om lavere kostnader i stadig mer utfordrende markeder satte Volkswagen seg et mål om å senke særlig innkjøpskostnadene på bildeler i produksjonen for å oppnå høyere profitt. De hentet derfor i 1993 ledende innkjøper Lopez fra General Motors. Han var ansett som en svært dyktig innkjøper og fikk en viktig rolle i Volkswagen hvor han skulle presse prisene.

Leverandører til Volkswagen ble tvunget til å produsere billigere deler, noe som samtidig gikk ut over kvaliteten. Den "effektive" innkjøpsstrategien straffet seg verden over, blant annet mistet MøllerGruppens forhandlere flere kunder bare på disse problemene og Lopez ble avskjediget hos Volkswagen. Skjellvik uttrykte at nettopp seriefeil i produksjonen av mange biler hos Volkswagen var noe av deres store frykt i samarbeidet.

Bilbransjen så utover 90-tallet at større verdier og profitt gikk ut i 3.parts

---

leverandører av kreditt og potensiell kontroll over kunden gikk tapt. I 1997 åpnet derfor MøllerGruppen "*banken*" Møller Bilfinans med en utlånsportefølje på 450 millioner kroner. Med finansiering gjennom Møller Bilfinans får kunden en tettere relasjon til forhandleren, og forhandleren knyttes tettere til kunden også ved vedlikehold. Ved utløp av leasingavtale kan forhandleren nå kontakte kunden proaktivt fordi en har et eksisterende kundeforhold som etterhvert behøver en ny bil til en avtalt dato. Videre kan forhandleren selge ut igjen den aktuelle leasede bilen som brukt, og inngå et nytt kundeforhold også med bruktbilkjøperen.

Finansieringsleddet skapte økt makt og kontroll over en stadig større og lojal kundebase som fulgte "*bil-banken*". Det fysiske produktet *bil* ble dermed enda viktigere ved at det ble koblet opp mot andre tjenester innen servicemarked og finansiering.

Senere på 90-tallet ønsket MøllerGruppen å vokse videre på bilsalg. Det var nødvendig å tenke utover Norge som var begrenset i omfang med høy konkurranse fra andre aktører. Etter forespørsler til Klaus Bohn i Volkswagen AG ble det etter en tid klart at det kunne være muligheter for at MøllerGruppen fikk ansvaret for importen i Litauen. MøllerGruppen kjøpte seg delvis inn og ble senere offisiell importør og representant for Volkswagen AGs merker i Latvia og Estland i tillegg. Dette kan tyde på at forholdet mellom Møller og Volkswagen var svært strekt ettersom de lot Møller representere merket i et marked de nødvendigvis ikke hadde så mye kunnskap om tidligere.

### **2000-tallet: Vurderer Volkswagen en annen importør i Norge?**

Norsk økonomi gikk etterhvert inn i en lavkonjunktur høsten 2002 som ble kortvarig, men kronen var blitt svært sterk grunnet høyere renter i Norge enn i utlandet etter Asiakrisen og de medfølgende lave oljeprisene. Det ble av Norges Bank kompensert med å senke renten fra 5,25% i 2002 til 1,75% i 2004 for å redde norsk industri ettersom deres varer ble svært dyre for eksport med høy kronekurs. De lave rentene stimulerte derimot bilsalget, og MøllerGruppen kunne rapportere et sterkt bilsalg i ny vekst fra 2004.

Det er vanlig i bilindustrien at bilmerkene lar seg representere av en (eller flere) uavhengige hovedimportører av merket i et marked. Deretter har hovedimportøren ofte flere uavhengige forhandlere. Dette gjelder for flere og flere av merkene i dag, mens MøllerGruppen er blant de som har større kontroll både over et

importørledd og forhandlerledd.

I jakten på økt profitt og kontroll over markedet ønsket Volkswagen på tidlig 2000-tallet å undersøke konsekvenser av å benytte andre importører og de sendte derfor innleide konsulenter fra Boston Consulting Group (BCG) til Norge. Kontrakten mellom Volkswagen og MøllerGruppen er formulert på en måte som gjør at den løper til den blir sagt opp av en av partene. BCG anbefalte Volkswagen å fortsette samarbeidet men kontinuerlig se etter muligheter for å skape størst mulige verdier for seg selv på sikt. Volkswagen hadde på dette tidspunktet hatt muligheten til å si opp MøllerGruppen i over 50 år uten å konkret vurdere andre importmuligheter i Norge.

Harald A. Møller var Europas eldste importør av Dodge/Chrysler da de valgte å selge agenturet til Bertel O. Steen i 2003. Bakgrunnen for salget var en fusjon mellom bilfabrikantene Daimler-Benz og Chrysler i 1998, hvor Chrysler i realiteten ble overtatt av Daimler-Benz. Ettersom Harald A. Møller hadde import av konkurrerende merker fra Volkswagen ville sannsynligvis agenturet forsvunnet uansett grunnet interessekonflikter, men Jenssen og Dahl (2006) fremhever at de amerikanske modellene uansett ikke passet godt nok inn i avgiftssystemet som straffet biler med høyt CO2 utslipp og vekt, ei heller var det tilpasset norsk bilkultur som i hovedsak ønsket lettere og mindre biler.

Fordi det var Dodge som hadde vært grunnstammen i MøllerGruppen siden stiftelsen av selskapet Strømmen Auto ble opphøret av merket trist. Med unntak av toppen på 6929 importerte biler gjennom Møller US import i 1996, var salget normalt bare noen noen tusen biler i året under den beste tiden på 90-tallet før det igjen sank utover 2000-tallet.

MøllerGruppen fylte 70 år i 2006 og feiret med å lansere bilforhandlerkjeden deres under navnet *Møller Bil*, med 41 forhandlere (nå 42 i år 2017) samt 9 skadeverksteder. Med et solid forhandlerledd kunne MøllerGruppen skape en større kontroll over detaljistleddet og sine egne kunder for merkene de importerer. Selskapet hadde riktignok også tidligere eid mange av forhandlerne, men nå gikk de under samme kjede og navn. For å sikre kvalitet og profitt i etter-markedet ble det også egne skadeverksteder. Senere opprettet de selskapet *Autoarena* som driver bruktimport av Volkswagens merker for å øke satsingen på brukte biler.



Med nye, avanserte teknologiske modeller måtte serviceapparatet henge med, og ansatte måtte sendes oftere på kompetansebyggende aktiviteter i Tyskland for å lære om de nye modellene. E-læringskurs for Volkswagens produkter ble også et krav for å jobbe med bilene.

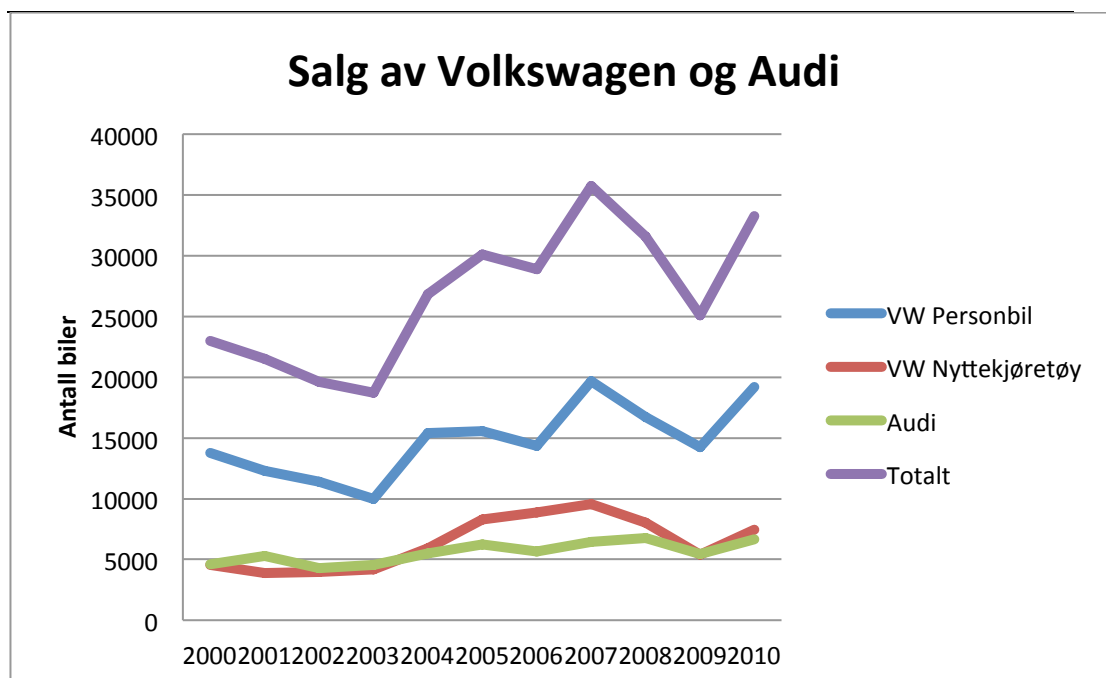
I 2007 ble nok en gang Harald A. Møller kåret til Europas beste importør av Volkswagen og Skoda. Samme år innførte den rødgrønne Stoltenberg-regjeringen CO<sub>2</sub>-utslipp i g/km som en viktig faktor i beregningen av bilavgifter sammen med vekt- og effektavgiften i tillegg til moms. Regjeringen stimulerte dermed salget av biler med lavere CO<sub>2</sub> utslipp, nettopp en av Volkswagens dieselmotorer sine store fordeler ettersom de var ledende på utslipp av den klimafiendtlige avgassen.

### **Finanskrisen inntreffer i 2007**

15. september 2008 måtte foretaket Lehman Brothers erklæres konkurs, USAs fjerde største investeringsbank. Lehman Brothers hadde forretninger rundt i hele verden, og resten av verdens banker som hadde store komplekse transaksjoner med Lehman Brothers tapte store summer, noe som samme høst var med på å innlede en alvorlig lavkonjunktur i de fleste industrialiserte land.

Krisen førte til at norske bankers lånerenter på en løpetid over tre måneder steg fra 6,5 prosent til 7,9 prosent i løpet av kort tid. De fleste banker var nå mindre villige til å låne ut penger til andre debitorer enn banker, noe som førte til både høyere rente og strengere vilkår for dem som ville låne penger fra bankene. I Norge gjorde regjeringen store tiltak for å tilføre banker større likviditet og kreditttilførsel. Med finanskrisen i 2007 og fallende boligpriser og utlån til konsum gikk bilsalget nok engang inn i en lavkonjunktur og MøllerGruppen og Volkswagen måtte igjen se fallende bilsalg. Med en "*solid leverandør i ryggen*" så derimot MøllerGruppen positivt på fremtiden (ref. årsrapport 2008).

Samme år ble CO<sub>2</sub> ytterligere straffet i engangsavgiften. Årsavgiften har fulgt inflasjonen jevnt siden den ble innført i 1959, mens nå ble dieselmotorer uten partikkelfilter straffet ekstra som et miljøpolitisk vedtak. Personbiler betalte dette året 2740,- i årsavgift mens dieselmotorer uten partikkelfilter måtte ut med 3185,- i året. Elbiler betalte 390,- pr år i årsavgift.



Figur 5: Salg av VW og Audi

Som vi kan lese av grafen var statens premisser sterkt delaktig til det gode salget av biler på 2000-tallet. Dieserbiler var foretrukket i avgiftssystemet og fra 2000 til 2007 økte dieselandelen fra 10 til 75 prosent det norske nybilsalget. Volkswagen lanserte i 2007 modellene Passat og Golf bluemotion som hadde dieselmotorer med svært lavt CO2 utslipp, og salget økte kraftig i takt med det tilpassede avgiftssystemet.

I årsrapporten for 2007 fremheves det også at MøllerGruppen var tilfreds med avgiftsomleggingen fordi merkene i Volkswagen-porteføljen var blant markedets mest miljøgunstige biler. For å tilpasse seg det norske markedet ble det levert dieselpartikkelfilter som standard fra Volkswagen ettersom det ble tillagt høyere årsavgift for biler uten dette.

I 2007 åpnet også MøllerGruppen det nye klargjøringsanlegget på Bekkelagskaia (Skur 91). Dette nye anlegget har en kapasitet på vel 25 000 biler i året, hvor fokuset er kvalitet, miljøvennlighet, klargjøring og montering av tilbehør. Det ble også feiret importen av 1 millioner biler i Norge med en parade av 24 importerte biler fra Volkswagen-konsernet gjennom 61 år. Michael Horn, representant for Volkswagen, var til stede og meddelte at MøllerGruppen var en av bilfabrikkens beste partnere, og at de var til å stole på.

Volkswagens marginer på biler hadde minsket gjennom årene grunnet høy konkurranse og de så sammen med Møller store muligheter innen finansiering i det norske markedet. I 2009 ønsket derfor Volkswagen å gå inn i Møller Bilfinans som en joint venture. Navnet ble endret til Volkswagen Møller Bilfinans, hvor Volkswagen stilte med stor likviditet. I 2016 var utlånsporteføljen på ca. 56 140 kontrakter, hvorav 55% var leasing og 45% lån.

Porteføljeverdien til overnevnte finansieringsselskap er i dag på 11,6 milliarder kroner og selskapet eies 51% av Volkswagen AG, 49% av MøllerGruppen (MøllerGruppen årsrapport, 2016). Selskapet leverte isolert sett 228 millioner i resultat før skatt i 2015, hvorav 116 millioner dermed tilfalt Volkswagen og 112 MøllerGruppen.

I 2012 var et nytt byggetrinn på MøllerGruppens Serviceskole klar, på samme tomt som reservedelslageret på Skedsmo. Anlegget er på 3400 m<sup>2</sup> og ble med det Norges største skolesenter i bilbransjen. Med 8 instruktører og 2 koordinatører tilbyr de omlag 8500 kursdøgn per år.

Mens de andre store bilfabrikantene som Toyota, Nissan, Citroen, Renault, Mitsubishi med flere hadde tatt del i elbilmarkedet under tidlig marked og markedsintroduksjon, valgte Volkswagen å lansere sine biler med ladbar drivlinje først under dette markedets ekspansjon i 2013. Allerede på dette tidspunktet var subsidiene for elbilen blitt et hett politisk tema med mange elbiler på veien, og en utfasingsplan for elbilfordelene ble satt i gang av regjeringen. Planen var nå at godene for elbilen skulle videreføres til 2020 før en ny retning skulle bestemmes.

I 2013 ble Volkswagen Norges største bilmerke innen personbil for åttende år på rad, Audi blir størst innen premium-segmentet og Volkswagen e-up! lanseres, den første elbilen fra Volkswagen. Innen billeasing ble Volkswagen Møller Bilfinans nest størst i Norge med stor vekst.

### **Volkswagen og dramatisk rundt dieselmotoren**

Omtrent samtidig som Volkswagen lanserte Golf GTI med 110 hestekrefter i 1976 overrasket de en hel bilverden med å lansere dieselmotor til Golf på 50 hk. Ingen hadde noen som helst tro på at dieselmotoren var interessant for biler mindre enn lastebil-størrelse. Diesel ble derimot populært særlig i Europa blant annet grunnet høyere energitetthet og lavere forbruk. Volkswagen er gjerne kjent som

---

konservative innen produktutvikling, men diesel-motoren er særlig deres innovasjon i mindre personbiler.

Volkswagen slet lenge med salget i USA utover 2000-tallet etter at de hadde gjort det bra over en lengre periode siden 2. verdenskrig. Etterhvert som myndigheter og verden stilte høyere krav til CO<sub>2</sub>-utslipp ble det satset stort på dieselmotoren i det amerikanske markedet med de lavere CO<sub>2</sub>-utslippene enn tilsvarende bensinmotor.

Transportøkonomisk institutt slo i 2011 gjennom med at dieselmotoren kanskje ikke var så ren som regjeringen tidligere hadde trodd, og hevdet at bilen slapp ut langt mer avgasser enn typegodkjenningen skulle tilsi. Regjeringen la derfor inn en NO<sub>x</sub> komponent i 2011 som særlig straffer diesalbiler hvor dette utslippet er høyere. Også internasjonale statlige organer fortsatte å teste bilmodeller for deres reelle utslipp.

Den 18. september 2015 rystet Volkswagen-konsernets største skandale gjennom tidene en hel verden etter avsløringer fra amerikanske transportmyndigheter som lenge hadde sett at noe ved utslippsverdiene ikke stemte på dieselmotorene. Volkswagen hadde manipulert NO<sub>x</sub>-utslippene av i alt 11 millioner diesel-biler verden over, hvorav omtrent 150 000 biler stammet fra Norge<sup>(2)</sup> innen samtlige merker i Volkswagen-konsernets portefølje.

For å øke salget i en CO<sub>2</sub>-fokusert verden var det blitt installert en "jukse-programvare" som gjorde at konsernets biler kom særlig gunstig ut i utslippstester hvor bilen kjente igjen testen og tilpasset motorstyringen etter. Dette gjaldt modeller fra 2009 til 2015, i den perioden vi tilfeldigvis hadde særlig lukrative avgifter for diesel-biler generelt i Norge.

MøllerGruppen valgte å kjøpe dobbeltside i Dagbladet, VG og Dagens Næringsliv hvor daværende administrerende direktør i importøren Harald A. Møller, Terje Male, beklaget til det norske folket<sup>(3)</sup>. Volkswagen AG var nå under sin største utfordring i historien og den påtroppende sjefen Matthias Müller beklaget ovenfor aksjonærene, bileierne og myndigheter at de hadde brutt tilliten.

Med økende fokus på utslipp av nå NO<sub>x</sub>-gassen sank salget av diesalbiler etterhvert raskt. For motorteknologien som Volkswagen introduserte i

---

personbilmarkedet og hvor de befestet en posisjon som markedsleder, var konsernet også den aktøren som påvirket teknologien til starten på en utfasing<sup>(4)</sup>.

### **Moderne tider for MøllerGruppen**

Mens det norske avgiftssystemet for biler nok en gang ble lagt om i 2015 av Solberg-regjeringen, skulle biler med høyt NOx-utslipp straffes enda hardere ettersom det var avdekket at de forurenset miljøet kraftig. Målinger over tid hadde vist at utslippet av lokale avgasser i byer som Oslo og Bergen hadde økt, og det ble besluttet et dieselforbud i Oslo på enkelte dager fra vinteren 2016/2017<sup>(4)</sup>.

Årsavgiften på elbiler ble fjernet helt av Solberg-regjeringen med virkning fra 2018 samtidig som de var fritatt bompenger for å stimulere til miljøvennlig kjøring. Bensin- og dieseldrevne kjøretøy ble straffet enda hardere gjennom kraftige bompenger-økninger særlig i Oslo, med opp til 5 ganger så høye bompenger på dager med høye NOx-nivåer.

Selve drivstoffet til bil har også lenge vært gjenstand for avgift. Fra 1931 ble det innført avgift på bensin i Norge, mens det først i 1993 ble innført avgift på diesel. Også her finner vi CO<sub>2</sub>-avgift i likhet med kjøpsavgiften på bil, noe som skal bidra til å stimulere mindre kjøring med fossile drivstoff. Avgiftene innebar 5,98 kroner per liter bensin i 2016, mens diesel var avgiftsbelagt med 4,56 kroner per liter. Dette ble igjen økt med 34 øre for bensin og 55 øre for diesel per liter i 2017, og det ble mer økonomisk å kjøre elektriske biler<sup>(5)</sup>. Det er grunnlag for å anta at de nevnte avgifter knyttet til fossilt drevne biler vil øke i fremtiden.

Til tross for stor suksess innen diesel-drevne biler siden 70-tallet hadde Volkswagen AG over lang tid parallelt utviklet elektriske biler. MøllerGruppen fikk umiddelbart stor suksess med lanseringen av den elektriske modellen e-up! i 2013 og senere ble E-Golf med 19 mil rekkevidde lansert i 2014. Deretter kom de ladbare hybridene Passat GTE og Golf GTE i 2015, også disse suksessrike modeller i Norge.

Med tilpasningen til avgiftssystemet ble Harald A. Møller tildelt store deler av den årlige produksjonskapasiteten på ladbare biler fra merkene Volkswagen og Audi. De to merkene hadde innen ladbare hybrider en samlet markedsandel på 48 prosent i Norge i 2014, noe som var en klar seier i dette segmentet. Innen elektriske biler generelt hevdet Volkswagen-merkevaren alene seg med 40%

---

markedsandel. MøllerGruppen oppnådde totalt 26.5% markedsandel i 2016, herav 28,6% markedsandel for nyttekjøretøy.

Samtidig som man nå solgte mer miljøvennlige, ladbare biler i stor skala spredte det seg senere usikkerhet om ladbare hybriders reelle forbruk. Flere partier på stortinget ønsket derfor å straffe de ladbare hybridene bilene hardere, og også denne teknologien lider nå en usikker fremtid i møte<sup>(6)</sup>.

Styret i MøllerGruppen trakk på sin side særlig frem lav arbeidsledighet, moderat vekst i BNP og lave renter som en av hovedårsakene til svært sterkt bilsalg i 2015. Styret la i sin beretning vekt på avgiftssystemet hvor biler med lave utslipp og kraftige motorer ble "premiert" i henholdsvis 2016 og 2017 gjennom en stabil overgangsordning.

Volkswagens-konsernets uttalte strategi for teknologiutvikling var ifølge MøllerGruppens årsberetning i 2016 hovedsakelig på kort sikt å satse på ladbare hybrider fordi disse har større bruksområder enn rene elbiler. MøllerGruppen var selv overbevist om at nettopp salget av ladbare hybrider skulle være avgjørende for at Norge kunne nå sine klimautslippsmål og de arbeidet derfor nært med myndighetene for å tilpasse avgiftssystemet til favør av teknologien.

I årsrapporten 2016 skrev konsernsjef Pål Syversen at han var bekymret for utsiktene i risikobildet. Det ble derfor satt et fokus på "compliance", som gikk på etterlevelsen av lover, regler og etiske retningslinjer etter dieselgate i Volkswagen høsten 2015.

I 2015 var det tid for nye investeringer og MøllerGruppen åpnet landets største bilforhandler. Bygget kostet 500 millioner kroner å bygge og var spesialtilpasset Volkswagens merker på 26 000 kvadratmeter total areal<sup>(7)</sup>. Møller Bil Oslo Vest ble designet som to separate bygg, ett for Volkswagen og ett for Audi i henhold til deres særskilte design fra Volkswagen AG. Møller Bil Oslo Vest omsatte for ca. 2 milliarder kroner alene i 2015<sup>(8)</sup>.

Med stadig større vekst og gode utsikter i elbilsalget i Norge ønsket den norske importøren flere produkter som kan matche konkurransen i det unge segmentet. Høsten 2015 viste Audi frem deres nye elbil med 50 miles rekkevidde. Store deler av produktutviklingen hentet erfaringer fra det norske elbilmarkedet og Harald A.

---

Møller fikk blant annet gjennomslag for at bilen skal ha hengerfeste for å få fotfeste i markedet, selv om Audi mente dette ville svekke rekkevidden betydelig<sup>(9)</sup>.

### **MøllerGruppen og Volkswagen inn i fremtiden**

Som følge av den nye, ladbare strategien besøkte styret i Volkswagen MøllerGruppen i 2016 for å lære mer om hvordan en kunne lykkes i dette markedet. Planen i Volkswagen etter dieselgate ble å lansere 30 elektriske biler og kutte produksjonen av 40 fossilt drevne modeller<sup>(10)</sup>. Strategien innebar å treffe kunders fremtidige ønsker gjennom bærekraftige teknologier ved eksternt samarbeid med partnere, herunder importører i de ulike markeder.

Siden 2014 hadde man allerede vært markedsleder i Norge på ladbare biler, og Norge har dessuten over 30% av det totale elbilmarkedet i hele Europa. MøllerGruppen passerte 1,1 milliard i årlig overskudd 2016 etter store fremganger for samtlige merker på bilvirksomheten, mens Volkswagen Nyttekjøretøy i Norge ble kåret til "best performance Europe" av Volkswagen.

Mens bilsalget i 2016 var svært høyt og stimulert av lave renter og nye teknologier som ga lavere avgifter, så samtidig SSB<sup>(11)</sup> i desember 2016 for seg en stigning i norsk økonomi med slutten på oljenedturen som hadde vart i 2 år. Videre så de for seg lavere arbeidsledighet og stabilt lave renter frem mot 2019, noe som skulle legge noe av grunnlaget for Harald A. Møllers videre vekst mot år 2020.

Harald Aas Møller sine grunnverdier står fortsatt fjellstøtt i MøllerGruppens vegger den dag i dag. Noen tilpasninger er gjort, men grunnverdiene Åpen og Ærlig, Initiativrik, Omtenksum og Tydelig har alltid vært en del av bedriften. Med over 1 million importerte biler til Norge i løpet av snart 70 år har bedriften og partneren Volkswagen nær sagt et forhold til alle nordmenn på ett eller annet vis.

Harald A. Møller befester sin posisjon som den største bilimportøren i Norge gjennom hele tiden å lytte til hva markedet etterspør. Selskapet oppnår høy score blant medarbeidere og kunder. De har en svært sterk partner i Volkswagen, og er den bilimportøren som har hatt størst påvirkning på den norske privatbilismen gjennom tidene.

Det å være offisiell importør av Volkswagen innebærer uansett et stort ansvar. Deres produkter har i dag 26,5% markedsandel i det norske bilmarkedet inkludert personbil og nyttekjøretøy. Ansvaret forvaltes gjennom kontinuerlige investeringer og fokus på kompetente, lojale medarbeidere i den norske organisasjonen. Som trofast partner mot Volkswagen i en open-ended kontrakt er det i dag de som rydder opp i dieslegate-skandalen med et svært stort antall oppgraderinger av berørte biler årlig.

For Volkswagen sin del fremstår det som at det fortsatt er best å ha en profesjonell, privateid importør som kjenner og betjener det norske markedet, og som kan rapportere tilbake hvordan produktene bør utformes i fremtiden. Bilmarkedet flyter i dag godt på rekordlave renter grunnet fortsatt internasjonale ettervirkninger fra finanskrisen i 2007-2009, samtidig er det utvilsomt at Volkswagen og MøllerGruppen i fremtiden vil møte utfordrende tider som må mestres i samarbeid.



---

## 5.0 Analyse

I denne delen av oppgaven vil vi besvare underspørsmål tilknyttet hovedproblemstillingene. For å besvare underspørsmålene benytter vi oss av fakta som er fremkommet i casehistorien gjennom sekundær- og arkivdata og intervjuer med hovedpersoner i Customer Care avdelingen hos Harald A. Møller (vedlegg 8.1; 8,2). Hovedproblemstillingene er som nevnt tidligere:

1. Hvordan tilpasser MøllerGruppen seg til markeds/konkurransforhold gjennom en langsiktig interaksjon med Volkswagen-konsernet?
2. Hvilke konsekvenser har denne tilpasningen for konkurranseevne når markeds/konkurransforhold endrer seg dramatisk?

MøllerGruppen er et historierikt selskap og dateres tilbake til oppstarten i 1936. Denne analysen vil ta utgangspunkt i enheten Harald A. Møller. Tidsperioden fra 1936 og til dags dato vil være et altfor bredt spekter å dekke med analyse, derfor har vi i hovedsak valgt å begrense analysen til hendelser i tidsepoken fra 1970 – dags dato. Noen episoder før perioden 1970 vil bli nevnt i de tilfeller dette er relevant for å skape et mer utdypende svar og grunnlag for konklusjon. For å best mulig besvare våre hovedproblemstillinger stilles fire underspørsmål relatert til hendelser i casehistorien som hjelper oss med å besvare hovedproblemstillingene:

- i. Hva karakteriserer strategien for langsiktige relasjoner med leverandøren Volkswagen i Harald A. Møller?
- ii. Hvor ligger mulighetene for fordeler gjennom langsiktig inter-organisatoriske relasjoner med Volkswagen?
- iii. På hvilken måte skaper de inter-organisatoriske relasjonene mot Volkswagen som leverandør en risiko for Harald A. Møller under eksterne hendelser?
- iv. I hvilken grad er relasjonen asymmetrisk, og hvilke implikasjoner får i så fall en slik asymmetri?

Som vi har vært inne på i kapittel 2 er inter-organisatoriske relasjoner i all hovedsak sett på som en fordel som høster en rekke positive effekter. Den kan også sees på som en ulempe ved at konkurranseevnen svekkes under tilstanden

”myopia” i dynamiske markeder fordi bedrifter overser nye trender og tider når organisasjoner i stor grad har for tette bånd til få partnere. Dette skaper en ”lock-in” effekt hvor bedrifter låser seg til en gitt situasjon og ikke klarer å tilpasse seg endringer eller svingninger i markedet.

Inter-organisatoriske relasjoner og læring i samarbeid er likevel ansett som nødvendig for å skape effektive prosesser og konkurranseevne i markedet. Vi vil ved hjelp av vår analyse se på viktige faktorer i underspørsmålene våre. De fremtredende faktorene som påvirker relasjonen vil bli forklart og diskutert med bakgrunn i foreliggende teori, casehistorie og datainnsamling.

### ***5.1 Hva karakteriserer strategien for langsiktige relasjoner med leverandøren Volkswagen i Harald A. Møller?***

#### *Relasjoner og kompetanse*

Harald A. Møller har lenge dominert det norske bilmarkedet siden oppstarten i 1936 med de amerikanske bilmerkene Dodge og DeSoto. Da de startet importen i 1948 av Volkswagen var det særlig tilgangen til verksteder og service som var viktig når kontrakten ble tildelt av Volkswagen. Kompetanse og service var derfor et av de store konkurransefordelene Harald A. Møller hadde i det norske bilmarkedet som generelt sett var preget av få profesjonelle aktører.

I henhold til punkt 2.3 er kompetanse en viktig ressurs for å vinne markedsandeler når andre ikke besitter lik grad av det, noe som var tilfelle i Norge for Harald A. Møller like etter 2. verdenskrig. Kunnskap kan sees på som den mest strategisk signifikante ressursen en bedrift besitter. Den er heterogen (bedriftsspesifikk) fordi den er sosialt komplekst og vanskelig å imitere.

Volkswagen var tidlig opptatt av at importørene deres hele tiden måtte utvikle sin kunnskap videre. Casehistorien har avdekket hvordan Harald A. Møller tilpasset seg kravene og sammen med Volkswagen startet Serviceskolen for norske bilmekanikere i Møller-systemet på 50-tallet, hvor det var omreisende instruktører fra Volkswagen.

Intervjuene avdekket at det fortsatt eksisterer en langsiktig strategi bak kompetansebyggingen som en viktig del av relasjonen mellom Volkswagen og Harald A. Møller. Informantene forklarte hvordan man tilegnet seg best practice

---

på konferanser i regi av Volkswagen, undersøkte nærmere måtene å arbeide på, og deretter implementerte det som en rutine ved behov. Dette kan også sees på som en evolusjonær prosess til å utvikle dynamiske kapabiliteter hvor ideene evalueres og utvelges for å øke effektiviteten.

Harald hadde sammen med ledende servicefasiliteter etter 2. verdenskrig også flere personlige forhold med lederne på Fabrikken da kontrakten ble inngått i 1948. Relasjonene med blant andre Generaldirektør i Volkswagen, Heinrich Nordhoff, ble til gjennom flere kontakter og bånd som Haralds forretningspartner Finn Schøyen satt på etter krigen.

Både casehistorien og intervjuene avdekker imidlertid at relasjoner på individnivå i dag er mer eller mindre ikke like tilstede. De langsiktige relasjonene på individnivå i Customer Care bærer preg av formelle konferanser, kursaktiviteter på Volkswagens merker og kompetanse samt sporadiske samarbeid. Arkivene avdekket at det var forbudt å inneha personlige relasjoner med ansatte på gulvet i Volkswagen under Haralds ledelse på 50- og 60-tallet.

De personlige relasjonene er også i dag er på et mer formelt nivå og maktdistansen er stor. Det innbiller oss at dette skyldes den tyske forretningskulturen som fortsatt er preget av stor maktdistanse ("high power distance").

Det er naturlig å anta at den høye kompetansen Møller-organisasjonen besatt da kontrakten ble inngått var den viktigste strategiske ressursen som dannet store deler av grunnlaget for bedriften og samarbeidet med Volkswagen. Relasjonene var også en faktor, men på et mer strategisk og høyere nivå i ledergruppen. Kompetanseutviklingen og erfaringsutvekslingene bidrar til å høste dynamiske kapabiliteter som synes viktige under markedsendringer.

### *Tillit og forpliktelse*

Forholdet på organisatorisk nivå bærer preg av høy tillit og forpliktelser til relasjonen. Møller-familien har vurdert å ta agentur på blant annet japanske bilmerker men vært redde for å svekke båndene til Volkswagen. Den høye graden av tillit har utviklet en mer eller mindre unik relasjon i Volkswagen-systemet hvor Harald A. Møller nå er ansett som en av de mest seriøse og betroede partnerne det

---

tyske selskapet har, blant annet gjennom en rekke kåringer for "årets importør".

Punkt 2.8 støtter opp under at høy grad av tillit i et kunde-leverandørforhold styrker læringsaktivitetene i relasjonen, derav også styrkes den viktigste strategiske ressursen kompetanse. Ved å ha en høy grad av tillit kan begge parter i relasjonen få tilgang til hverandres komplementerende ressurser, i tillegg til at transaksjonskostnadene reduseres ved lavere opportunistisk atferd.

Volkswagen eier importørleddet i de fleste markeder, deriblant Sverige. Det danske markedet drives derimot fortsatt av den danske importøren Skandinavisk Motor Co. A/S, en importør som i likhet med Harald A. Møller fikk Volkswagen-kontrakten i 1948. Også den danske importøren har en høy dedikasjon til relasjonen ved at 9 bilmerker fra Volkswagen-porteføljen importeres. I Skandinavisk sammenheng er dermed ikke relasjonen mellom Volkswagen og Harald A. Møller unik.

Av ulike bilimportører i Norge er rundt halvparten privateide som også viser seg som de mest suksessrike. Store merker som Toyota har eksempelvis ikke evnet å øke sine markedsandeler etter at agenturet ble solgt til deres fabrikk i 2004<sup>(12)</sup>.

Som følge av den høye tilliten i forholdet har MøllerGruppen i dag en stor grad av frihet til å betjene det norske markedet slik de selv ønsker. Det er naturlig å tilskrive friheten over tid til å betjene markedet som en viktig suksessfaktor for salget av Volkswagens merker i Norge. Et unikt bilmarked preget av særegne bilavgifter krever høy kompetanse og tilpasning til markedet, og arkivene har avdekket at den åpne kontrakten fortsetter så lenge Volkswagen mener Harald A. Møller betjener markedet tilstrekkelig godt.

MøllerGruppen har investert store summer i relasjonen gjennom Norges ledende serviceapparat med egen skole for mekanikere, delelager med direkte toglinje fra Volkswagens fabrikk i Tyskland, Norges største bilklargjøringsanlegg på Bekkelagskaia og Norges største bilforhandlerkjede. Harald A. Møller velger produkter de ønsker å importere, og Volkswagen gjør enkelte tilpasninger for det norske markedet gjennom eksempelvis kraftigere batterier og bedre rustbeskyttelse. Volkswagen setter ekstra ressurser i det norske elbilmarkedet fordi det store salget av elbiler høster viktige erfaringer til det tidspunkt teknologien blir moden også for store bilmarkeder.

Volkswagen har senere investert i felles bilfinansieringsselskap med MøllerGruppen som eies 51% av Volkswagen. De gjensidige spesifikke investeringene fører til at den langsiktige relasjonen holdes sammen gjennom avhengighet fra begge parter, teorien fremhever dessuten tilpasninger til partene i relasjonen som fordelaktig ved at transaksjonskostnadene minimeres.

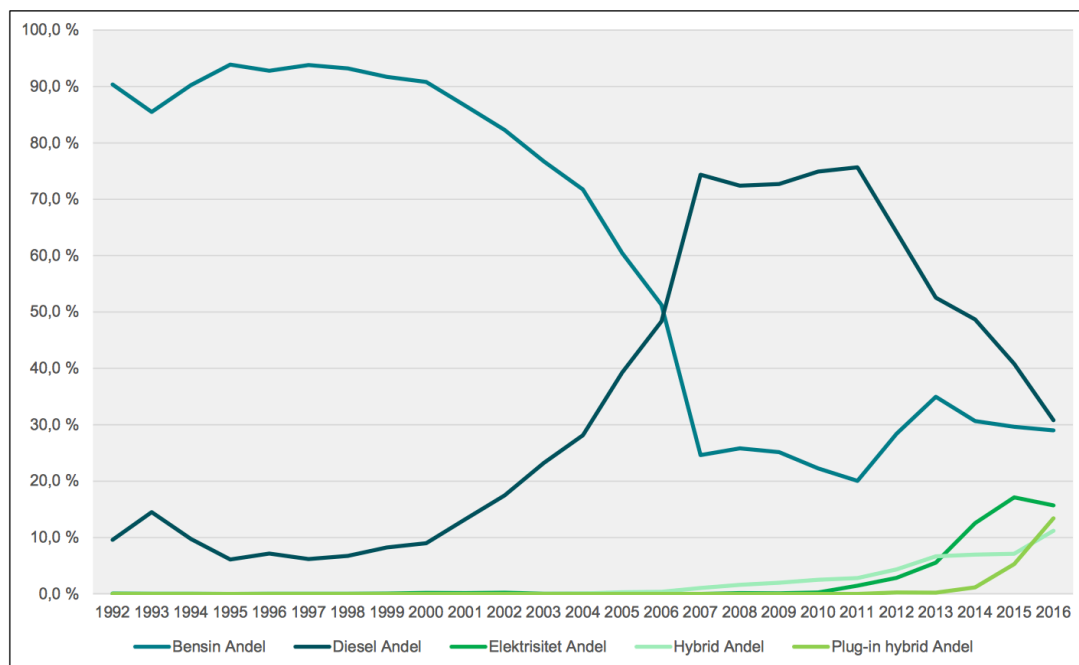
For å konkludere dette underspørsmålet er den langsiktige relasjonen preget av en høy tillit og dedikasjon til relasjonen på organisatorisk nivå i en open-ended kontrakt, mens det på individnivå er tilpassede prosedyrer, prosesser og kompetanse til Volkswagen sine produkter som kontinuerlig utvikles og forbedres. Harald A. Møller betjener markedet med en stor grad av frihet og kompetanse om det norske bilmarkedet, dette synes som en signifikant faktor for suksessen over tid. Volkswagen synes å ha en unik tillit til Skandinaviske partnere over tid.

### ***5.2 Hvor ligger mulighetene for fordeler gjennom langsiktig inter-organisatoriske relasjoner med Volkswagen?***

#### *Volatilitet*

Markedet Harald A. Møller betjener i Norge er i større grad enn andre bilmarkeder teknologisk drevet. Intervjuene avdekket at den norske bilkunden i større grad etterspør teknologi over bilmerke, selv om sterke merkevarer også i den norske bilbransjen evner å ta ut price premium. Gjennom bilavgiftene styres i dag store deler av foretrukket teknologi i en miljøvennligere retning. Grafen under viser volatiliteten i salget av ulike motorteknologier i Norge fra 90-tallet til i dag:

## Teknologi og drivstoff, nye personbiler, 1992 - 2016



Figur 6: Teknologi og drivstoff (OFV, 2017<sup>(13)</sup>)

Punkt 2.7 fremhevet at konkurransesterke bedrifter har en høyere kapasitet enn andre til å omstille seg de nye markedene og se muligheter kontra ulemper i markedet. Videre, ved å ha tilgang til kunnskap utenfor organisasjonen kan man generere innovasjon. Evnen til å overvåke markedet og se endringer tidlig er svært viktig i markeder som antyder til å endres drastisk.

Graden av ACAP kan derfor bidra til å predikere hvilken suksess en bedrift oppnår under markeder i endring. Som drøftet i punkt 5.1 utvikles det dynamiske kapabiliteter i Harald A. Møller gjennom en langsiktig interaksjon med Volkswagen. I rammeverket til dynamiske kapabiliteter er læring et av de sentrale elementene for å skape endring.

Det totale norske ladbare markedet var på 33 761 biler i 2015, noe som utgjorde 22,4% av bilmarkedet. Her oppnådde Volkswagen og Harald A. Møller en samlet markedsandel på hele 42,1%. Av figur 6 fremkommer det derfor hvordan Harald A. Møller traff vekstfasen for både elbil og ladbar hybrid svært godt.

Møller disponerer ressurser i Customer Care-avdelingen som gjennom daglig kontakt med kunder oppfatter mulige endringer i kundenes preferanser. Erfaringer som hentes fra det norske markedet rapporteres tilbake til Volkswagen under

---

formelle konferanser og samlinger på individnivå.

Kunnskapsinnhenting fra Volkswagens partnere kan over tid vise seg som svært effektivt. De faste læringsprosessene som er utviklet over tid i relasjonen kan utvikle en høy grad av ACAP hvor man ved å gjenkjenne behov, assimilere de og benytte informasjonen på en kommersiell måte kan utnytte endringene effektivt kontra at de forblir en ulempe samtidig som man treffer markedet til rett tid.

Volkswagen besitter kompetansen og ressursene som kreves for å hele tiden levere alle typer teknologier, hvor importørene gjennom sin kunnskap om markedet tar inn de rette produktene og rapporterer ønsker fra markedet tilbake til produsenten. På denne måten kan Harald A. Møller bli sett på som Volkswagens "gatekeeper" hvor de eksterne omgivelsene overvåkes av Harald A. Møller, noe som styrker den totale ACAP og relasjonens konkurranseevne gjennom kontinuerlige innovasjoner. Ved at det ikke er noen konkret rutine eller prosedyre fra Volkswagen for hvordan Harald A. Møller skal tilpasse seg markedet evner de sannsynligvis å tilpasse seg eksterne trender lettere.

Fokuset på det norske markedet er mindre enn andre markeder grunnet størrelsen, men Volkswagen har valgt å tildele store deler av de årlige produksjonsvolumene og betydelige ressurser på elbil-satsingen for å høste erfaringer fra teknologien til videre utvikling. Erfaringer fra det norske markedet kan eksempelvis komme Volkswagen til gode under vekstfasen for teknologien i større markeder som blant andre det tyske og britiske.

### *Krisen på 80-tallet*

Grunnen til at Volkswagen valgte å gi Harald A. Møller bistand etter børskrakket i 1987 og den påfølgende bankkrisen kan være flere. Blant grunnene kan det vurderes om Volkswagen har valgt å la relasjonen leve så lenge Harald A. Møller klarer å betjene det norske markedet tilfredsstillende. Som diskutert i punkt 2.6 kan sterke relasjoner til enkeltpartnere gi kostnadsreduksjoner og motvilje til å søke nye kunder eller leverandører.

De ressursene Volkswagen tilbød Harald A. Møller på 80-tallet kan bli sett på som spesifikke investeringer. Disse kan igjen ansees å være mer lønnsomt enn det å bytte importør og skape nye relasjoner, prosedyrer og prosesser hos eventuelle

---

andre partnere. Dersom Volkswagen skulle bygget opp et eget importørledd ville det med andre ord blitt tid- og ressurskrevende.

Harald A. Møller besitter kontrollen og kunnskapen over det norske markedet, noe ikke Volkswagen gjør. Som følge av den langsiktige relasjonen er derfor byttekostnader en fordel for Harald A. Møller ettersom egenskapene ved transaksjonen i form av usikkerhet, relasjonsspesifikke investeringer og frekvens også går i deres favør. Særlig usikkerheten for det norske salget av Volkswagens produkter uten Harald A. Møller synes som en viktig faktor.

To konkurransesterke bedrifter med høy kapasitet evner i tett samarbeid bedre å omstille seg nye markeder og se muligheter, dermed håndteres også svingninger i markedet som en fordel. Den langsiktige relasjonen har skapt høye byttekostnader for begge parter, noe som hittil har ført til Volkswagens vilje til å gi en hjelpende hånd under vanskelige markedsforhold.

For å konkludere dette underspørsmålet vil fordelene i relasjonen ligge i at man har formelle læringsprosesser for utforske og assimilere nye behov i markedet, samt skape de heterogene, dynamiske kapabilitetene som styrker relasjonens konkurranseevne i volatile markedsforhold. Fra Harald A. Møller sitt ståsted er det høye byttekostnader for Volkswagen AG ved å bytte importør fordi Harald A. Møller sitter på kunnskapen, kontrollen og ressursene for det norske bilmarkedet.

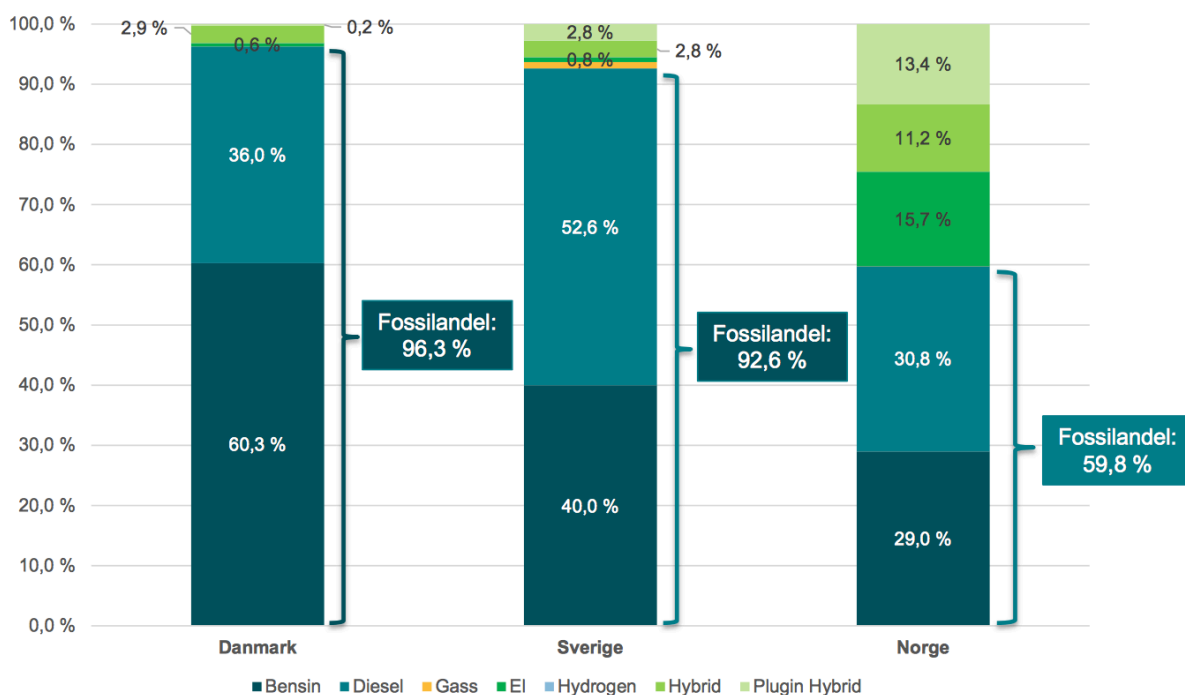
### ***5.3 På hvilken måte skaper de inter-organisatoriske relasjonene mot Volkswagen som leverandør en risiko for Harald A. Møller under eksterne hendelser?***

#### *Kontinuerlig volatilitet*

I punkt 5.2 var vi inne på hvordan særlig den norske bilbransjen preges av volatile markedsforhold som følge av et avgifter og økonomiske skift. Harald A. Møller og Volkswagen har til nå håndtert endringene på en god måte og brukt de som en fordel ved å stadig øke sine markedsandeler. En god pekepinn på hvor unikt markedet er kan vi se av grafen under:



## Nybilsalget i Danmark, Sverige og Norge per drivstoff



Figur 7: Nybilsalg i Norden (OFV, 2017<sup>(13)</sup>)

Det norske bilmarkedet kjennetegnes av en vridning mot at CO<sub>2</sub> g/km, NO<sub>x</sub> mg/km og vekt i kilo beskattes i tillegg til 25% mva. I Danmark utgjør engangsavgiften 105% av bilens verdigrunnlag opp til 81 700,- og deretter 180% for alt over i tillegg til momsbeskatning på 25%. I Sverige er det kun 19% mva på bil. Effekten av de ulike avgiftssystemene på valg av teknologi er merkbar i Skandinavia som vist i figur 7.

Mens det norske bilmarkedet er unikt også i Skandinavisk sammenheng er det uvisst hvor store ressurser Volkswagen vil legge i elbilteknologien på kort sikt ettersom teknologien utgjør 0,61% av hele det europeiske bilmarkedet<sup>(14)</sup>. Det uttalte målet i Volkswagen AG-konsernet er derimot lansering av 30 nye elbiler innen år 2025.

Det har i dag dukket opp flere aktører som satser stort på nye teknologier, deriblant Tesla som kan sees på som en viktig utfordrer innen elbilmarkedet. Analytikere hevdet selskapet hadde over 400 000 reserverasjoner på e-Golf utfordreren i august, 2016, nesten 2 år før lansering<sup>(15)</sup>. I tillegg satser også de tradisjonelle bilmerkene stort på teknologien i de kommende årene.

---

En stadig mer forurenset verden ønsker bærekraftige transportteknologier. Elbilen kan dermed være en *disruptiv innovasjon*. Som diskutert i punkt 2.3 er dette typer innovasjoner som tar over eksisterende markeder eller skaper nye. For utvikler av innovasjonen kan det generere *first mover-fordeler*, mens det for de etablerte aktørene i markedet kan skape store utfordringer. For eksempel sliter etablerte aktører å "u-lære" seg dominerende praksiser og de kan ha vansker med å tilpasse seg endrede konkurranseomgivelser .

Prosedylene og rutinene for hvordan arbeidsoppgavene som individer i Harald A. Møller utfører er fast og bestemt ifølge informant 1. Dette kan derfor gjøre det vanskeligere å tilpasse seg nye eksterne trender. Selv om ekstern ressursanskaffelse og læringsprosesser er en viktig kilde til dynamiske kapabiliteter, er det også en betydelig risiko for Harald A. Møller å erverve feil ressurser og bli manipulert av Volkswagen inn i en lock-in situasjon.

Harald A. Møllers dynamiske kapabiliteter og prosesser kan uansett enkelt tilpasses nye teknologier og modeller. En teknologisk disruptiv innovasjon er en større utfordring for Volkswagen som produsent ved at store deler av deres organisasjon må omstilles etter endringene i markedet. Skulle de ikke evne å omstille seg ville sann sett de eksisterende ressursene og kapabilitetene være verdiløse ifølge Christensen (2013).

Inter-organisatorisk læring kan bli svekket dersom motivasjonen er lav eller evnen til å absorbere og kommunisere kunnskap mellom organisasjoner er dårlig. Ut fra våre informanter fremkommer det at det inter-organisatoriske nettverket mellom Volkswagen og Harald A. Møller oppfattes som "tregt" og at det tar lang tid før man får respons fra leverandøren. Dette kan i så måte være en risiko som påvirker begge parter.

#### *Episodisk volatile hendelser*

Volkswagen-konsernet hadde opptrådt opportunistisk ovenfor en hel verden da de høsten 2015 ble tatt for å ha utnyttet de regulatoriske hindringene med jukseprogramvare, særlig i USA, for å selge flere biler med dieselmotor. Som trofast partner i Norge ble flere kritiske øyne også rettet mot Harald A. Møller som hadde solgt bilene i god tro.

---

I ettertid ser vi av salgstallene fra Harald A. Møllers årsrapport 2016 (for år 2015) at salget i Norge vokste, sannsynligvis som følge av lave renter og et avgiftssystem som premierte Volkswagens el- og hybridmodeller. I USA, hvor det ikke er avgifter på kjøp av bil og tilsvarende elbilinsentiver som i Norge, stupte for eksempel salget av Volkswagen med 8% i 2016 som følge av hendelsen<sup>(16)</sup>.

*Myopia* oppstår når en har få partnere å arbeide mot og det eksisterer få kort å spille på. Intervjuene avdekket hvordan rutinene, prosessene, prosedyrene og kompetansen er bygget opp rundt særlig Volkswagen over lang tid, datert tilbake til 1948. Arkivene avdekket hvordan Harald A. Møller som organisasjon er redd for å skade forholdet til Volkswagen og dermed har tilpasset seg i stor grad. Forhandlerne er bygget etter Fabrikkens design. Med myopia som faktor blir risikoen høyere for Harald A. Møller under episodisk volatilitet ettersom de er låst til én leverandør.

For å konkludere underspørsmålet lever bilbransjen en usikker fremtid preget av nye aktører med potensielle disruptive teknologier, noe som i sin tur medfører en risiko ved at Harald A. Møller er prisgitt de produktene Volkswagen leverer. Bilbransjen har opplevd en kontinuerlig volatilitet siden den kraftige veksten fra 50-tallet, men fremtiden er nå svært usikker i den moderne, høyteknologiske verden hvor ønsker om fornybar energi og delingsøkonomi øker.

Harald A. Møller samarbeider i dag kun med Volkswagen som leverandør av biler noe som kan sees på som en form for myopia. Trusselen blir i slike tilfeller stor under episodisk volatilitet som følge av eksterne hendelser, og viste seg i dette tilfellet som en risikabel faktor under dieselgate i Volkswagen høsten 2015.

#### ***5.4 I hvilken grad er relasjonen asymmetrisk, og hvilke implikasjoner får en slik asymmetri?***

##### *Forhandlerdesignene*

I kapittel 4 er det flere faktorer som tyder på at relasjonen mellom Volkswagen og Harald A. Møller AS er asymmetrisk, hvor den ene part sitter med mer makt over den andre. I dette forholdet fremkommer det spesielt fra arkivene at Volkswagen stiller strenge krav tilknyttet design og utforming av forhandlerlokaler, hvor hvert merke må skilles fra hverandre og selges som et eget merke for alt det er verdt.

---

Merkeseparasjonen gir store kostnader for Harald A. Møller som kontinuerlig må tilpasse seg nye krav om utforming av forhandlere og bygge egne lokaler til hvert enkelte merke. Dette er et tydelig tegn på at Harald A. Møller må gjøre spesifikke investeringer i relasjonen for å tilfredsstille Volkswagen som sitter med betydelig makt ovenfor importøren.

Dessuten skaper dette en lock-in effekt som gjør det mer kostbart for Harald A Møller dersom relasjonen tar slutt. Byttekostnadene øker dermed som følge av den asymmetriske relasjonen. Dette er også i tråd med tradisjonell transaksjonskostnadsteori i punkt 2.9 hvor de spesifikke investeringene låser Harald A. Møller inn på Volkswagens merker på sikt.

### *Agenturer*

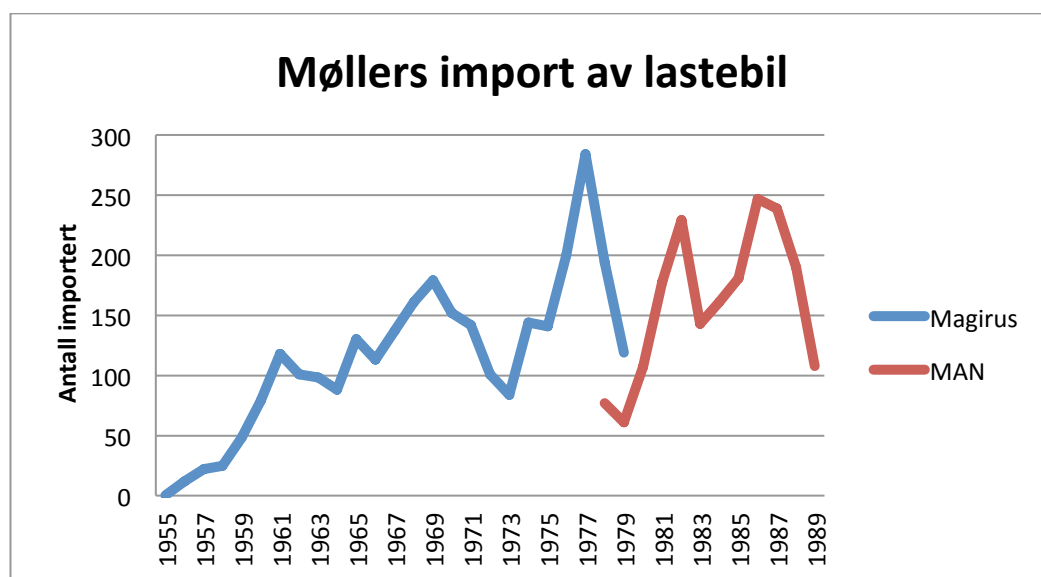
Det fremkommer av casehistorien at Harald A. Møller hadde et agentur på lastebil-produsenten Magirus, et agentur som startet allerede i 1955. Siden Harald A. Møller er importøren for Volkswagens produkter, betød dette at de måtte avslutte agenturet på Magirus ettersom Volkswagen på 70-tallet kjøpte opp M.A.N, som i sin tur var en konkurrent av Magirus. Magirus-agenturet hadde gått bra for Møller inntil dette og det ble derfor store uenigheter med Volkswagen AG da de ble presset til å gi fra seg dette agenturet for å beholde Volkswagen AG som leverandør.

Fra nyere tid ser vi også at Harald A. Møller måtte selge ut agenturet de besatt på Dodge og Chrysler i 2003 til den norske importøren Bertel O. Steen. Årsaken til salget var at den tyske bilfabrikanten Daimler-Benz og amerikanske Chrysler hadde slått seg sammen og medførte at Harald A. Møller nå i teorien hadde import på Volkswagens konkurrent Mercedes-Benz. Av arkivene fremkommer det hvor trist det var å si fra seg grunnstammen i konsernet all den tid Dodge var Harald A. Møllers viktigste merke før 2. verdenskrig. Samtidig var uansett ikke lenger bilene tilpasset norsk avgiftssystem og nordmenns behov.

I arkivene fremkommer det uansett hvordan det oppstod interne uenigheter i Møller-organisasjonen vedrørende salget av Magirus-agenturet hvor de på den ene siden følte seg bundet til relasjonen med Volkswagen og den tilliten som var bygget opp i relasjonen siden 1948. På den andre siden var det prinsippet om at importøren skulle være en uavhengig part til leverandøren som stod sterkt. Man

kan derfor si at Harald A. Møller i utgangspunktet ønsket en nøytral tilnærming til tillit og forpliktelse.

I tillegg til dette var det en kjensgjerning hvor mye sterkere Magirus merkevaren var kontra M.A.N. Konsekvensene i salget fremkommer av figur 8:



Figur 8: Import av lastebil

Salget av lastebiler hadde en fin trendlinje med sterk vekst før Magirus ble tatt ut av porteføljen, med et svært sterkt toppår i 1977. Det svake salget av Magirus i 1973 kan skyldes oljekrisen hvor OPEC stengte all eksport av olje. Salget av M.A.N. startet dessuten i en økonomisk sterkere tid i Norge, men forble ustabil og toppåret i 1987 kan tilskrives toppen i jappetiden før børskrakket samme år. Salget stupte i bankkrisen som fulgte etter børskrakket, og ble overdratt M.A.N.-fabrikken i 1990. Etter dette har ikke Harald A. Møller importert lastebiler.

Figuren og overstilte drøfting illustrer hvordan tilliten og relasjonen til Volkswagen gikk utover Harald A. Møllers salg og import av lastebiler i Norge. Den asymmetriske maktbalansen medfører skjulte kostnader og er en definitiv trade-off i en relasjon preget av tillit og dedikasjon til den andre parten. Det er naturlig å anta at et fravær av den sterke relasjonen ville medført sterkere salg av Magirus enn M.A.N. i samme tidsepoke, i tillegg til at Harald A. Møller sannsynligvis også i dag ville importert lastebiler. Det er også sannsynlig at Harald A. Møller i dag ville hatt import på amerikanske Dodge i en eller annen form dersom ikke Volkswagens konkurrent Mercedes-Benz hadde gått inn i

---

Chrysler-konsernet.

*Rutiner, prosedyrer og hierarki -*

Volkswagen stiller strenge krav til Harald A. Møller når det gjelder hvordan service skal håndteres, utformingen av forhandlerleddene, rutinene og prosedyrer for arbeidsoppgaver i relasjonen og kontinuerlig kompetansebygging. Dette ansees som et tegn på at det er Volkswagen AG som står med makten i relasjonen, og at den derfor kjennetegnes av en asymmetri.

Kravene kan uansett på en annen side også være positive for Harald A. Møller. Møller opprettet i 1956 *Serviceskolen* for bilmekanikere slik at de kunne tilfredsstillte Volkswagens strenge krav til serviceleddet. Dette medførte en stor spesifikk investering for Harald A. Møller ved å opprette skolen, men det var også til en viss grad gjensidig til for Volkswagen AG som måtte sende deler, utstyr og lærere fra Tyskland for å holde kurs og opplæring på serviceskolen.

For å konkludere underspørsmålet har kravene som Volkswagen stiller ovenfor Harald A. Møller en gjensidig lock-in effekt, men hvor den i større grad påvirker Møllers forretninger. Den asymmetriske maktbalansen preger derfor relasjonen i en retning hvor Volkswagen fører store deler av avgjørelsene som foretas. Den asymmetriske maktbalansen har medført en rekke kostnader for Harald A. Møller grunnet tilpasninger til forhandlerdesign, rutiner og prosedyrer. Dedikasjonen og tilliten til relasjonen medfører tapet av muligheter til å benytte andre merker, noe som har vært kostbart innen lastebilsegmentet. Motsatt fall medfører en sterk relasjon til Volkswagen AG at Harald A. Møller får tilført betydelige ressurser, bistand under vanskelige tider og en stemme under produktutviklingen.

---

## 6.0 Konklusjon

Vi vil nå konkludere hvordan MøllerGruppen har tilpasset seg den langsiktige relasjonen med Volkswagen-konsernet gjennom 69 år, samt hvilke implikasjoner dette kan medføre over tid. Konklusjonen tar utgangspunkt i analysen og dyaden som analyseenhet.

Analysene i punkt 5 bekrefter at det eksisterer sterke krefter i relasjonen mellom Harald A. Møller og Volkswagen. Relasjonen preges på organisatorisk nivå av høy tillit og dedikasjon til relasjonen, både fra Volkswagen og Harald A. Møller.

Det første forskningsspørsmålet søker å belyse hvordan MøllerGruppen v/ Harald A. Møller tilpasser seg markeds/konkurransforhold gjennom en langsiktig interaksjon med Volkswagen-konsernet. For å besvare dette forskningsspørsmålet ser vi i analysene som er foretatt at Harald A. Møller nyter friheten til å tilpasse seg de norske konkurranseforholdene etter egen kunnskap og erfaring om det norske markedet. Dette medfører at relasjonen til verdens største bilprodusent skaper en naturlig konkurranseposisjon som markedsleder for Harald A. Møller.

Som følge av asymmetrisk maktbalanse over tid preges forholdet ved at Volkswagen-konsernet fører en rekke rutiner, prosedyrer og kompetansebyggende aktiviteter på individnivå. Harald A. Møller har dessuten foretatt en rekke spesifikke investeringer for å betjene det norske markedet etter Volkswagens krav siden kontrakten ble inngått. Over tid styrer Volkswagen-konsernet også i praksis hvilke merker Harald A. Møller skal importere gjennom makt og avhengighet.

Det andre forskningsspørsmålet tar for seg hva som kan være *konsekvenser* av en slik tilpasning til enkelte leverandører når markedet raskt endres. Morgendagens bilmarked i Norge preges av bærekraftige, potensielle disruptive teknologier og importørene bør ha muligheten til å raskt tilpasse seg endringer. Selv om relasjonen i dette tilfellet har bygget sterke dynamiske kapabiliteter over tid, har historien vist hvordan eksterne faktorer raskt endrer bilmarkedets etterspørsel. For å svare på forskningsspørsmål 2 synes faren for å overse trender som stor i det norske markedet og konsekvensene kan potensielt være dramatiske.

Svakheter ved denne oppgaven er særlig mangelen på Volkswagen AG sitt syn på relasjonen. Hadde vi undersøkt relasjonen fra deres perspektiv kunne resultatet og

---

konklusjonen blitt påvirket i en annen retning. Dersom vi skulle klart å besvare oppgavens forskning- og underspørsmål fra Volkswagen AGs side ville det blitt nødvendig med tilgang til data og informanter fra Volkswagen AG.

Det kunne også vært interessant å sammenligne Volkswagen AG og deres relasjon til andre importører og sammenlignet med deres relasjon til Harald A. Møller for å se om det er noen sammenhenger i forholdene vi nå har drøftet, eller om Volkswagen AG sin relasjon med Harald A. Møller er unik i Volkswagen-konsernet.



---

## 7.0 Litteraturliste

- Argote, L. (2012). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*: Springer Science & Business Media.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), 1231-1241.
- Berghman, L., Matthyssens, P., Streukens, S., & Vandenbempt, K. (2013). Deliberate learning mechanisms for stimulating strategic innovation capacity. *Long Range Planning*, 46(1), 39-71.
- Bettis, R. A., & Prahalad, C. K. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16(1), 5-14.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time- Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34. doi:10.2307/2393807
- Christensen, C. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*: Harvard Business Review Press.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. doi:10.2307/2393553
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Denscombe, M. (2010). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*: Studentlitteratur.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32(3), 254-279.
- Eisenhardt, K., & Santos, F. (2000). Knowledge-based view: a new theory of strategy? Forthcoming in Handbook of Strategy and Management. Pettigrew A, Thomas H, Whittington R: Sage Publications: London, UK.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management journal*, 32(3), 543-576.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16(3), 620-627.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. doi:10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E
- Foss, N. J. (1997). *Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective*: Oxford University Press on Demand.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Gripsrud, G., Silkoset, R., & Olsson, U. H. (2010). *Metode og dataanalyse : beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2. utg. ed.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Hammersley, M. (1992). *Deconstructing the qualitative-quantitative divide*: Avebury.

- 
- Holmqvist, M. (2004). Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration Within and Between Organizations: An Empirical Study of Product Development. *Organization Science*, 15(1), 70-81. doi:10.1287/orsc.1030.0056
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. 2(1), 88-115.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *The Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.
- Jenssen, H. L., & Dahl, G. (2006). *Møller: krøniken om bilen, familien og folket*. Oslo: Forl. Press.
- Kieser, A., Beck, N., & Tainio, R. (2001). Rules and organizational learning: The behavioral theory approach. *Handbook of organizational learning and knowledge*, 598-623.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397. doi:10.1287/orsc.3.3.383
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<461::AID-SMJ953>3.0.CO;2-L
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., & Sparks, J. (1998). The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances. *Organization Science*, 9(3), 285-305.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 319-340.
- Malterud, K. (2001). Qualitative research: standards, challenges, and guidelines. *The lancet*, 358(9280), 483-488.
- Markides, C. (2006). Disruptive Innovation: In Need of Better Theory \*. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 19-25. doi:10.1111/j.1540-5885.2005.00177.x
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235.
- Milson, T. (1986). *Boblen som ikke brast: Møller-gruppen 50 år*. [Oslo]: Hjemmenes forl.
- Møller, H. A., & Winding-Sørensen, J. (1996). *Harald A. Møller AS 60 år: en liten historisk gjennomgang*. [Oslo]: Møller-gruppen.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og Distance: kvalitative metoder I samfunnsfag*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Selnes, F. (1999). *Markedsundersøkelser (4. udg.): Fred Selnes*: Tano.
- Selnes, F., & Sallis, J. (2003). Promoting relationship learning. *Journal of Marketing*, 67(3), 80-95.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management journal*, 50(1), 20.
-

- 
- Teece, D. J. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3(1), 39-63.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
- Wang, C. K., & Ang, B. L. (2004). Determinants of venture performance in Singapore. *Journal of small business management*, 42(4), 347-363.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource- Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications : a study in the economics of internal organization*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of law & economics*, 22(2), 233-261.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995. doi:10.1002/smj.318
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*: Sage publications.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339.

*Internettkilder:*

- (1): Tiltakskatalog (2016), *Engangsavgift på personbiler*, av Lasse Fridstrøm, TØI, hentet 04.02.2017 fra;  
<http://www.tiltakskatalog.no/o-2-6.htm>
- (2): Teknisk Ukeblad (2015), *Sjekk om din bil er berørt av utslippsjukset*, av Tom Andre Fossen & Roald Ramsdal, hentet 05.02.2017 fra;  
<https://www.tu.no/artikler/sjekk-om-din-bil-er-berort-av-utslippsjukset/275835>
- (3): Dagbladet (2015), *Vi ønsker å gjenvinne tillit, men også å oppklare misforståelser*, av Line Brustad, hentet 07.02.2017 fra;  
<http://www.dagbladet.no/nyheter/vi-onsker-a-gjenvinne-tillit-men-ogsaa-opplare-misforstaelser/60568081>
- (4): Tv2 (2017), *Ny undersøkelse: Spår at dieselmotorens tid er over*, av Lord Arnstein Landsem hentet 08.02.2017 fra;  
<http://www.tv2.no/a/8860349/>
- (5): Norsk Petroleumsinstitutt (2016), *Nye drivstoffavgifter fra 2017*, hentet 12.02.2017 fra;  
<http://www.np.no/aktuelle-saker/nye-drivstoffavgifter-fra-2017-article1033-140.html>
- (6): Tv2 (2016), *Avgiftsfesten for hybridbiler kan være over*, av Geir Solaas Moen, Robin Krüger, Magnus Nøkland & Bjørn Roger Brevik, hentet 12.02.2017 fra;

---

<http://www.tv2.no/a/8700625/>

(7): E24.no (2015), *Dette blir Norges største bilbutikk*, av Morten Abrahamsen, hentet 14.02.2017 fra;

<http://e24.no/bil/dette-blir-norges-stoerste-bilbutikk/23373889>

(8): Proff.no (2017), *Møller Bil Oslo Vest*, hentet 14.02.2017 fra;

[http://www.proff.no/selskap/møller-bil-oslo-vest/oslo/biler-og-kjoretøy/Z0IMYU7S/](http://www.proff.no/selskap/moeller-bil-oslo-vest/oslo/biler-og-kjoretoy/Z0IMYU7S/)

(9): Tv2 (2016), *Denne SUVen kan du bestille neste år*, av Vegard Møller Johnsen, hentet 14.02.2017 fra;

<http://www.tv2.no/a/8043370/>

(10): Tv2 (2016), *Volkswagen kutter over 40 modeller*, av Mats Brustad, hentet 14.02.2017 fra;

<http://www.tv2.no/a/8398593/>

(11): Statistisk Sentralbyrå (2016), *To års oljenedtur kan nærme seg slutten*, hentet 20.02.2017 fra;

<https://www.ssb.no/naesjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/to-ars-oljenedtur-kan-naerme-seg-slutten>

(12): Toyota (2013), *Bil-eventyret – Toyota 50 år i Norge*, hentet 02.04.2017 fra;

<http://presse.toyota.no/pressemeldinger/toyota/bil-eventyret-toyota-50-ar-i-norge>

(13): Opplysningsrådet for Veitrafikken AS (OFV, 2017), *Bilåret 2016 – Status og trender*, hentet 04.04.2017 fra;

[http://www.ofv.no/getfile.php/135201/Dokumenter/OFV%20Frokostmoter/2017.01.10%20Presentasjon%20OFV\\_frokostmotet%2010%20januar%202017.pdf](http://www.ofv.no/getfile.php/135201/Dokumenter/OFV%20Frokostmoter/2017.01.10%20Presentasjon%20OFV_frokostmotet%2010%20januar%202017.pdf)

(14): Renault (2016), *Renault is the electric vehicle market leader in Europe*, hentet 05.04.2017 fra;

[http://media.renault.com/global/en-gb/renaultgroup/Media/ShortNews.aspx?mediaid=74787&nodeid=&utm\\_campaign=accreditednewsalert\\_74794&utm\\_medium=email&utm\\_source=media.renault.com&pagetomediaid=](http://media.renault.com/global/en-gb/renaultgroup/Media/ShortNews.aspx?mediaid=74787&nodeid=&utm_campaign=accreditednewsalert_74794&utm_medium=email&utm_source=media.renault.com&pagetomediaid=)

(15): Electrek (2016), *Tesla Model 3 reservations reached over 400,000 based on cash flow from customer deposits*, av Fred Lambert, hentet 06.04.2017 fra;

<https://electrek.co/2016/08/05/tesla-model-3-reservations-400000-cash-flow-customer-deposits/>

(16): MarketWatch (2017), *Volkswagen sales rise in 2016 despite scandal*, av William Boston, hentet 07.04.2017 fra;

<http://www.marketwatch.com/story/volkswagen-sales-rise-in-2016-despite-scandal-2017-01-09>

## 8.0 Vedlegg

### 8.1 Intervjuguide

#### 1: Introduksjon. 5 min

Småprat. Vi introduserer hvem vi er, formålet med oppgaven og intervjuet med mer. Få i gang samtalen ved smalltalk.

Innledende kommentar:

Denne oppgaven vil merkes som konfidensiell og det vil ikke være mulig for leseren av den å kjenne igjen dine svar fra dette intervjuet ettersom det du sier vil flettes inn i oppgaven. Eventuelle sitat vil ikke markeres med ditt navn. Det du sier i dag vil kun være synlig for meg og min medforfatter Ole Sannerud.

Det er ikke Harald A. Møller som har satt i gang denne undersøkelsen. Temaet er identifisert av oss som studenter, som relevant i forbindelse med hendelser som dieselgate.

Din innsikt er av stor relevans for utfallet av analysen i oppgaven ettersom det vil bidra til å belyse de temaene vi er interessert i å vite mer om, nemlig innen kompetanse og relasjonsbyggende aktiviteter mellom Harald A. Møller og Volkswagen konsernet.

Med ansatte i de ulike merkene Volkswagen, Audi og skoda menes her ansatte fra fabrikkene og ikke her i Norge.

Kan jeg ta opptak av denne samtalen?

#### 2. Demografiske variabler, personalia. Kort

- Navn
- alder
- Mann/kvinne
- Stilling
- Arbeidssted
- Antall år i stilling

### 3. Relasjoner 15 min

Vi starter med å prate litt om relasjoner. Med relasjoner mener jeg selve samarbeidet på personnivå mellom deg og ansatte fra fabrikkene.

- Hva tenker du karakteriserer strategien for å bygge relasjoner med ansatte i de ulike merkene Audi, Skoda og Volkswagen? Follow-up: - Hvilke forskjeller finner du mellom merkene eventuelt?
- Hvor ofte samarbeider du selv med ansatte fra merkene? Er det noen faste samlinger eller personlige møter mellom dere som du pleier å dra på? Hva får du i såfall ut av disse samlingene?
- Hvilke fordeler ser du ved denne typen relasjonsbygging med ansatte i merkene?
- Hvilke mulige ulemper kan du tenke ved denne typen relasjonsbygging med ansatte i de ulike merkene?

### 4. Kompetansebygging 15 min

Vi skal nå snakke om kompetansebygging, med dette menes service og produktkunnskap knyttet opp mot produktene fra Volkswagen, Audi og Skoda.

- Hva tenker du om at Volkswagen-konsernet krever høy kunnskap om sine produkter for alle som skal jobbe med produktene, deg inkludert?
- kan du fortelle litt om de aktivitetene du utfører for å ha tilstrekkelig kompetanse på Audi, Skoda og Volkswagen sine produkter.  
->Follow-up: Benytter du for eksempel e-læringskurs på PCen din, en database med FAQ og lignende? **Drar du ofte på fabrikkbesøk for å lære om produktene**, kurs eller lignende? Er det i såfall faste turer eller plutselige invitasjoner? Gir du noen innspill og/eller kompetanse du har opparbeidet deg tilbake til VAG eller går det kun den ene veien?
- Hvor spesifikk er denne kompetansen du har fått tilført fra Volkswagen-konsernet for akkurat deres produkter, kunne den blitt overført andre merker som bmw, mercedes, Opel eller lignende tror du? Hvilke da eventuelt?

- Fortell meg litt om hvordan du tilpasser deg og ditt arbeid gjennom den kompetansen du har fått tilført fra Volkswagen, Audi og Skoda. Follow up: Er det kanskje noen prosesser, prosedyrer, rutiner som Volkswagen-konsernet har krevd at du utfører i ditt arbeid som du har implementert?

- Hvilke fordeler kan du tenke deg at Volkswagen-konsernet får ved at din kompetanse, prosesser, prosedyrer og rutiner er tilpasset deres produkter?

### 5. Tilpasninger 15 min

Vi skal nå snakke litt om tilpasninger til markedet. Under finanskrisen i perioden 2007 til 2009 stupte salget av Volkswagen personbil fra ca. 20 000 biler til ca. 14 000 biler per år i Norge. I 2015 økte for eksempel salget av elbiler i Norge med 40% til over 25 000 biler årlig.

-Fortell Hvordan du tror at dere i customer care er unike på å se tidlige tendenser til nye trender blant kundene i Norge som kan komme Volkswagen-konsernet til gode. - Er dette noe dere i customer care diskuterer på deres samlinger med fabrikkene?

- På hvilken måte kan du tenke deg at Volkswagen-konsernet og Harald A. Møller sammen tilpasser seg norske markedsforhold, for eksempel ved at vi plutselig har fått et stort behov for ladbare biler? **Eventuell follow-up:** Legges det ekstra ressurser på dette hos Customer Care fra Volkswagen for å betjene det norske elbilmarkedet på best mulige måte? Føler du at kundene du betjener til daglig har fått et produkt unikt tilpasset norske markedsforhold?

- Fortell meg hvorfor du tror en slik tilpasning til kundene i det norske markedet gir fordeler for Harald A. Møller og Volkswagen over tid.

- Hvis vi skal snu på det; Har du et inntrykk av at det er noen form for risiko/problem i at ditt daglige arbeid, rutiner og kompetanse er tilpasset Volkswagen-konsernet sine produkter, for eksempel ved en hendelse som dieselgate høsten 2015, finanskrisen i 2007 eller rett og slett ved kraftige svingninger i biltrender i markedet? **Eventuell Follow up:** Tror du det kunne vært

---

interessant for Harald A. Møller AS å vurdere andre merker under vanskelige tider i markedet?

#### 6. Avslutning - kort

Er det noe du ønsker å legge til som du føler er viktig i forhold til relasjonen mellom Harald A. Møller og Volkswagen-konsernet? Er det noe særegent ved relasjonen i forhold til andre bilfabrikanter?

- oppsummere funn
- har vi forstått respondenten rett

Tusen takk for at du tok deg tid til dette intervjuet. Går det greit for deg om vi kommer tilbake til deg om vi har mer spørsmål?



---

**8.2 Oppsummert resultat av intervjuer**

	Informant 1	Informant 2	Informant 3
Relasjoner	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usikker om strategi</li> <li>- Vanskelig med personlige relasjoner til tyskere i VAG.</li> <li>- VAG oppfordrer til å ta kontakt ved utfordringer.</li> <li>- Uklart hvilken avdeling man har kontakt med hele tiden.</li> <li>- Samarbeider ukentlig med VAG for å løse problemer.</li> <li>- Opplever personlige relasjoner som "hysj hysj" i enkelte tilfeller.</li> <li>- "High power distance" er gjeldende, relasjoner er derimot viktig for gode resultater i Customer Care.</li> <li>- Faste kommunikasjonskanaler ønskes av VAG, dette fører derimot til dårlig prioritering av saker.</li> <li>- Ønsker bedre relasjoner med de ansatte i VAG for å utføre sitt arbeid bedre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oppfatter ikke at det foreligger strategi bak relasjonsbyggingen.</li> <li>- Vanskelig å oppnå relasjoner med VAG-ansatte.</li> <li>- Oppfatter "high power distance"</li> <li>- Status i relasjonen viktig</li> <li>- God service fra VAG ved gode relasjoner</li> <li>- Samarbeider daglig med "helpdesk" i VAG ved problemer gjennom standardiserte maler og prosedyrer.</li> <li>- Utveksler informasjon med VAG-ansatte av og til utenom standardiserte maler og prosedyrer.</li> <li>- Gode relasjoner på individnivå med VAG-ansatte fører til gjennomslagskraft i kundesaker fra Norge.</li> <li>- Relasjoner ansees som veldig viktig for effektivitet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kan virke tilfeldig, men det er en strategi bak relasjonene på individnivå.</li> <li>- I Customer Care er face to face-relasjoner uvurderlig.</li> <li>- Reiser noen ganger i året på konferanser og samlinger for å bli kjent med andre importører og lære om best practice og utveksle hverandres erfaringer i toveis interaksjoner.</li> <li>- Samarbeider på det jevne med VAG-ansatte flere ganger i uken</li> <li>- Har flere gode relasjoner og kontakter.</li> <li>- Relasjoner skaper et personlig eierforhold til arbeidet og en kan sammen med andre importører bli enige om hva som kjennetegner best practice.</li> <li>- Relasjoner er positivt, men kan være kostnads- og tidkrevende.</li> </ul>
Kompetanse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positivt med høye krav til kompetanse</li> <li>- Oppfatter at VAG stiller høye krav til kompetanse uten at de gjør tilstrekkelig nok for å sikre dette.</li> <li>- Liten innsats for å øke sin kompetanse,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oppfatter ikke at det stilles høye krav til kompetanse.</li> <li>- Mener kompetansen burde vært høyere for alle som jobber med produktene.</li> <li>- Kompetansen på service er svært god i</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- VAG sine høye krav viser at lista ligger høyt og er svært positivt.</li> <li>- Deltar mest mulig på tilgjengelig produkttrening.</li> <li>- Gjør egne aktiviteter for å tilegne seg mer kompetanse.</li> <li>- Ser på utfordringer som kan oppstå proaktivt.</li> </ul>

	<p>enkle e-lærings-aktiviteter og tilfeldige kurs i Norge og Tyskland.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetansen som tilegnes er både generell og spesifikk.</li> <li>- Lærer mest gjennom Møllers Serviceskole og e-læringskurs</li> <li>- Tilpasser sitt daglige arbeid gjennom tilegnede rutiner og kompetanse fra VAG</li> </ul>	<p>Harald A. Møller, kompetansen i salgsløddet burde vært høyere.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Customer Care føler tidlige tendenser i hvor kompetansen bør styrkes</li> <li>- Tar lang tid å tilegne seg god kompetanse i denne type bransjer med mye teknologi.</li> <li>- Reiser tidvis på kurs i Tyskland for å øke produktkunnskap og håndtering av kunder.</li> <li>- Gir erfaringer fra det norske markedet tilbake til VAG på samlinger og kurs.</li> <li>- Kompetansen som tilegnes er generell og overførbart til andre merker.</li> <li>- Tilpasser sitt daglige arbeid gjennom tilegnede rutiner, maler og kompetanse fra VAG.</li> <li>- VAG oppnår ved dette en trygghet i at de som arbeider med deres produkter har den tilstrekkelige kompetanse til å betjene markedet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Drar på kompetansebyggende kurs og konferanser til VAG.</li> <li>- Deler også egne erfaringer og kunnskap med VAG.</li> <li>- Kompetansen er mer generell, mye kan overføres, mens noe er spesifikt.</li> <li>- "Bil er bil"</li> <li>- Særlig erfaringer med elbil i Norge overføres til andre importører og VAG.</li> <li>- Tilpasser rutiner hvis best practice viser seg bedre enn slik arbeidet i dag utføres. Liker best å tilrettelegge arbeidet på sin måte</li> <li>- Lav terskel for å dele kunnskap</li> <li>- Ved at VAG setter rutiner, prosedyrer og maler for enkelte prosesser blir markedene betjent bedre av importørene.</li> </ul>
Tilpasninger	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Customer Care ser tidlige tendenser i markedets ønsker.</li> <li>- Oppfatter at VAG tilpasser noe etter det norske behov.</li> <li>- Oppfatter at Harald A. Møller tilpasser etter norske behov gjennom utvalget VAG har av produkter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Customer Care prater daglig med kunder og ser tendenser i hva kundene etterspør.</li> <li>- Diskuterer tendenser i det norske markedet på samlinger med VAG i Tyskland.</li> <li>- Det legges ekstra ressurser i særlig elbilmarkedet i Norge fra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Customer Care er unike på å se tidlige tendenser ved at avdelingen kontinuerlig har en dialog med sluttbrukeren.</li> <li>- Tendenser som Customer Care ser blir utvekslet med VAG.</li> <li>- Det legges ekstra ressurser i særlig det norske elbilmarkedet fra VAG.</li> <li>- Erfaringer med innovative</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- VAG legger ekstra stor vekt på tilpasninger til det norske markedet når det gjelder elbil.</li> <li>- Fordelen ved tilpasning er at kunden føler den blir hørt, kundene blir mer lojale og får et tilpasset produkt.</li> <li>- Opplever tilpasning etter VAG sine prosedyrer, rutiner og kompetanse som en mulig risiko for Harald A. Møller AS som importør ved eksterne hendelser.</li> <li>- Ønsker også kompetanse på andre produkter.</li> </ul>	<p>VAG grunnet høy etterspørsel i det norske markedet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Harald A. Møller besitter en solid posisjon i dag med tilgang til et stort utvalg teknologier fra VAG som passer det norske markedet.</li> <li>- Tilpasninger til markedet sikrer lojale kunder over tid.</li> <li>- Oppfatter ikke eksterne hendelser som noen risiko.</li> <li>- Oppfatter derimot produktutvalget fra leverandør som den eventuelt store risikoen for Harald A. Møller AS over tid.</li> </ul>	<p>teknologier etterspørres av VAG fra det norske markedet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nordmenn er ledende til å prøve ut innovativ teknologi, blant annet mer enn andre land i Skandinavia.</li> <li>- Bilene tilpasses i liten grad under utvikling, mer tilpasninger som kraftigere batterier, støyisolasjon, DAB+ radio etc.</li> <li>- Ved at Harald A. Møller AS velger de produkter de tror etterspørres og får mindre tilpasninger på disse, så får kunden et skreddersydd produkt som vil selge bra.</li> <li>- Aldri tenkt over å jobbe med andre merker. Anser ikke dieselgate som noen stor risiko i forholdet og for MøllerGruppens del.</li> </ul>
Annet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Blant annet dieselgate ansees å ha blitt håndtert bedre i Norge enn ellers i Skandinavia. Dette grunnet Harald A. Møllers kommunikasjonsstrategi i det norske markedet.</li> <li>- Harald A. Møller AS har en stor frihet til å betjene det norske markedet slik de føler de er best tjent.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MøllerGruppen har svært høy anseelse i VAG-konsernet.</li> <li>- Relasjonen mellom MøllerGruppen og VAG ansees som en av de sterkeste mellom VAG og de ulike importørene i hele verden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MøllerGruppen og VAG har siden oppstarten hatt et av de tetteste og mest fruktbare forholdene til VAG av ulike importører i verden.</li> <li>- Den typen suksess Harald A. Møller AS og MøllerGruppen har hatt kunne ikke skjedd uten de sterke og tette relasjonene over tid.</li> </ul>