



Fra eierskap til tilgjengelighet

En kvalitativ analyse av bildelingsmarkedet i Norge

Kristin Elisabeth Bruvik og AnneKathinka Tellefsen Opsahl

Veileder: Øystein Fors

Masteroppgave i Økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Økt digitalisering og endringer i forbrukertrender fører til at bildeling blir stadig mer aktuelt. Bildelingselskapene utfordrer de tradisjonelle eierskapsmodellene, hvilket fører til at etablerte virksomheter i større grad enn tidligere må tenke nytt for å nå ut til forbrukeren. Med dette som bakgrunn, ønsket vi i vår masterutredning å analysere bildelingsmarkedet i Norge.

For å besvare vår problemstilling, har vi brukt en kvalitativ metode med et eksplorativt forskningsdesign. Vi har intervjuet representanter fra syv av totalt tolv selskaper i det norske bildelingsmarkedet. Ved å kombinere funn fra våre primærdata og drøfte dem opp mot sekundærkilder, har vi fått et solid grunnlag til å kunne trekke konklusjoner til problemstillingen vår.

Datagrunnlaget har vist at bildelingsmarkedet i Norge er svært komplekst, med store forskjeller mellom de ulike bildelingselskapene. For at bildeling skal bli et fullverdig alternativ til å eie egen bil, må blant annet transaksjonskostnadene ned. Det må være enkelt og lite kostnadskrevende å finne en ledig bil i umiddelbar nærhet. Begrensninger knyttet til blant annet parkeringsplasser, gjør det utfordrende for bildelingselskapene å oppnå skala. Dermed blir også tilbudet begrenset. At myndighetene ønsker å legge til rette for mer bildeling ved å tilby flere parkeringsplasser til dette formålet, kan dermed løse noen av utfordringene bildelingselskapene står ovenfor.

Selv om bildeling er ett av de markedene som har vokst mest innen delingsøkonomien de senere årene, er det fremdeles mange som ikke vet hva bildeling er. For å ta opp kampen mot privatbilen, som flere av aktørene ser på som sin største konkurrent, bør derfor markedsføring vektlegges i større grad enn det gjøres i dag. Det bør fokuseres på at bildeling er fremtiden, og ikke bare et økonomisk og mer miljøvennlig alternativ til å eie egen bil. Flere av bildelingselskapene bør også samarbeide tettere for å styrke sin merkevare, og for å overleve i bransje som preges av store endringer.

Forord

Denne utredningen er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Masterutredningen er skrevet over et semester og utgjør 30 studiepoeng.

Det har vært en krevende periode, og det har vært utfordrende å utforske en bransje som står overfor en aktiv transformasjon. Aktualiteten av emnet har blant annet gjort at vi har møtt på utfordringer knyttet til oppgavens litteraturgrunnlag. Teorien om emnet er mangelfull, og bærer følgelig preg av mangel på strenge definisjoner.

En annen utfordring har vært at det er vanskelig å oppdrive gode data fra de ulike bildelingselskapene, da informasjonen som eksisterer er begrenset. Samtidig har vi inntrykk av at faktorer som påvirker tjenesten endrer seg fort, i form av priser i markedet, lokalisasjonen til aktørene, og størrelsen på bilflåtene. Når vi publiserer oppgaven vår vil det derfor i enkelte tilfeller kunne være informasjon som avviker fra det reelle tilbudet i markedet.

Selv om vi har møtt på utfordringer underveis, har vi opparbeidet oss god innsikt og kunnskap om en bransje vi kunne lite om fra før. Det blir spennende å følge utviklingen videre.

Vi ønsker først å rette en takk til vår veileder, professor Øystein Foros. Hans råd og veiledning kombinert med faglig kompetanse, har vært til hjelp for oss i denne prosessen.

Videre vil vi rette en stor takk til representantene fra selskapene vi har intervjuet, som alle har bidratt med kunnskap og nyttig informasjon om bildelingsmarkedet; Tori Langaas (Bildeleringen), Leif Tore Anderssen (Trondheim Bilkollektiv), Kristian Kolind (Din Bybil), Even Heggernes (Nabobil), Christian Reitan (Hyre), Morten Munch-Olsen (Bilkollektivet) og Are Borvik Knutsen (Biliblant).

Bergen, juni 2019

Kristin Bruvik

Kristin Elisabeth Bruvik

Annekathinka T. Opsahl

AnneKathinka Tellefsen Opsahl

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FORORD.....	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	4
FIGURLISTE.....	6
1. INTRODUKSJON.....	7
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	7
1.2 PROBLEMSTILLING	7
1.2.1 Avgrensning.....	8
1.3 DISPOSISJON	8
1.4 BEGREPSAVKLARINGER	8
2. LITTERATUR.....	10
2.1 DELINGSØKONOMI.....	10
2.1.1 Transaksjonskostnader.....	11
2.2 TOSIDIGE MARKEDER.....	11
2.2.1 Nettverkseffekter i tosidige markeder.....	12
2.2.2 Prising i tosidige markeder	13
2.3 FORRETNINGSMODELLER.....	13
2.3.1 Forretningsmodell: Tradisjonell eierskapsmodell.....	13
2.3.2 Forretningsmodell: Bildeling.....	14
3. AKTØRENE I DET NORSKE BILDELINGSMARKEDET	18
4. METODE.....	24
4.1.1 Tilnærming.....	24
4.1.2 Forskningsdesign	24
4.1.3 Forskningsmetode	25
4.2 UTFØRELSE AV UNDERSØKELSEN.....	25
4.2.1 Intervjuforberedelser	25
4.2.2 Datakilder	26
4.3 DATABEHANDLING.....	27
4.3.1 Transkribering.....	27
4.3.2 Sortering	28
4.4 EVALUERING AV DEN KVALITATIVE UNDERSØKELSEN	28
5. PRESENTASJON AV FUNN.....	30

5.1	GENERELT OM AKTØRENE	30
5.2	KONKURRANSESITUASJON OG PRISMODELL.....	33
5.3	FREMTIDEN	41
6.	DRØFTING AV FUNN	46
6.1	GENERELT OM AKTØRENE	46
6.2	KONKURRANSESITUASJON OG PRISMODELL.....	49
6.3	FREMTIDEN	55
7.	KONKLUSJON	58
7.1	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	60
	LITTERATURLISTE.....	61
	VEDLEGG.....	68

Figurliste

Figur 2-1: Verdikjede i bilbransjen	14
Figur 2-2: Interaksjon mellom brukere via en P2P-plattform	16
Figur 2-3: Strukturen i en B2C/B2B-modell.....	16
Figur 3-1: Tidslinje som viser når aktørene ble etablert i det norske markedet.....	18
Figur 5-1: Atferdsendringer som følge av økt tilgang til fri flyt-bildeling	42
Figur 6-1: Mediedekning ”Bildeling”	48
Figur 6-2: Førstegangsregistrerte personbiler	50

1. Introduksjon

Vi vil i dette kapittelet presentere bakgrunn for oppgaven, problemstilling, samt avgrensninger knyttet til utredningen. Vi vil i tillegg sette opp en disposisjon, før vi avslutter kapittelet med enkelte begrepsavklaringer knyttet til sentrale begreper vi bruker i utredningen.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Bideling er ett av de markedene som har hatt størst vekst innen delingsøkonomien i Norge (NOU 2017:4, s. 9), og urbanisering, digitalisering og miljø regnes som viktige pådrivere til at bideling blir et stadig mer aktuelt tema (TØI, 2019).

Da vi startet forberedelsene til masteroppgaven, ønsket vi å skrive om et tema som er dagsaktuelt, men som vi samtidig hadde lite innsikt i fra før av. Dermed synes vi at bidelingsmarkedet i Norge virket som en spennende bransje å skrive om. I begynnelsen av skriveprosessen, hadde vi kun hørt om tre av tolv bidelingselskaper i det norske markedet. Det kan være ulike forklaringer til dette, blant annet ble fire av selskapene etablert i 2018 og holder foreløpig kun til i Oslo. Vi opplever likevel markedet som svært uoversiktlig, og det bærer preg av at det på kort tid har vært utsatt for store endringer. Blant annet har sterke utfordrere kommet inn og laget uro i et marked som lenge har vært preget av små og relativt ukjente aktører. Hvordan dette oppleves for aktørene i markedet, ønsket vi å utforske nærmere.

1.2 Problemstilling

Det er ikke lenger bare små gründerbedrifter og samvirkeforetak som dominerer det norske bidelingsmarkedet. Hovedvekten av bidelingstjenestene som er blitt lansert de siste årene, har blitt utviklet av etablerte virksomheter som Møller Mobility Group, Bertel O. Steen og Vy, som alle har bideling som delvirksomhet ved siden av sin kjernevirksomhet.

Vi ønsker å få innsikt i hvordan det norske bildelingsmarkedet ser ut i dag, hvilken oppfatning aktørene på markedet har om konkurransesituasjonen og hvilke tanker de har om markedets utvikling i fremtiden. På bakgrunn av dette er vi kommet frem til følgende problemstilling:

“Hvordan må aktørene på det norske bildelingsmarkedet handle i et marked preget av økt konkurranse og endrede kundepreferanser?”

1.2.1 Avgrensning

Vi velger i oppgaven vår å utelukkende fokusere på bildeling, hvilket tilsier at vi ekskluderer beslektede virksomheter som bilutleie, leasing, bilabonnement og samkjøring. Enkelte av bildelingselskapene på det norske markedet tilbyr en kombinasjon av de nevnte tjenestene, og dette blir det informert om i de aktuelle tilfellene.

1.3 Disposisjon

I kapittel 2 legger vi frem oppgavens teoretiske rammeverk, hvor litteratur knyttet til delingsøkonomi blir presentert. I kapittel 3 presenterer vi de tolv aktørene i det norske bildelingsmarkedet, som kategoriseres ut ifra forretningsmodell. Utredningens metodiske tilnærming blir presentert i kapittel 4. I kapittel 5 vil vi presentere funnene vi står igjen med etter intervjuer med representanter fra syv av bildelingsselskapene på det norske markedet. Kapittel 6 blir brukt til å drøfte funnene vi presenterte i kapittel 5. sammen med data fra sekundærkilder. Konklusjonen presenteres i kapittel 7.

1.4 Begrepsavklaringer

Bilflåte: Blir også omtalt som en bilpool, og beskriver en samling av delebiler. (Bilkollektivet, u.å. a)

Business-to-Business (B2B): Refererer til selskap som primært fokuserer på å selge produkter og tjenester til andre bedrifter, i stedet for til forbrukere (Business News Daily, 2019).

Business-to-Consumer (B2C): Refererer til transaksjoner som utføres mellom selskap og forbrukere (Investopedia, 2019).

Delvirksomhet: I vår oppgave bruker vi begrepet *delvirksomhet* som en forklaring på at bildelingstjenesten er utviklet eller etablert av et større selskap som opprinnelig ikke har operert med bildeling.

For-profit bedrift: En bedrift eller annen organisasjon hvis primære mål er å tjene penger (BusinessDictionary, u.å.).

Homing: Forklarer om en bruker er tilknyttet én eller flere plattformer. *Singlehoming* brukes om en bruker som er tilknyttet én plattform, mens ved *multihoming* er brukeren tilknyttet flere plattformer (Gabrielsen, 2005).

Kjernevirksomhet: I vår oppgave bruker vi begrepet *kjernevirksomhet* om selskaper som primært opererer med bildeling.

Mobilitet: Det samme som bevegelighet. Det som er mobilt er lett å flytte (SNL, u.å.).

Non-profit bedrift: En organisasjonsform hvor et eventuelt overskudd går tilbake til driften (Bilkollektivet, u.å. a)

Peer-to-peer (P2P): P2P-modellen har en desentralisert bilflåte, og selskapet produserer her ingen ting selv (Julsrund og Lageland, 2018). Selskapene opptrer som et bindeledd mellom tilbyder og konsument, og forvalter leieforholdet via en plattform.

Samvirkeforetak: Et foretak som drives av og for medlemmene sine (Bilkollektivet, u.å. a).

2. Litteratur

Vi vil i dette kapittelet presentere oppgavens teoretiske rammeverk, og starter med å redegjøre for begrepet *delingsøkonomi*. Deretter ønsker vi å forklare hva som kjennetegner et tosidig marked, da enkelte av bildelingsselskapene opererer i slike markeder. Videre presenterer vi kjennetegn ved den tradisjonelle eierskapsmodellen bilforhandlere benytter, før vi til slutt kartlegger ulike former for forretningsmodeller som blir benyttet av bildelingsselskapene.

2.1 Delingsøkonomi

Det er utfordrende å definere delingsøkonomi, og det mangler per i dag en universal definisjon av begrepet. I 2017 la et regjeringsoppnevnt delingsøkonomiutvalg i utredningen “Delingsøkonomien - muligheter og utfordringer” frem følgende definisjon av fenomenet delingsøkonomi:

“Med delingsøkonomi mener utvalget økonomisk aktivitet som formidles gjennom digitale plattformer som legger til rette for ytelse eller utveksling av tjenester og kompetanse, eiendeler og eiendom, ressurser eller kapital, uten å overføre eierrettigheter og i hovedsak mellom privatpersoner.” (NOU 2017:4, s. 9).

Ut ifra definisjonen ser vi at delingsøkonomien blir brukt som betegnelse på økonomiske aktiviteter, hvor en tredjepart tilrettelegger for interaksjon mellom tilbyder og etterspørter. Kjøp og salg av varer holdes utenfor definisjonen – vi ser at det presiseres at eierrettigheter ikke overføres. Delingsøkonomien har som hovedpoeng å gi økt tilgang til varer og tjenester fremfor eierskap (NOU 2017:4, s. 29). Plattformen kan koble sammen to personer, to bedrifter eller bedrift med person. I noen tilfeller vil det være uklart om selskapet tilbyr en formidlingstjeneste, eller om tjenestetilbudet er en integrert del av plattformen (NOU 2017:4, s. 30-31)

Delingskulturen har blant annet vokst frem som følge av fremveksten av internett. For eksempel gjør Apple med IOS og Google med Android, delingsøkonomien mulig med sine teknologiske løsninger (NOU 2017:4, s. 34-35). Som er resultat av dette, skapes det nye

tjenester, produkter og forretningsmodeller. Dette blir omtalt som en disruptiv¹ innovasjon, og mange etablerte virksomheter kan føle seg presset til å ta i bruk ny teknologi og utvikle nye forretningsmodeller (NOU 2017:4, s. 10).

Delingsøkonomien kan deles inn i tre hovedmodeller; *Produktservicesystemet*, *gjenbruksmarkedet* og *samarbeidende livsstil*. Vi vil i denne utredningen fokusere på produktservicemarkedet, som beskriver en delingstjeneste hvor en eiendel som enten eies av et selskap eller av en privatperson, kan deles med andre (Saebi, 2016).

2.1.1 Transaksjonskostnader

Transaksjonskostnad er en samlebetegnelse på alle kostnadene som knyttes til å gjennomføre en transaksjon i markedet (NOU 2017:4, s. 38). Delingsøkonomien tar for seg problemstillingen om det lønner seg å kjøpe eller å leie i markedet. Når man kjøper selv, vil man binde opp kapitalkostnader og lagringsplass, mens om man leier, vil det påløpe transaksjonskostnader. I tilfeller hvor mellomledd i form av digitale plattformer kan redusere transaksjonskostnadene, vil det i mange tilfeller lønne seg å leie fremfor å eie, se vedlegg 1 (Foros, 2018).

2.2 Tosidige markeder

Teoriene om tosidige markedet ble utviklet på begynnelsen av 2000-tallet, men det finnes ingen klar og entydig definisjon av hva det er. Kind og Sørgard (2013) omtaler imidlertid et marked som tosidig dersom følgende tre betingelser er oppfylt:

1. *En bedrift (plattform) betjener ulike kundegrupper på to sider av markedet.*
2. *Det er nettverkseffekter (eksternaliteter) på tvers av de to sidene av markedet, slik at den oppfattede verdien for hver kundegruppe avhenger av størrelsen på kundegruppen på den andre siden av markedet. For at vi skal ha et tosidig marked, må nettverkseffektene være positive for minst én av kundegruppene til den andre.*

¹ Disrupsjon: Prosess hvor nye teknologier og måter å bruke dem på inntar – og forstyrrer eller forvitrer – de gamle teknologiene og forretningsmodellene (Sørensen, 2018).

3. *Plattformen internaliserer (i hvert fall delvis) nettverkseffektene mellom de to sidene av markedene.*

Den første betingelsen går ut på at to forskjellige kundegrupper, som er gjensidig avhengige av hverandre, interagerer via en plattform (OECD, 2009, s.11). De to neste betingelse er mer omfattende og blir derfor nærmere presentert i delkapittel 2.2.1 og 2.2.2.

2.2.1 Nettverkseffekter i tosidige markeder

Nettverkseffekter kan forklares ved at verdien som den ene kundegruppen opplever, øker med antall kunder på den andre siden av plattformen (Gabrielsen, 2005, s. 5). Tar man utgangspunkt i bildelingsselskapet Nabobil, kan denne effekten forklares ved at plattformen blir mer verdifull for bilutleiere, dersom det er et stort antall potensielle leietakere på den andre siden. På samme måte er det mer verdifullt for leietakere dersom plattformen har et stort antall av bilutleiere. Dette beskriver en situasjon hvor det er positive nettverkseffekter for begge kundegruppene.

Nettverkseffekter kan skape tendenser til monopolisering, og slike nettverkseffekter viser seg i den digitale økonomien. For eksempel er Google, Facebook og Finn.no selskaper som har utviklet dominans i sine markeder. Det er ikke unaturlig å tenke at enkelte av plattformene som vokser frem i delingsøkonomien, kan bli dominerende som en følge av nettverkseffekter (NOU 2017:4, s. 41).

Monopoldannelser kan forhindres dersom det er enkelt og lite kostnadskrevende for nye aktører å etablere seg i samme marked. På tross av lave etableringsbarrierer, kan konkurransen i markedet likevel oppleves som hard dersom det eksisterer sterke nettverkseffekter. Grunnen til dette er at kundegruppene som er knyttet til plattformen vil ha svake insentiver til å skifte plattform, dersom verdien av å ha mange aktører på den andre siden er stor. Derfor kan det hende at potensielle utfordrere må pådra seg betydelige kostnader for å vinne innpass i et marked av denne typen (NOU 2017:4, s. 41).

2.2.2 Prising i tosidige markeder

Et tosidig marked skiller seg fra et ensidig marked, ved at volumet av transaksjoner kan påvirkes av prisstrukturen mellom de ulike gruppene som er knyttet til plattformen (Gabrielsen, 2005, s. 4). Videre kan vi anta at bedriftene i tosidige markeder har en viss grad av markedsrett når de skal fastsette priser mellom kundegruppene. Bedriften må sette en pris som gjør at begge gruppene ønsker å benytte seg av plattformen til å gjennomføre en transaksjon (Hjelmeng og Sjørgard, 2014, s. 644). utfordringer knyttet til prissettingen er å finne riktig prisnivå og prisstruktur. Prisnivået er den totale prisen de ulike aktørene må betale for å knytte seg til plattformen, mens prisstrukturen viser fordelingen av prisnivået mellom aktørene. Jo høyere prisnivå, desto lavere blir transaksjonsvolumet og det samlede overskuddet fra handelen (Gabrielsen, 2005, s. 4). Hva som er plattformens optimale pris, vil blant annet avhenge av markedsstrukturen. Med markedsstruktur mener vi blant annet antall bedrifter i markedet og "homing" til brukergruppene. "Singlehoming" og "multihoming" er to begreper som forklarer om en bruker er tilknyttet én eller flere plattformer (Gabrielsen, 2005, s. 7).

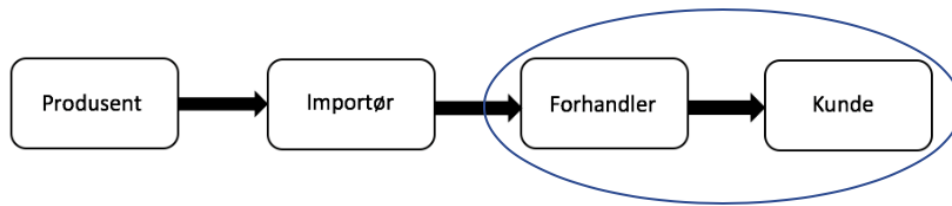
2.3 Forretningsmodeller

En forretningsmodell beskriver hvordan et selskap skaper verdi ved å tilby en tjeneste eller et produkt som kunden ønsker å betale for (Jørgensen og Pedersen, 2018, s. 58).

Vi starter med å presentere kjennetegn ved den tradisjonelle eierskapsmodellen som bilforhandlere normalt har operert med. Deretter vil vi presentere forretningsmodellene som benyttes i bildelingsmarkedet.

2.3.1 Forretningsmodell: Tradisjonell eierskapsmodell

Tradisjonelle forretningsmodeller er i stor grad basert på en profesjonell tilbyder og en ikke-profesjonell etterspørter (NOU 2017:4, s. 30). Bilforhandlere kjøper biler fra produsent via importør, og selger videre til kunder. I tillegg til salg av biler, får bilforhandlere også en del av inntektsgrunnlaget sitt fra service og reparasjoner av biler (Andersen, 2016).



Figur 2-1: Verdikjede i bilbransjen

Den tradisjonelle eierskapsmodellen gir en lav utnyttelsesgrad av ressursene. I gjennomsnitt står for eksempel privatbilen i ro 23 timer i døgnet (Jørgensen og Pedersen, 2018, s. 93). Ny teknologi, økende konkurranse fra bildelingsselskaper, samt endrede kundepreferanser, legger press på den tradisjonelle eierskapsmodellen (Møller, u.å.).

Fokuset vil ikke lengre være på antall solgte biler, men heller på antall solgte kilometer. En reduksjon i antall solgte biler vil ikke bare berøre inntektsgrunnlaget til bilforhandlere, men også produsenter, importører og andre tjenester knyttet til bilindustrien (KPMG, 2018, s. 39). Delingsøkonomien driver eierskapsmodellen over i retning av innovative, tjenestebaserte mobilitetskonsepter (Regnskap Norge, 2018). Bilforhandlere har begynt å ta delingmodeller på alvor, og flere har de senere årene selv etablert eller investert i bildelingstjenester (KPMG, 2018, s.39)

2.3.2 Forretningsmodell: Bildeling

Bideling blir definert på flere måter, og litt forenklet kan man si at det går ut på at privatpersoner får tilgang til bil, uten kostnad og ansvar knyttet til eierskap (TØI, 2018, s. 2). Dermed flyttes fokus fra eierskap til tilgjengelighet. Noen av bildelingsselskapene på det norske markedet driver med bildeling som sin kjernevirksomhet, mens for andre selskaper utgjør bildelingen foreløpig kun en mindre del av deres virksomhet (Julsrud og Lageland, 2018).

Vi kan dele bildeling inn i ulike modeller, og forretningsmodellene kan differensieres blant annet basert på forholdet mellom tjenesteleverandør og kunde, driftsmodell og organisasjonsform. Vi vil i det følgende presentere de ulike måtene å skille selskapene på.

Forhold mellom tjenesteleverandør og kunde

En klassisk måte å skille bildelingsselskapene på, er etter hvilken del av markedet de betjener. Det skilles mellom P2P '*peer-to-peer*', B2C '*business-to-consumer*' og B2B '*business-to-business*' (TØI, 2018, s. 3).

Vi vil nedenfor beskrive forskjellene mellom en P2P-modell og en B2C/B2B-modell. *Plattform* er et sentralt begrep som vi har møtt på flere ganger i møtet med litteraturen om delingsøkonomi og bildeling. Det er utfordrende å definere begrepet plattform, og i følge Hans Jarle Kind, professor ved Norges Handelshøyskole (e-post, 27/03/19), eksisterer det ingen streng definisjon av begrepet. Det er i den fagøkonomiske litteraturen mest vanlig å bruke ordet i forbindelse med tosidige markeder, som P2P-modellen opererer i, men det er også mulig å bruke begrepet i en videre forstand.

Vi vil i vår utredning inkludere plattform-begrepet når vi omtaler selskaper som opererer med en B2C/B2B-modell. Dette kan vi begrunne med at flere av bildelingsselskapene som opererer med en slik modell, har utviklet en applikasjon som gjør at forbrukeren kan reservere, åpne opp og betale for bruken av delebilen helt selvbetjent. Vi finner det derfor naturlig å omtale en slik applikasjon som en plattform, og er klar over at det kan være rom for diskusjon rundt tolkningen.

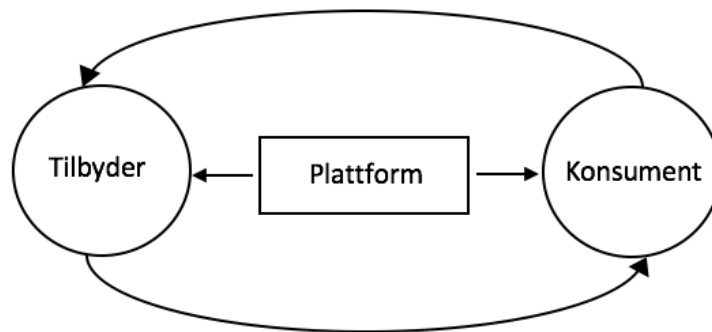
P2P-modellen

Bidelingsselskaper som opererer med en P2P-modell kjennetegnes ved at de har en desentralisert bilflåte (Julsrud og Lageland, 2018). Slike selskaper produserer ingen ting selv, men opptre som et bindeledd mellom tilbyder og konsument, og forvalter leieforholdet via en plattform. Inntektene slike selskaper genererer kommer fra tjenestegebyrer av varierende størrelse. Denne type forretningsmodell er generisk og ikke begrenset til en spesiell industri (Bertheussen et al., 2018). Figur 2-2 på side 16 viser strukturen i en P2P-modell.

Plattformene som P2P-modellen opererer med, tar i bruk kapital som allerede eksisterer. På denne måten blir investeringsbehovet ved etableringen av plattformene betydelig lavere enn for B2C/B2B-modellen. Dette gjør at tjenestene de tilbyr kan utvides til nye markeder og nye kundegrupper uten vesentlige kostnader (Espegren, 2018).

For å skape tillitt mellom utleier og leietaker i bildelingsselskapene, er det vanlig at plattformene opererer med et synlig tilbakemeldingssystem. Dermed kan partene evaluere tjenesten som tilbys (NOU 2017:4, s. 29).

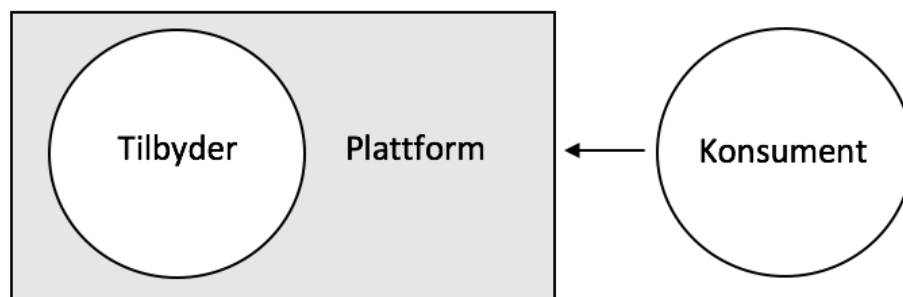
I figuren under viser vi hvordan forretningsmodellen til en P2P-plattform ser ut. I bildelingsmarkedet viser tilbyder til en utleier, mens konsument viser til en leietaker.



Figur 2-2: Interaksjon mellom brukere via en P2P-plattform

B2C/B2B-modellen

B2C/B2B-modellen ser noe annerledes ut, og ligner mer på den tradisjonelle forretningsmodellen; *eierskapsmodellen*, se figur 2-3. Selskapene som faller under kategorien B2C og B2B, har sentraliserte bilflåter som de selv forvalter for sine kunder (Julrud og Lageland, 2018). Selskapene tilbyr ikke bare plattformen, slik P2P-selskapene gjør, men også selve varen eller tjenesten (Bertheussen et al., 2018). I bildelingsmarkedet vil det si at B2C- og B2B-selskapene eier selve bilflåten, og tilbyr denne til konsumenter som ønsker å benytte seg av bil ved behov.



Figur 2-3: Strukturen i en B2C/B2B-modell

I tillegg har noen av selskapene i bildelingsmarkedet de senere årene begynt å kombinere ulike forretningsmodeller, P2P og B2C. Slike modeller blir gjerne betegnet som hybridmodeller. Ideen er at selskapene kan supplere sin egen bilflåte med privateide biler for å øke tilbudet uten å måtte eie hele bilflåten (TØI, 2018, s. 4).

Se figur 3-2 på side 23 for en full oversikt over hvilken modell de ulike bildelingsselskapene i på det norske markedet opererer med.

Driftsmodell

Det skilles mellom to forskjellige hovedformer for driftsmodeller innenfor bildeling; stasjonsbasert (rundturmodell) og fri flyt-modellen (enveismodell) (TØI, 2018, s. 4). Dersom bildelingsselskapene er stasjonsbasert, vil det si at brukeren må levere bilen tilbake samme sted den ble hentet. I denne type modell betaler bruker for tidsbruk eller distanse, eller begge deler. Fri flyt-modellen er mer fleksibel, og bildelingsselskaper som benytter denne driftsmodellen tillater at brukeren, innenfor et bestemt geografisk område, henter bilen ett sted og leverer den tilbake et annet sted (Julsrud og Lageland, 2018). Se figur 3-2 på side 23 for en full oversikt over hvilken driftsmodell de ulike bildelingsselskapene i Norge opererer med.

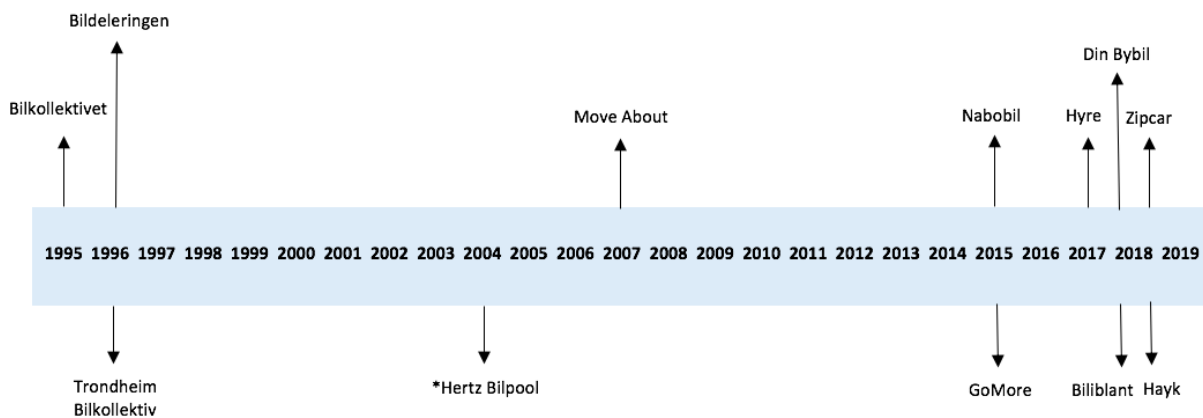
Organisasjonsform

En annen måte forretningsmodellene kan differensieres på, er ved å ta utgangspunkt i organisasjonsformen. Vi skiller mellom tre hovedformer; for-profit, non-profit og kooperative organisasjonsformer (TØI, 2018, s. 3). For-profit selskapene er gjerne profesjonelle selskaper som fokuserer på lønnsomhet, mens selskaper som er non-profit vil ta eventuelle overskudd tilbake i driften. Kooperative selskaper driver for ideelle formål. I bildelingsmarkedet kan dette for eksempel være å skaffe praktiske, rimelige og miljøvennlige biltilbud til brukerne. Slike selskaper er gjerne også non-profit (Bilkollektivet, u.å. a). Se figur 3-2 på side 23 for en full oversikt over hvilken organisasjonsform de ulike bildelingsselskapene i Norge opererer med.

3. Aktørene i det norske bildelingsmarkedet

Vi vil nå gi en kort innføring til de 12 bildelingselskapene som finnes i det norske bildelingsmarkedet. Presentasjonen av selskapene gjennomføres i kronologisk rekkefølge etter hvilket år selskapene ble etablert. På denne måten blir det enklere å se utviklingstrekk og trender i bildelingsmarkedet.

Figur 3-1 viser en tidslinje over hvilket år bildelingselskapene ble etablert. Ved hjelp av en slik tidslinje, ser man tydelig omfanget av nye bildelingselskaper som har blitt lansert fra 2015 og frem til i dag. Et fellestrekk ved selskapene som ble lansert i 2017 og 2018, er at de foreløpig kun opererer i Oslo.



Figur 3-1: Tidslinje som viser når aktørene ble etablert i det norske markedet.
*Det var Oslo Bilpool som ble etablert i 2004, Hertz Bilpool overtok i 2010.

Bilkollektivet, Bideleringen og Trondheim Bilkollektiv

Det har siden 1995 eksistert organisert bildeling i Norge. Bilkollektivet var først ut, og har i dag over 8000 medlemmer fordelt mellom Oslo og Stavanger (Bilkollektivet, u.å. a). I 1996 ble Bideleringen i Bergen og Trondheim Bilkollektiv etablert. Bideleringen har i dag mer enn 2000 privat- og bedriftsmedlemmer i Bergensområdet (Bideleringen, u.å.), mens Trondheim Bilkollektiv har 1800 medlemmer (TØI, 2019).

Bilkollektivet, Bideleringen og Trondheim Bilkollektiv er organisert som et samvirke, hvilket betyr at de er eid av sine medlemmer. Se vedlegg 3 for kostnader knyttet til medlemskap i

samvirkeforetakene. Selskapene driver på et ikke-kommersielt grunnlag, og eventuelt overskudd går tilbake til driften av selskapene (Bildelingen, u.å.).

Selskapene samarbeider på noen områder, og som medlem i ett av de tre samvirkeforetakene får man mulighet til å benytte bilene i de andre byene (Bilkollektivet, u.å. a).

Move About

Move About ble etablert i det norske bildelingsmarkedet i 2007. Selskapet driver privat kommersiell bildeling, og har i dag en flåte bestående av over 70 elbiler lokalisert i Oslo. I tillegg leverer de bildelingstjenester til bedrifter (Move About, u.å. a)

Som privatkunde kan man velge mellom to typer abonnementer; *Move Some* som passer for brukere som bare kjører av og til, og *Move More* som passer for brukere som kjører ofte. *Move Some* har ingen faste kostnader, mens *Move More* krever en medlemsavgift på 99 kroner per måned. Til gjengjeld gir et *Move More*-abonnement 25% lavere leiepriser (Move About, u.å. b).

Hertz Bilpool

Oslo Bilpool ble etablert i 2004. I 2010 overtok Hertz Bilpool selskapet og har siden hatt ansvaret for driften i Oslo (Hertz Bilpool, u.å. a). Hertz Bilpool faller under kategorien av det vi kaller for *delvirksomhet*, ettersom bildeling er en utvidelse av utleievirksomheten til Hertz Norge.

Selskapet eier selv en bilflåte som de leier ut til privatpersoner og andre selskaper (Hertz Bilpool, u.å. a).

Selskapet tilbyr ulike medlemskap; *One*, *Small*, *Medium* og *Large*. Medlemskapene baseres på hvor ofte man bruker bilen. Månedsavgiften på de ulike medlemskapene ligger i intervallet 0 til 999 kroner (Hertz Bilpool, u.å. b).

Nabobil

Nabobil ble etablert i 2015 og er et helnorsk selskap. Selskapet har over 5500 biler registrert i flåten, fordelt på 200 kommuner i hele landet (Nabobil u.å. a).

Det settes få, men likevel noen krav til bilene som leies ut via Nabobil; bilen kan ikke være mer enn 15 år gammel og den kan ikke ha kjørt mer enn 300 000 kilometer (Nabobil, u.å. b). Utleier tjener 75% av leiesummen, samt 100% av eventuelt ekstra kjørte kilometer. Resterende 25% går til å dekke forsikring, administrasjonsgebyr til Nabobil og merverdiavgift på administrasjonsgebyret. Leietaker betaler ingenting for å benytte seg av plattformen (Nabobil, u.å. c).

Nabobil har nylig lansert *Nabobil Uten Nøkkel*, en tjeneste som gjør det mulig å leie ut bilen sin uten å overlevere nøkler til leietaker. Dette løses ved at det installeres en nøkkelfri åpningsteknologi i bilen som skal leies ut. Installasjonen er gratis, men har en månedsavgift på 299 kroner, som er den eneste prisen utleier må betale for å være medlem. Det er i tillegg et par ekstra krav som må være oppfylt for at man kan ta i bruk *Nabobil Uten Nøkkel*; bilen kan ikke være eldre enn ti år gammel, bilens kilometerstand må være under 150 000 og bilen må ha sentrallås (Nabobil, u.å. d).

GoMore

GoMore er et dansk selskap som ble etablert i Norge i 2015. Selskapet er i dag Skandinavias største deleøkonomiske bedrift, med over 100 ansatte i 5 land (GoMore, u.å. a). Tjenesten opererer i flere av de største byene i Norge (GoMore, u.å. b) I tillegg til bildeling, tilbyr selskapet også leasing og samkjøring (GoMore, u.å. c). Det er gratis å registrere seg som utleier av delebil på GoMore, men selskapet tar et gebyr på 15% av fortjenesten til utleier. Dette skal dekke forsikring, veihjelp og administrasjonskostnader (GoMore, u.å. b).

Hyre

Hyre er en norsk gründerbedrift som ble etablert i 2017 og tilbyr bildeling i Oslo-området. Hyre har fått med seg Møller Mobility Group som investor og samarbeidspartner (Hyre, u.å. a). Hyre og bildeling kan således sees på som en *delvirksomhet* under Møller Mobility Group.

For å kunne leie ut bilen via Hyre foreligger det noen krav: Bilen må ikke ha gått lenger enn 150 000 kilometer, den kan ikke være eldre enn 2012-modell, og den må være kompatibel med HyreConnect™. HyreConnect™ er en boks som installeres i bilen og som gjør det mulig å åpne bilen via en digital nøkkel. Teknologien leser også av drivstoffnivå og bruker GPS til

å beregne kjørelengde og posisjon. Utleier betaler for installasjon av HyreConnect™ som koster 3 999 kroner og har en abonnementspris på 99 kroner per måned. Dersom utleier stiller sin bil til disposisjon for utleie i snitt 5 dager i måneden over et år, vil installasjonen være gratis. Utleier vil i tillegg honoreres med et gratis abonnement i 12 måneder, og får status som Pionér-kunde (Hyre, u.å. b).

Din Bybil

Din Bybil ble etablert i 2018, og tilbyr 250 elektriske delebiler i Oslo (GreenMobility, u.å.). Tjenesten er kommet frem som en franchiseavtale mellom Vy-konsernet og det danske selskapet GreenMobility (Vy, 2018). Bildeling kan således sees på som en *delvirksomhet* til Vy.

Som Din Bybil-bruker kan man velge mellom tre ulike priser; med *Bybil Go* betaler man fem kroner per minutt, med *Bybil Flex* kan man leie bilen for et døgn til 749 kroner og med *Bybil Plus* har kan man bruke bybilen inntil 20 timer i måneden for 1499 kroner (GreenMobility, u.å.).

Brukere av Din Bybil kan parkere bilene på alle offentlige parkeringsplasser innenfor en bestemt sone, så lenge det ikke er tidsbegrensninger eller beboerparkeringer. I tillegg kan man parkere på markerte parkeringsplasser som vises i applikasjonen (GreenMobility, u.å.).

Biliblant

Biliblant ble etablert i Oslo i 2018, og er en bildelingsordning rettet mot borettslag og sameier. Biliblant er etablert av Bertel O. Steen, og ble lansert som en del av et større mål om å bygge morgendagens bilhus (Biliblant, u.å. a). Således kan Biliblant sees på som en *delvirksomhet* til Bertel O. Steen.

For å kunne benytte seg av Biliblant, må borettslag eller sameie inngå en avtale om bildeling med Biliblant. Bilene vil stå på lokasjonens parkeringsplasser, og være eksklusiv for borettslagets beboere (Biliblant, u.å. b).

Hayk

Hayk ble etablert i 2018, og er en tjeneste som tilbyr elbiler til borettslag. Hayk tilbyr fire forskjellige time-baserte pakker; *Spontan*, *Av og til*, *Stadig vekk* og *Ofte*. Velger man *Spontan* betaler bruker 129 kroner per time, mens de andre pakkene har månedspriser som går fra 525-1790 kroner, og inkluderer da mellom 5-20 timer i måneden (Hayk, u.å.).

Zipcar

Zipcar ble lansert i Oslo i 2018 (OBOS, 2018), og selskapet er verdensledende på bildeling med over 1 million medlemmer (Zipcar, u.å.). Zipcar er et samarbeid mellom Avis og OBOS, og per i dag er Zipcar kun tilgjengelig for OBOS-medlemmer i Oslo. Bildelingen kan sees på som en *delvirksomhet* til Avis sin hovedvirksomhet som er bilutleie.

Som medlem kan man velge tre forskjellige prisklasser basert på bruk; 49 kroner per time, 499 kroner per dag eller 599 kroner per helg (Zipcar, u.å.).

I figur 3-2 på neste side presenterer vi aktørene kategorisert etter hvilken type forretningsmodell de opererer med. Vi differensierer aktørene etter forholdet mellom tjenesteleverandør og kunde, driftsmodell og organisasjonsform, som vi redegjorde for i teoridelen.

Selskap	Type selskap	Forhold mellom tjenesteleverandør og kunde	Driftsmodell	Organisasjonsform
Bilkollektivet	Kjernevirksomhet	B2C / B2B	Rundturmodell	Non-profit/ Kooperativ
Bildelingen	Kjernevirksomhet	B2C / B2B	Rundturmodell	Non-profit/ Kooperativ
Trondheim Bilkollektiv	Kjernevirksomhet	B2C / B2B	Rundturmodell	Non-profit/ Kooperativ
Move About	Kjernevirksomhet	B2C / B2B	**Rundturmodell	For-profit
Hertz Bilpool	Delvirksomhet	B2C / B2B	Rundturmodell	For-profit
Nabobil	Kjernevirksomhet	P2P	Rundturmodell	For-profit
*GoMore	Kjernevirksomhet	P2P	Rundturmodell	For-profit
Hyre (Møller Mobility Group)	Delvirksomhet	P2P / B2C	Rundturmodell	For-profit
Din Bybil (Vy)	Delvirksomhet	B2C	Fri flyt-modell	For-profit
Biliblant (Bertel O. Steen)	Delvirksomhet	B2C	Rundturmodell	For-profit
Hayk	Kjernevirksomhet	B2C	Rundturmodell	For-profit
Zipcar (Avis+OBOS)	Delvirksomhet	B2C	Fri flyt-modell	For-profit

Figur 3-2: Kategorisering av bildelingsselskapene

* GoMore driver også med leasing og samkjøring

** Move About tilbyr fri flyt til enkelte bedriftskunder

4. Metode

I dette kapittelet vil vi gjennomgå den metodiske tilnærmingen vi skal benytte for å besvare vår problemstilling. Metode beskriver hvordan relevant informasjon og data kan samles inn for å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. Valg av metode avhenger således av hvilken problemstilling man har og hvilket undersøkelsesdesign man har lagt opp til (Jacobsen, 2015, s. 15-16). I utredningen har vi valgt å benytte kvalitativ metode, hvor vi har hentet inn kvalitativ primærdata via dybdeintervju med nøkkelpersoner i bildelingsselskapene.

4.1.1 Tilnærming

Vår utredning har som formål å samle inn informasjon om de ulike bildelingsselskapene i det norske markedet. Ved hjelp av primærdata fra intervjuene og sekundærdata fra offentlige kilder og faglitteratur, ønsker vi å kartlegge og analysere bildelingsmarkedet i Norge.

Det skilles gjerne mellom induktiv og deduktiv tilnærming til et forskningsobjekt. En deduktiv tilnærming brukes ved utredninger som tester teorier mot virkeligheten, mens induktiv tilnærming brukes når man ønsker å utforske et emne, for så å utvikle en teoretisk forklaring etter hvert som data samles og analyseres (Saunders et al., 2016, s. 51). Vi har valgt en induktiv tilnærming, der intensjonen er å samle inn empiri for å danne et grunnlag for videre forskning.

4.1.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign brukes som en ramme for innsamling og analysering av datamateriale, slik at en problemstilling eller et forskningsspørsmål kan besvares (Saunders et al., 2016, s. 726). Det er vanlig å skille mellom tre hovedtyper av design; eksplorativt (*utforskende*), deskriptivt (*forklarende*) og kausal (*årsak-virkning*) (Gripsrud et al., 2010, s. 38). Valg av design avhenger av hvor god erfaring man har på et område fra før av, kjennskap til teoretiske studier som kan identifisere relevante variabler, samt ambisjonsnivået med tanke på å kunne identifisere sammenhenger mellom ulike variabler (Gripsrud et al., 2010, s. 49). I vår utredning bruker vi et eksplorativt forskningsdesign, da vi har som formål å utforske et område som vi har lite innsikt i fra før av.

4.1.3 Forskningsmetode

Det skilles mellom kvalitative og kvantitative metoder i den samfunnsvitenskapelige metodelitteraturen (Johannessen et al., 2010, s. 99). Litt forenklet kan man skille mellom de to metodene ved å si at kvalitativ metode opererer med ikke-numeriske data som for eksempel ord og bilder, mens kvantitativ metode benytter numerisk data i form av tall (Saunders et al., 2016, s. 165).

For å besvare vår problemstilling, har vi benyttet dybdeintervjuer med sentrale personer i bildelingselskapene. Vi har altså foretatt en kvalitativ undersøkelse for å få mest mulig kunnskap om fenomenet bildeling.

Intervju er den mest brukte måten å samle inn kvalitativ data på, ettersom det er en fleksibel metode som muliggjør innhenting av fyldige og detaljerte beskrivelser. Det skilles mellom strukturerte, semistrukturerte og ustrukturerte intervjuer (Johannessen et al., 2010, s. 135). Vi har valgt å benytte semistrukturerte dybdeintervjuer i vår utredning. Dette er den mest utbredte formen for det kvalitative intervjuet. Slike intervjuer kjennetegnes ved at de har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, mens spørsmål, tema og rekkefølge kan variere. En intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet (Johannessen et al., 2010, side 137-139). Vår intervjuguide er delt inn i tre strukturerte temaer, mens spørsmålene knyttet til hvert tema vil variere noe, avhengig av hvilket bildelingselskap som blir intervjuet (se intervjuguide i vedlegg 2). Dette fordi flere av bildelingselskapene har ulike forretningsmodeller og lokasjon i Norge, som gjør at vi må tilpasse hvert intervju til det enkelte selskapet for å få en best mulig innsikt.

4.2 Utførelse av undersøkelsen

4.2.1 Intervjuforberedelser

For å kunne besvare vår problemstilling, ønsket vi å utføre dybdeintervjuer med nøkkelpersoner i de ulike bildelingselskapene i Norge. Her henvendte vi oss spesielt til daglige ledere og/eller administrerende direktører, som vi mente satt med mest og best kunnskap til å kunne svare utfyllende på våre spørsmål.

Intervjuforberedelsene startet ved at vi først sendte inn et meldeskjema til Norsk senter for forskningsdata (NSD), der vi forklarte hva slags type metode vi ønsket å bruke i vår utredning.

Mens vi ventet på godkjenning av meldeskjemaet fra NSD (se vedlegg 6), sendte vi ut en forespørsel på e-post til alle bildelingsselskapene i Norge for å høre om de ville stille på intervju. I e-posten startet vi med å introdusere oss selv, før vi forklarte hva oppgaven vår gikk ut på. Av totalt 12 bildelingsselskaper, var det syv som svarte at de ønsket å delta. Dette ga oss en responsrate på 58,3%, som er noe lavere enn det vi hadde ønsket. Likevel mener vi at de syv som svarte ja til å delta, representerer bildelingsmarkedet i Norge på en god måte. Dette kan begrunnes med at de dekker hele spekteret av ulike forretningsmodeller innenfor bildeling, i tillegg til at de er representert i de fire mest sentrale byene for bildeling i Norge; Oslo, Bergen, Trondheim og Stavanger.

Vi sendte ut et informasjonsskriv til de som ønsket å delta der de måtte samtykke/ikke samtykke på følgende punkter:

- Å delta i intervjuet via e-post, Skype, telefon eller ansikt til ansikt.
- At intervjuet ble tatt opp på lydbånd, men at det ble slettet innen 1.6.2019.
- At opplysninger om intervjuobjektene ble publisert og at de dermed kan bli gjenkjent i oppgaven.

Samtlige av dem som ønsket å stille til intervju samtykket til disse tre punktene. I de tilfellene der intervjuobjektene oppholdt seg i andre byer enn Bergen, ble telefon, FaceTime og Zoom Meeting benyttet. Bildeleringen var det eneste intervjuet som ble gjennomført ansikt til ansikt på Bildeleringens kontorer i Bergen. Intervjuene vi gjennomførte tok mellom 30 og 60 minutter.

4.2.2 Datakilder

Vi vil i dette delkapittelet presentere nøkkelpersonene som vi har intervjuet.

Tori Langaas – Bildeleringen – intervjuet 30.04.2019 (ansikt til ansikt)

Tori Langaas har jobbet som daglig leder i Bildeleringen siden januar 2015.

Leif Tore Anderssen - Trondheim Bilkollektiv - intervjuet 02.05.2019 (telefon)

Leif Tore Anderssen er daglig leder i Trondheim Bilkollektiv, hvor han har jobbet siden 2007.

Kristian Kolind – Din Bybil - intervjuet 02.05.2019 (FaceTime)

Kristian Kolind er direktør for mobilitetstjenester og forretningsutvikling i Vy. Han jobber innenfor forretningsområder som bildeling og selvkjørende biler.

Even Heggernes - Nabobil - intervjuet 02.05.2019 (telefon)

Even Heggernes er administrerende direktør i Nabobil. Han har ledet selskapet siden oppstarten i 2015. Even har tidligere erfaring fra Airbnb, hvor han blant annet jobbet som landssjef i Storbritannia og sjef for Norden (E24, 2017).

Christian Reitan - Hyre - intervjuet 03.05.2019 (telefon)

Christian Reitan er markedssjef for Volkswagen Møller Bil Oslo Vest. Christian har vært involvert i Hyre-konseptet siden oppstart, så til tross for at han ikke jobber direkte i Hyre, anser vi hans kunnskap om selskapet som tilfredsstillende. Han vil representere Hyre i vår analysedel.

Morten Munch-Olsen – Bilkollektivet - intervjuet 06.05.2019 (Zoom Meeting)

Morten Munch-Olsen overtok som direktør for Bilkollektivet i april 2018, og han har god erfaring rundt innovasjon, vekststrategier og markedskommunikasjon (Bilkollektivet, u.å. b).

Are Borvik Knutsen – Biliblant - intervjuet 06.05.2019 (FaceTime)

Are Borvik Knutsen er direktør for tjenesteutvikling og innovasjon i Bertel O. Steen, og jobber tett med utvikling av tjenesten til Biliblant.

4.3 Databehandling

4.3.1 Transkribering

Vi startet å transkribere lydopptakene rett etter hvert intervju for å ha samtalen friskt i minnet. Hvert intervju delte vi i to og byttet mellom hvem som skulle transkribere første og siste del. Å transkribere er en tidkrevende prosess, og vi brukte i snitt ca. fem timer på å transkribere et helt intervju. Til tider var det svært utfordrende å forstå det muntlige språket som noen ganger preges av dårlig setningsoppbygging og vanskelige slengord. Vi brukte derfor mye tid på å

spole frem og tilbake i lydopptaket for å være sikker på at vi hadde tolket det som ble sagt riktig.

4.3.2 Sortering

Da vi var ferdig med å transkribere lydopptakene, satt vi igjen med syv dokumenter på til sammen 84 sider med tekst. Deretter laget vi et nytt dokument, hvor vi limte inn og sorterte svarene fra de ulike bildelingsselskapene etter kategori og spørsmål. På den måten fikk vi en god oversikt over svarene, slik at vi kunne hente ut de viktigste funnene.

Da førsteutkastet var ferdigstilt, sendte vi hvert intervjuobjekt en oversikt over hvilken sitater vi hadde tatt med. Dette gjorde vi for å unngå at det skulle oppstå problemer ved at noen følte seg misforstått eller feilsitert. I tillegg ville det øke troverdigheten ved at intervjuobjektene fikk godkjenne dataen som ble brukt.

4.4 Evaluering av den kvalitative undersøkelsen

I dette delkapittelet vil vi forklare hvordan intervjuene ble gjennomført, samt vurdere kvaliteten på dataen vi samlet inn.

Når man skal vurdere kvaliteten på dataen, blir begrepene reliabilitet og validitet ofte brukt. Reliabilitet (*pålitelighet*) handler om i hvilken grad man kan stole på resultatene man har samlet inn, mens validitet (*gyldighet*) går ut på om man faktisk måler det man har til hensikt å måle (Gripsrud et al., 2010, s. 53). Validitet kan deles opp i intern og ekstern validitet. Intern validitet (*troverdighet*) handler om i hvilken grad forskernes fremgangsmåte og funn representerer virkeligheten på en riktig måte. Troverdigheten kan styrkes ved å presentere resultatene man har kommet frem til, både til informanten og til andre kompetente personer, for å se om man kommer frem til de samme resultatene (Johannessen m.fl., 2010, side 230). Ekstern validitet (*overførbarhet*) handler om man kan overføre resultater og kunnskap fra et forskningsdesign over til et lignende fenomen. Det kan være beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan være nyttig på andre områder enn det som studeres (Johannessen m.fl., 2010, side 231).

Siden vi benyttet oss av semistrukturerte intervjuer til å samle inn primærdata om en bransje som er i stadig endring, kan det redusere dataens pålitelighet. Høy grad av pålitelighet indikerer at vi ville kommet frem til samme informasjon dersom intervjuet ble utført av en annen intervjuer på et annet tidspunkt. Tre av intervjuobjektene representerte selskaper som ble etablert i løpet av 2018, og sitter dermed med noe begrenset data. Av den grunn ønsket vi å utsette intervjuene så lenge som mulig for at selskapene skulle få mer tid til å samle inn data.

Bekymring knyttet til pålitelighet ved semistrukturerte intervjuer, kan videre knyttes til problemet med *bias*. Det er spesielt tre former for bias som kan oppstå i forbindelse med intervjuet. Den første er knyttet til intervjueren og hvordan kommentarer eller kroppsspråk kan skape spenning som påvirker hvordan intervjuobjektet svarer på spørsmålene. Dersom man ikke klarer å oppnå tillit hos intervjuobjektet, vil verdien av dataen som samles begrenses. Neste bias er knyttet til intervjuobjektet og gjelder spesielt i situasjoner der det skal snakkes om sensitiv informasjon. Det kan føre til at intervjuobjektet ikke ønsker å snakke om enkelte temaer hvilket fører til at man får begrenset informasjon fra intervjuet. Den siste type bias som blir nevnt, handler om at enkelte intervjuobjekter ikke ønsker å delta fordi intervjuene er tidkrevende (Saunders et al., 2016, side 396-397).

Siden intervjuobjektene ikke blir anonymisert i utredningen vår og at samtalen blir tatt opp på lydbånd, kan det føre til at enkelte holder igjen informasjon for å beskytte selskapet de jobber i. Derfor informerte vi intervjuobjektene på forhånd om at de skulle få muligheten til å godkjenne dataen vi ville bruke, for å skape tillit og trygghet under intervjuet. At intervjuene er tidkrevende, kan nok også ha påvirket hvor mange som ønsket å delta. Dermed presiserte vi i e-posten vi sendte ut at vi var fleksibel på når intervjuet kunne gjennomføres, slik at intervjuobjektet selv fikk bestemme tid og dag.

I følge Saunders et al. (2016, side 401), er nøye planlegging og forberedelser før et intervju svært viktig for at det skal bli mest mulig vellykket. Vi leste oss godt opp på hvert selskap før vi startet intervjuet, og testet ut hvordan nettsiden og/eller applikasjonen til de ulike selskapene fungerte der det var mulig.

5. Presentasjon av funn

I dette kapittelet vil vi presentere våre funn basert på primærdata fra intervjuene. Vi vil i den grad det lar seg gjøre, presentere funnene i kronologisk rekkefølge slik intervjuguiden vår er bygget opp. Ettersom vi har gjennomført et semistrukturert intervju med åpne spørsmål og fleksibilitet knyttet til oppbyggingen av intervjuet, vil funnene i noen tilfeller likevel avvike fra den kronologiske rekkefølgen. For å presentere funnene på en oversiktlig måte, har vi omgjort noen av sitatene til tekst for at det skal være lettere å lese. Sitatbruk presenteres både med navn på intervjuobjektet og selskapet vedkommende representerer. Øvrig tekst refererer vi av praktiske hensyn med kun selskapsnavnene.

5.1 Generelt om aktørene

Formålet med denne delen av intervjuet, var å få en bedre innsikt i de ulike bildelingsselskapene. Ved å stille spørsmål knyttet til bruksmønster og kjennetegn ved personene som bruker tjenesten, kan vi lettere skille de ulike bildelingsselskapene fra hverandre.

Eablering

På det første spørsmålet om hva som lå bak valget om å etablere bildeling, fikk vi ganske ulike svar. *Bilkollektivet*, *Trondheim Bilkollektiv* og *Bildelingen* (heretter referert til som samvirkeforetakene dersom presentert samlet), ble etablert på midten av 1990-tallet. *Bilkollektivet* fortalte oss at det var *Fremtiden i våre hender*, *Norges miljøvernforbund*, *Natur og ungdom* og *Norges naturvernforbund* som stiftet selskapet i 1995. Formålet var å kunne tilby mobilitet til deres medlemmer på en måte som var mer miljøvennlig enn at alle kjøpte sin egen bil. Året etter ble *Trondheim Bilkollektiv* etablert i Trondheim og *Bildelingen* i Bergen. Etableringen av *Trondheim Bilkollektiv* var studentdrevet der miljø og kostnader knyttet til å eie egen bil var viktige drivere. I Bergen startet det med at 10 privatpersoner gikk sammen om å kjøpe én bil på deling.

“Det var en lur måte å organisere bilholdet på. De bodde i sentrum og trengte bil av og til. Det var litt for mye å eie egen bil.” (Tori Langaas, *Bildelingen*, 2019)

Nabobil ble etablert i 2015, og forretningsideen var å koble sammen personer som eier bil med personer som trenger bil. På den måten fikk man utnyttet ledig kapasitet på bilene, samtidig som man fikk dekket behovet til de som trengte bil.

“Det er ekstremt mange biler i Norge, og de blir brukt i snitt en halvtime hver dag, så det er mye ledig kapasitet i de bilene.” (Even Heggnes, Nabobil, 2019)

I 2017 og 2018 ble selskapene *Hyre*, *Din Bybil* og *Biliblant* etablert på det norske bildelingsmarkedet. Disse selskapene representerer en ny trend innen bildeling der ett av fellestrekkene er at de ble utviklet av selskaper som har bildeling som delvirksomhet ved siden av sin kjernevirksomhet.

“Det er for å bygge et bærekraftig selskap, satse på mobilitet i alle former. Vi ønsker å bygge bredde i selskapet ved å ha flere bein å stå på, flere inntektskilder, og så ønsker vi å bli assosiert med mobilitet istedenfor bilsalg.” (Christian Reitan, Hyre, 2019)

Biliblant ble etablert som følge av et strategisk bilde på fremtiden som tilsier et skifte fra produkt til tjeneste. Dermed ble *Biliblant* sett på som en naturlig videreutvikling for en stor bilforhandler som Bertel O. Steen.

Brukeren

På spørsmål om hvem som er den typiske brukeren av tjenesten, fikk vi noe varierende svar, men det var også en del fellestrekk som gikk igjen. *Bilkollektivet* svarte følgende:

“..urbane mennesker med høy utdanning og litt over gjennomsnittlig inntekt. De identifiserer seg ofte med at det er et smart valg, det er økonomisk, miljøvennlig og det er lettvinnt da.” (Morten Munch-Olsen, Bilkollektivet, 2019)

Din Bybil informerte om at det er 76% menn og 24% kvinner som bruker tjenesten i dag. *Trondheim Bilkollektiv* har en jevnere fordeling mellom kjønnene, men hovedbrukeren er høyt utdannede personer mellom 25 og 40 år.

Bildelingen har ikke utført noen målinger basert på alder hos sine medlemmer, men opplyste om følgende:

“Inntrykket er at det er ganske godt fordelt. Vi ser en ganske stor andel av utenlandske borgere som bor her midlertidig.” (Tori Langaas, *Bildelingen*, 2019)

Trondheim Bilkollektiv nevnte også at de hadde en stor andel av utenlandske borgere som er i Norge midlertidig grunnet jobb eller studier. Selskapet har også sett en økning i antallet eldre medlemmer, som gjerne har flyttet fra enebolig og inn i mer sentrumsnære leiligheter. Grunnet manglende tilgang til parkering, ble det presisert at bildeling ble sett på som et godt alternativ til å eie egen bil.

Bruk av tjenesten

På spørsmålet om hva kundene bruker tjenesten til, svarte *samvirkeforetakene*, *Nabobil* og *Hyre* at kundene benytter tjenestene hovedsakelig til langturer i helgene, men at de også har en del korte reservasjoner i ukedagene. *Din Bybil*, som kun tilbyr elbiler, kunne vise til følgende bruksmønstre:

“De fleste bruker bilen mellom 12-15 og mellom 17-22 på kvelden. Og den mest populære dagen i uken er lørdag. Du trenger ikke å returnere den samme sted, du trenger ikke å bestille den i forkant, du kan bruke den som en taxi nesten.” (Kristian Kolind, *Din Bybil*, 2019)

Mediefokus

Vi ønsket videre å finne ut om økt mediefokus rundt bildeling har påvirket veksten hos *samvirkeforetakene* som ble etablert på 1990-tallet. Både *Bildelingen* og *Trondheim Bilkollektiv* kunne informere om at veksten har vært jevn siden oppstart, og at økt mediefokus tilsynelatende ikke har påvirket veksten ytterligere. *Bilkollektivet* derimot informerte om en litt annen effekt:

“Vi vokste jo i fjor, og vi har vokst enda mer nå i første kvartal. Første 4 måneder i år har vi slått alle rekorder.” (Morten Munch-Olsen, *Bilkollektivet*, 2019)

Markedsføring

Det neste vi ønsket å finne ut, var hvordan selskapene bruker markedsføring for å tiltrekke seg nye kunder.

“Opprinnelig så laget vi en veldig ambisiøs plan med en stor marketing-kampanje, men så så vi at det fikk så mye oppmerksomhet at vi faktisk har “levd” litt på Facebook-omtale og andre ting. Vi kommer nok til å lage en litt større kampanje snart for å se om vi får inn en høyere effekt, men vi har fått så bra effekt av bare omtale at det går faktisk over all forventning.” (Kristian Kolind, Din Bybil, 2019)

Hyre informerte om at de hittil har markedsført tjenesten i liten grad, men at sosiale medier er en naturlig kanal å bruke. Både *Nabobil* og *Biliblant* nevnte Google og Facebook som viktige markedsføringskanaler. *Biliblant* har i tillegg en samarbeidsavtale med boligbyggelaget USBL (Boligbyggelag og utvikler av nye boliger) som markedsfører tjenesten deres gjennom sitt medlemsmagasin. *Trondheim Bilkollektiv* har et tilsvarende samarbeid med TOBB (Trondheim og omegn boligbyggelag) som markedsfører tjenesten gjennom sine kanaler. *Samvirkeforetakene* trakk også frem fordelene av at bilene deres er merket med logo hvilket gjør at de blir lett gjenkjent på gaten.

“Bilkollektivet har vært en “hemmelig” tjeneste, men så ansatte vi en markedssjef for tre år siden, så i løpet av det siste året så har vi økt markedsføringen betydelig. Og det ene er jo at vi har merket alle bilene, sånn at du ser at det er Bilkollektiv-biler, og det har vært veldig effektivt.” (Morten Munch-Olsen, Bilkollektivet, 2019)

5.2 Konkurransesituasjon og prismodell

Formålet med denne delen av intervjuet, var å undersøke hvordan de ulike bildelingsselskapene opplever konkurransen i markedet. Dermed stilte vi blant annet spørsmål knyttet til hvem de ser på som sine konkurrenter, og om selskapene har foretatt noen endringer som følge av at flere bildelingsselskaper har etablert seg i markedet.

Konkurrenter

Bildelingen, Nabobil og Din Bybil ser på privatbilen som sin største konkurrent. *Din Bybil* nevnte i tillegg taxi som en konkurrent, men poengterte at taxi også kunne fungere som et supplement til tjenesten, spesielt i situasjoner hvor man ikke kan kjøre selv. Verken *Bildelingen, Trondheim Bilkollektiv* eller *Din Bybil* nevnte andre bildelingstjenester som konkurrenter, da de mener at de ulike tjenestene dekker ulike behov hos kundene.

“De fleste andre bildelingsselskaper retter seg mot når man trenger en bil over flere dager. Så vi ser tilnærmet ingen konkurranse i praksis!” (Kristian Kolind, *Din Bybil*, 2019)

Bilkollektivet er den eneste av *samvirkeforetakene* som har fått oppleve at nye bildelingsselskaper etablerer seg i samme by som dem. Derfor synes vi det var interessant å se om deres svar avviket fra *Bildelingen* og *Trondheim Bilkollektiv* sitt svar om at de ikke anser de andre bildelingselskapene som konkurrenter. *Bilkollektivet* svarte følgende:

“Den største konkurrenten vår er jo Hertz Bilpool, selv om de er omtrent bare 1/3 så stor som oss. I tillegg er jo den omsetningen som de har i mye større grad knyttet til bedriftsmarkedet. Og så er det nok noen av våre medlemmer som bruker Nabobil for eksempel når vi er fullbooket.” (Morten Munch-Olsen, *Bilkollektivet*, 2019)

I tillegg til *Hertz Bilpool* og *Nabobil*, nevnte *Bilkollektivet* også Vys nysatsning *Din Bybil*, men de ser ikke på tjenesten som en konkurrent. Dette ble begrunnet ved at *Din Bybil* er et helt annet konsept som kun tilbyr kjøring i bykjernen.

Hyre mener at konkurransen i stor grad dreier seg om hvem som har de mest attraktive parkeringsplassene tilgjengelig. Vy med *Din Bybil* ble derfor nevnt som en konkurrent da de har kapret en del parkeringsplasser i bybildet for å gjøre produktet sitt mer attraktivt.

Konkurransefortrinn

Etter å ha stilt spørsmål om hvem selskapene anser som sine største konkurrenter, var vi også interessert i å høre hva de ulike selskapene ser på som sine konkurransefortrinn.

Samvirkeforetakene trakk frem organisasjonsformen sin som deres mest sentrale konkurransefortrinn. *Bildelingen* forklarte det på denne måten:

“Konkurransefortrinnet er jo at vi er medlemseid, så det er ingen som skal ha profitt og da klarer vi å holde lave og konkurransedyktige priser.” (Tori Langaas, *Bildelingen*, 2019)

I tillegg trakk *Bildelingen* frem at de har en fordel ved at de var tidlig ute med bildeling:

“Siden vi var tidlig på markedet, så har vi fått en stor medlemsmasse som gjør at vi klarer å få utnyttet kapasiteten på bilene.” (Tori Langaas, *Bildelingen*, 2019)

Bilkollektivet nevnte også at de har et konkurransefortrinn ved at de tilbyr et stort utvalg av forskjellige typer biler; alt fra småbiler, elbiler, store biler og biler i luksussegmentet, samt at man som medlem kan reservere biler langt frem i tid.

Nabobil sa at de har et konkurransefortrinn ved at de tilbyr en brukervennlig tjeneste som ikke har begrensninger knyttet til plattformen:

“Alle de andre tjenestene har jo begrensninger tilpasset plattformen sin. Det kan være at du krever et abonnement, det kan være at de rett og slett må kjøpe bilene, og da vil jo kapital alltid være en begrensning. Det kan være krav til bilen, eller du må ha sånn og sånn teknologi i bilen for å kunne være på plattformen.” (Even Heggernes, *Nabobil*, 2019)

Biliblant trakk fram at det som skiller dem fra sine konkurrenter, er at de tilbyr en unik bilpark til hvert eneste borettslag, og at de ikke har selskapets logo på bilparken sin. Selskapet trakk også frem en fordel med å drive en B2C-modell:

“Den reelle tilgjengeligheten på bilparken er jo mye høyere på B2C enn P2P.” (Are Borvik Knutsen, *Biliblant*, 2019)

Din Bybil mener at de har en konkurransefordel ved at de utelukkende har elbiler i sin bilflåte, i motsetning til flere av de andre selskapene som har en stor andel fossilbiler.

Hyre tilbyr et stort utvalg av forskjellige biler, og har i dag en blanding av en P2P- og B2C-modell, en slags hybridmodell. Dette kombinert med en brukervennlig tjeneste anser selskapet som sitt største konkurransefortrinn.

“Brukervennligheten mener jo vi er aller, aller best i Hyre når det kommer til bildelingsapplikasjoner i Norge. Det er konkurransefortrinn uten tvil.” (Christian Reitan, Møller Mobility Group/Hyre, 2019)

Utfordringer

Etter at selskapene hadde snakket om sine konkurransefortrinn, var vi interessert i å vite om de så noen utfordringer knyttet til sin forretningsmodell.

Selv om *Biliblant* nevnte tilgjengelighet på bilflåten som et konkurransefortrinn, trakk selskapet også frem en utfordring knyttet til B2C-modellen:

“Den største ulempen vi får med en B2C er jo å finansiere opp hele bilflåten, som gjør at man ikke kan skalere ut ekstremt raskt fordi man må ta en enormt høy investering som påvirker balansen.” (Are Borvik Knutsen, Biliblant, 2019)

Mens *Bideleringen* kunne trekke frem sin store medlemsmasse som et konkurransefortrinn, er situasjonen annerledes for nyetablerte *Biliblant*:

“Største utfordringen er selvfølgelig å få til skala. Det er krevende å ta dette fra å være en intern start-up som vi i innovasjonsteamet på en måte driver frem.” (Are Borvik Knutsen, Biliblant, 2019)

Selv om *samvirkeforetakene* anser sin organisasjonsform som et konkurransefortrinn, nevnte *Bideleringen* også noen utfordringer knyttet til den:

“Ulempen, eller utfordringen, er at vi ikke har noe ekstra kapital til investeringer. Altså vi har jo ingen eiere som går inn med risikokapital.” (Tori Langaas, Bideleringen, 2019)

Som et eksempel, nevnte *Bildelingen Din Bybil* som har satt ut 250 biler i Oslo i håp om at nok kunder vil ta i bruk tjenesten slik at det blir lønnsomt på sikt. *Samvirkeforetakene* har ikke samme mulighet til å ekspandere, og må heller utvide bilparken når de ser at behovet er der.

Selv om *Nabobil* ser mange fordeler med P2P-modellen, ser selskapet også klare utfordringer knyttet til sin forretningsmodell. De understreker at det er lettere å kontrollere en flåte av biler som selskapet selv eier, slik som i en B2C-modell:

“Det er jo klart at det er en kjempeutfordring for oss at dere to kan legge ut hver deres bil på Nabobil, åpne kalenderen og sette en pris, og så er det min oppgave å sende dere trafikk sånn at noen leier den bilen. Men så kan dere plutselig finne på å si at dere ikke kan leie ut bilen den helgen likevel fordi dere skal på hytten.” (Even Heggernes, Nabobil, 2019)

Prismodell

Da vi begynte å sette oss inn i de ulike tjenestene på bildelingsmarkedet, så vi fort at det var mange priser å forholde seg til; startgebyr, installasjonspris, abonnementspris, kilometerpris, timespris, døgnpris og månedspris for å nevne noen. I tillegg varierer prisene ut i fra hvilken bilmodell man velger. Vi fant det derfor for omfattende, men også irrelevant, å skulle inkludere alle prisene i utredningen. Likevel ønsket vi å høre hvilke tanker som lå bak selskapenes prismodell.

Samvirkeforetakene har en annen prismodell sammenlignet med de andre selskapene, da medlemmene må kjøpe seg inn med en andel når de blir medlem (se vedlegg 3 for oversikt over de medlemsbaserte kostnadene til samvirkeforetakene). Vi ville derfor høre hvilke vurderinger som lå bak deres medlemsbaserte kostnader. Andelsinnskuddet er *samvirkeforetakenes* egenkapital som de henter fra medlemmene, da de ikke kan hente inn kapital fra andre investorer. Beløpet blir for øvrig tilbakebetalt når medlemmene melder seg ut av tjenesten. I tillegg må man betale en årsavgift som er ment til å dekke de administrative kostnadene. Medlemmene må også betale for bruk av bilene basert på type modell og antall kilometer, i tillegg til de faste kostandene knyttet til medlemskapet.

Etter hvert som flere bildelingselskaper uten medlemsbaserte kostnader har etablert seg på markedet, ønsket vi å finne ut om dette har påvirket *samvirkeforetakenes* prismodell.

“Vi gikk over til kortbetaling nå for noen få uker siden, og da fjernet vi depositumet. Også ønsker vi å senke andelen. I lang tid så har 5000 vært fint. Sammenlignet med å eie egen bil så er det en veldig liten kostnad. Men når det nå kommer kommersielle aktører på banen som har null kroner i etablering så blir det mye.” (Morten Munch-Olsen, Bilkollektivet, 2019)

Bilkollektivet fortalte videre at prismodellen er noe de jobber med hele tiden, og at de siden april 2018 har satt ned prisen to ganger, først på lange turer og deretter på elbiler. Selskapet mener at kostnadene knyttet til medlemskapet er lojalitetsskapende. Har man først betalt for å bli medlem så vil man gjerne bruke tilbudet. Men dersom *Bilkollektivet* skulle etablert seg på markedet nå, ville saken vært annerledes:

“For oss som på en måte er markedsledere, så tenker jeg at det er fornuftig å fortsette å ha en struktur som har både innskudd og årskontingent. Mens hvis jeg skulle starte en ny bildelingstjeneste nå, og formålet var å kapre medlemmene til Bilkollektivet, så ville jeg vært nødt til å ha en sånn type “null kroner i innskudd”-type ting for å ta vår overskuddstrafikk.” (Morten Munch-Olsen, Bilkollektivet, 2019)

Ettersom *Bilkollektivet* holder til i Oslo hvor tilbudet av bildelingselskaper er størst, ønsket vi å finne ut om samvirkeforetakene i Bergen og Trondheim også har merket presset til å gjøre noen endringer. *Bildelingen* sier at de allerede har endret litt på sin prismodell, og at de i fremtiden eventuelt kommer til å gjøre ytterligere endringer for å møte konkurransen:

“.. eventuelt at vi i fremtiden kan tilby en annen prismodell, for eksempel hvis du ikke betaler depositum men bare betaler andelsinnskuddet på 500 kroner, så kan du leie, men til en høyere timepris.” (Tori Langaas, Bildelingen, 2019)

Når *Din Bybil* har valgt pris på tjenesten, har de først og fremst ønsket en pris som henger sammen med hva tjenesten koster dem, og sa i tillegg at taxi har vært et utgangspunkt for prissettingen:

“Vi skal helst koste 1/3 eller 1/4 av en taxi. For da blir det et skikkelig godt alternativ til å ta taxi.” (Kristian Kolind, Din Bybil, 2019)

Nabobil har lagt tjenesten opp slik at bileieren selv kan sette den prisen de ønsker, men med et veiledende prisforslag:

“Hovedtanken vår er at tilbud og etterspørsel skal klare å justere dette her av seg selv. Det som er fint med vår forretningsmodell, er at vi tar en ‘cut’ per leieforhold, så vi går veldig hånd-i-hånd med utleierne våre. Tjener vi penger, er det på grunn av at utleier har tjent penger.” (Even Heggernes, Nabobil, 2019)

Biliblant sier at de har endret litt på prismodellen etter etableringen i 2018, så istedenfor å tilby tre priskategorier som de hadde ved oppstart, har kundene nå kun to priser å forholde seg til; times- og dagleie. Prismodellen de bruker i dag gjør dem ikke til prisedere, men heller ikke til den dyreste aktøren, ifølge dem selv:

“.. vi mener jo at kunden har betalingsvillighet til at bilen står der du bor. Etter hvert som vi får mer og mer datagrunnlag, så kommer vi til å eksperimentere med andre betalingsmodeller.” (Are Borvik Knutsen, Biliblant, 2019)

Det er Hyre som bestemmer hvilken pris bilen skal leies ut til, og tar da utgangspunkt i blant annet merke og alder på bilen. Selskapet tar også en del av utleieprisen, og mener de opererer med konkurransedyktige priser med tanke på brukervennligheten de leverer. Ett av grepene Hyre har gjort for å gjøre det attraktivt for kunder å leie ut bilen sin gjennom dem, er at utleier akkumulerer litt inntekt per bompasering leietakeren kjører gjennom:

“Om den koster 20 kroner, så betaler du 21 kroner for den bompaseringen. Det er jo bare et grep som gjør at det er attraktivt for mennesker å leie ut sin bil gjennom Hyre, uten at det er et produkt som priser seg ut fordi det da ikke koster dobbelt så mye.” (Christian Reitan, Hyre, 2019)

Bideling som delvirksomhet

Vi synes det er interessant å følge utviklingen hvor bil er på vei fra å være en eiendel til å bli en tjeneste, og observerer at det siden 2017 har blitt etablert fem nye bildelingselskaper på det norske bildelingsmarkedet; *Hyre*, *Din Bybil*, *Biliblant*, *Zipcar* og *Hayk*. Felles for de fire første, er at de er blitt etablert av større selskaper som driver med andre typer tjenester som sin kjernevirksomhet. Med det som utgangspunkt, var vi interessert i å høre hva disse selskapene ser på som eventuelle fordeler og ulemper ved å ha bildeling som delvirksomhet under sin kjernevirksomhet.

Da vi spurte *Din Bybil* om de så noen fordeler av å være tilknyttet et større selskap som Vy, presiserte de at det er viktig at *Din Bybil* kan stå på egne bein, men at de selvsagt får en indirekte fordel. Videre sa selskapet at det er en strategisk fordel for Vy å lansere bybilene, da det vil få flere mennesker til å ta toget:

“Man kan si at bak beslutningen om å gjøre det, så ligger det selvfølgelig en vurdering av risiko og muligheter og synergier, og da ser vi jo masse synergier i forhold til at vi får flere til å ta toget.” (Kristian Kolind, *Din Bybil*, 2019)

Basert på svaret vi fikk av *Hyre*, ser det ut som at bildelingselskaper som blir utviklet av bilforhandlere kan ha en fordel av dette:

“Vi i Møller Mobility Group kan bil. Vi har drevet med bil profesjonelt i Norge siden 1939, så det er klart vi har vært gjennom mange endringer i markedet. Vi kjenner kundegruppen, vi har direkte dialog med store kunder, og vi har over tid opparbeidet oss veldig mye erfaring når det kommer til mobilitet. Og at Hyre her har fått den muligheten og kan gå hånd i hånd med oss i en sånn oppstartsfase og utvikling av bedriften, det ser vi på som et fortrinn.” (Christian Reitan, *Hyre*, 2019)

Biliblant anser ikke bildeling som en delvirksomhet i det private markedet, men snarere som et nytt produkt og en ny verdikjede for Bertel O. Steen. Selskapet fortalte at kundene i privatmarkedet er nye kunder som trolig ikke ville kommet til dem tidligere.

5.3 Fremtiden

Formålet med denne delen, var å få en innsikt i hvilke tanker og forventninger bildelingsselskapene har til fremtiden. Ved å stille slike spørsmål, ønsket vi å se om det var noen likhetstrekk som gikk igjen i svarene, samt hvor ambisiøse selskapene er til egen drift og posisjon i markedet. Vi tok utgangspunkt i et perspektiv på 5-10 år.

Økt konkurranse

Vi ønsket å finne ut hvilke tanker selskapene har om den økende konkurransen i markedet, og i hvilken retning konkurransen kan drive markedet.

Bilkollektivet og *Nabobil* trekker frem at økt konkurranse kan føre til at flere blir kjent med bildelingskonseptet, hvilket kan skape en positiv effekt ved at flere kvitter seg med privatbilen. For at folk skal tørre å kvitte seg med privatbilen, presiserte *Nabobil* at det er viktig at de vet hvilke alternativer som finnes i markedet. *Bildelingen* og *Biliblant* deler samme synspunkt, og er positivt innstilt til økt konkurranse.

“Den konkurransen som er nå, opplever vi som positiv. Kaken er stor nok til oss alle, så økt fokus på bildeling er noe vi ønsker velkommen.” (Tori Langaas, *Bildelingen*, 2019).

Til tross for at *Bilkollektivet* er positiv til økt konkurranse, trekker de også frem et problem som kan oppstå ved at det etableres nye selskaper. Problemet går ut på at nykommere kan komme inn og ødelegge litt av markedet ved å prise tjenesten sin lavere enn det som er bærekraftig. På den måten kan de tiltrekke seg nye kunder og ta markedsandeler fra etablerte selskaper. Det blir presisert at ingen vil være tjent med en slik ordning på lang sikt.

Biliblant nevner en annen utfordring med økt konkurranse:

“Nedsiden med konkurransen er selvsagt at alle er etablert ut fra Oslo, bortsett fra Bildelingen i Bergen og Trondheim Bilkollektiv. Det gjør jo at det blir litt kamp om disse “hot spottene” i Oslo og om de beste p-plassene.” (Are Borvik Knutsen, *Biliblant*, 2019)

Videre ønsket vi å høre om selskapene mener at økt konkurranse i markedet kan føre til at bildeling virker mot sin hensikt. Med dette mener vi om etablering av nye selskaper vil gjøre delebiler så tilgjengelig og attraktivt for kundene, at de vil foretrekker bil fremfor kollektivtransport. *Hyre* er ikke bekymret for at utviklingen skal gå i en slik retning, og presiserer at et større og bedre tilbud av delebiler bør gi staten insentiver til å forbedre kollektivtilbudet:

“At vi presser på, og lykkes mer og mer i dette her, presser regjeringen til å gjøre ytterligere grep. Så denne utviklingen ser vi på som et rent bidrag mer enn noe annet.”

(Christian Reitan, *Hyre*, 2019)

Nabobil på sin side nevnte at økt tilgang på delebiler i første omgang kan føre til flere kilometer på veien, men at det på lengre sikt vil føre til at flere kvitter seg med privatbilen.

Bilkollektivet og *Bildelingen* ser en potensiell utfordring knyttet til økt tilgang til delebiler, og trekker frem at *fri flyt*-bildeling, slik som *Din Bybil* tilbyr, vil føre til at færre bruker kollektivtilbudet:

“Free floating bybiler konkurrerer jo mot syklistene og kollektivtrafikk. Det skaper mer kjøring.” (Tori Langaas, *Bildelingen*, 2019)

Av selskapene vi har intervjuet, er *Din Bybil* det eneste selskapet med en driftsmodell som tilbyr fri flyt-bildeling. *Din Bybil* forteller at de i *Vy*-konsernet tror det kommer til å skje fire ting atferdsmessig som følge av at man får større tilgang til delebiler, og i hovedsak fri flyt-biler, se figur 5-1 under.



Figur 5-1: Atferdsendringer som følge av økt tilgang til fri flyt-bildeling.

Den negative effekten som beskrives under siste punkt har Vy-konsernet regnet på, og sett at det kun er 2% som kjører bybilen direkte mellom kollektivknutepunkter, se vedlegg 4. *Din Bybil* sier at både stasjonsbasert og fri flyt-bildeling er positivt, men uttalte følgende:

“Vi synes jo at Din Bybil fungerer bedre sammen med offentlig transport enn de andre bildelingstjenestene. For hvis du først har leid en Bilkollektivet-bil, så kan du ikke sette den igjen på stasjonen, og så ta en annen på vei hjem. Du er tvunget til å ta den hele veien, istedenfor at du kan kombinere bil og kollektivtransport.” (Kristian Kolind, *Din Bybil*, 2019)

Bidlingsmarkedet om 5-10 år

Vi ønsket å høre med selskapene hvordan de så for seg at bildelingsmarkedet så ut om 5-10 år. Ettersom de fleste synes det var vanskelig å se så langt frem i tid, utvidet vi tidsintervallet fra 1-10 år.

Bilkollektivet sa at markedet vil vokse og at de tror bildeling kommer til å bli relevant for stadig flere mennesker. Selskapet mener også at man er tjent med at det kun er noen få store aktører som betjener markedet:

“..fordi da har du ett medlemskap hvor du kan få dekket ditt transportbehov i det medlemskapet. Uten at du må “shoppe” rundt for hver gang.” (Morten Munch-Olsen, *Bilkollektivet*, 2019)

Nabobil er enig med *Bilkollektivet*, og tror at vi kommer til å bevege oss i en retning hvor vi ser få dominerende selskap fremfor flere små:

“Jeg tror det blir én stor plattform som er absolutt markedsleder, som er den ‘one-stop shopen’ som vi jobber mot.” (Even Heggernes, *Nabobil*, 2019)

Din Bybil tror at det vil skje en konsolidering og en oppblomstring av nye selskaper de kommende årene, og nevner blant annet at de to største bildelingselskapene i Europa² har slått

² DriveNow og car2go.

seg sammen:

“Men jeg tror at om 10 år, da vil bildeling få det vanskelig i konkurranse med selvkjørende biler.” (Kristian Kolind, Din Bybil, 2019)

Biliblant tror at vi kommer til å se en stor vekst i løpet av de neste 5 årene, og at det kan bli utfordrende for de ikke-kommersielle aktørene fremover:

“.. når kommersielle aktører som Møller og Bertel O. Steen går inn i dette, så kan det bli utfordrende for Bildelingen og Bilkollektivet dersom konseptene også i fremtiden er relativt like. Spesielt hvis vi blir mer aggressive på pris.” (Are Borvik Knutsen, Biliblant, 2019)

Selskapenes posisjon i markedet om 5-10 år

Vi ønsket å stille selskapene spørsmål om hvilken posisjon de så for seg å ha i markedet om 5-10 år.

Bidelingen håper at samvirkemodellen har fått fotfeste, og at selskapet blir etablert andre steder i landet også. *Trondheim Bilkollektiv* mener at *samvirkeforetakene* må samarbeide mer fremover for å spare penger knyttet til blant annet administrasjon og innkjøp av biler.

Bilkollektivet er enig:

“Jeg synes det er rart at det er tre forskjellige organisasjoner, hvis jeg skal være helt ærlig. Så vi samarbeider jo, men så tror jeg vi vil se noe strukturelt der også, på et eller annet tidspunkt.” (Morten Munch-Olsen, Bilkollektivet, 2019)

Biliblant forteller at selskapet har mange tanker og ambisjoner om fremtiden, men at mangel på data gjør at det blir for tidlig å si noe om hva de gjør 10 år frem i tid.

“Jeg tror det har bygget seg opp til å være et eget produkt, en stor tjeneste og et eget forretningsben i Bertel O. Steen under en type mobilitetsparaply hvor vi har flere alternative tjenester.” (Are Borvik Knutsen, Biliblant, 2019)

Hyre jobber i dag med tilbud fra store firmaer som ønsker å gå bort fra firmabilordningen. Derfor er det mulig at selskapet inkluderer B2B-modellen i sin hybridmodell, som i dag består av P2P og B2C.

“Hyre har som ambisjon å være det ledende mobilitetselskapet i Norge og Norden i løpet av 5-10 år.” (Christian Reitan, Hyre, 2019)

6. Drøfting av funn

I dette kapittelet ønsker vi å drøfte funnene vi presenterte i kapittel 5. Ved å kombinere funn fra våre primærdata og drøfte dem opp mot sekundærkilder, ønsker vi å få et solid grunnlag til å kunne trekke konklusjoner til problemstillingen vår. Vi vil i den grad det lar seg gjøre, drøfte funnene i samme rekkefølge som vi presenterte dem i forrige kapittel.

6.1 Generelt om aktørene

Etablering

Basert på svarene fra intervjuene, ser vi at *samvirkeforetakene* hadde en litt mer idealistisk tilnærming til hvorfor de valgte å etablere seg. Her stod miljø og kostnader knyttet til å eie egen bil i fokus. I tillegg valgte de å etablere seg i hver sin by, henholdsvis Oslo, Bergen og Trondheim. Dermed ser vi et annet etableringsmønster hos *samvirkeforetakene* som etablerte seg på 1990-tallet, sammenlignet med utviklingen vi ser i dag, hvor alle velger å etablere seg i Oslo.

Nabobil representerte på mange måter en ny epoke der digitalisering gjorde det mulig å drive forretninger på nye og innovative måter. De tok utgangspunkt i at privatbilen står stille 23 timer i døgnet (*Nabobil*, u.å. e), og at det derfor var mye ledig kapasitet som kunne bli utnyttet bedre.

Både *Nabobil* og *samvirkeforetakene* tilbyr en tjeneste som ikke retter seg inn mot spesifikke kundesegmenter. Det er dermed ingen begrensninger som sådan knyttet til hvem som kan bruke tjenesten. Når vi ser på selskapene som har etablert seg de siste årene, får vi et inntrykk av at de prøver å finne seg en *nisje* for å få innpass i markedet. Eksempelvis retter *Biliblant* seg i første omgang kun mot borettslag.

Svarene vi fikk av *Biliblant* og *Hyre*, vitner om at deres tradisjonelle eierskapsmodell under Bertel O. Steen og Møller Mobility Group, er under stort press. I tillegg til ny teknologi og nye tjenester, kan politiske beslutninger og et mål om å forhindre trafikkvekst i byene fremover, gjøre det vanskeligere og dyrere å eie egen bil. Kollektivtrafikken blir favorisert ved at det blant annet fjernes parkeringsplasser i byene, og at kostnader til bompenger og andre

avgifter øker (KPMG, 2018, s. 37-38). Dette kan føre til en reduksjon i salg av privatbiler, som videre kan presse selskapene til å utvikle nye tjenester for å hente inn inntekter fra flere hold. Møller Mobility Group og Bertel O. Steen har inkludert bildeling i sin tjenesteportefølje, og tidligere konsernsjef i Møller Mobility Group, Terje Male, har uttalt at selskapet innen 2030 skal få over 30% av inntektene sine fra nye mobilitetstjenester (Regnskap Norge, 2018).

Brukeren

En undersøkelse utført av Trafikkøkonomisk institutt, viser at det er en hovedvekt av yngre menn med høy utdanning som bruker bildeling (TØI, 2019). Dette stemmer godt med svaret vi fikk av *Bilkollektivet*, da de kunne fortelle oss at de har en stor andel av urbane mennesker med høy utdanning som medlemmer. At *Bilkollektivet* trekker frem at det er urbane mennesker som i hovedsak bruker tjenesten, er enkelt å forstå. At man bor sentralt påvirker i hvilken grad man har behov for egen bil. Mange av de daglige behovene kan dekkes uten bil ved hjelp av gange, sykkel, tog eller annen kollektivtransport (KMPG, 2018, s. 12).

Trondheim Bilkollektiv kunne informere oss om et nytt kundesegment som vokser frem blant medlemmene deres som følge av økt urbanisering. Dette segmentet består av eldre mennesker som flytter ut av sin enebolig og inn i mindre leiligheter nærmere sentrum. Mangel på parkeringsplasser og redusert behov for bil i hverdagen, fører til at flere kvitter seg med privatbilen. Likevel ønsker mange å reise vekk i helgene, og da øker også behovet for bil. I dag er det ca. 435 000 hytter og fritidsboliger i Norge (SSB, 2019a). At folk flytter inn i mindre leiligheter nærmere sentrum og heller investerer i større hytte eller fritidsbolig, er en trend man har sett mer av de senere årene (KPMG, 2018, s. 16).

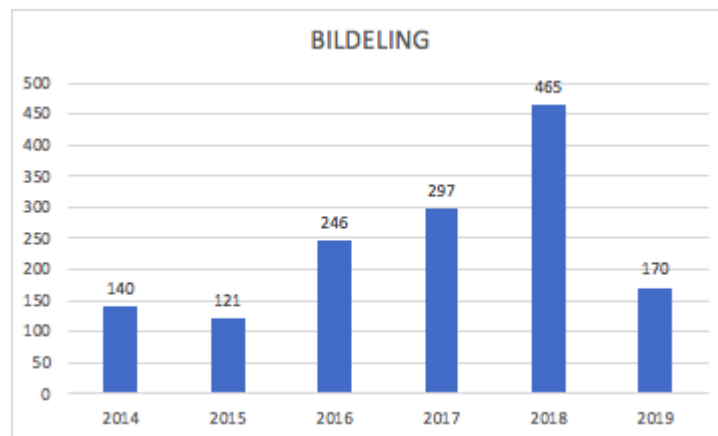
Bruk av tjenesten

Av de syv bildelingselskapene vi intervjuet, var det fem som sa at tjenesten deres i hovedsak ble brukt til langturer i helgene. Et slikt bruksmønster understreker noe av det vi så i forrige avsnitt. Økt urbanisering kan føre til at behovet for bil reduseres. I hverdagen fungerer gjerne kollektivtransport godt, mens man i helgene kan ha større behov for bil. Et slikt bruksmønster kan også gi oss indikasjoner på at bildeling ikke er et alternativ dersom man er avhengig av bil hver dag. Om bilen brukes daglig, vil det være billigere å eie egen bil fremfor å dele bil via et bildelingsselskap (KPMG, 2018, s. 38). Likevel vil det være rasjonelt å tenke at det vil gi et insentiv til å kvitte seg med privatbilen når kostnad per kilometer blir lavere med en delebil.

Din Bybil som kun har elbiler og som opererer innenfor en avgrenset sone i Oslo, kunne naturlig nok informere om et annet bruksmønster. Tjenesten deres blir i hovedsak brukt til korte turer, med en hovedvekt på tidspunktene 12-15 og 17-22 i hverdagen. Ut ifra et slikt bruksmønster, er det naturlig å tenke at tjenesten til *Din Bybil* ikke påvirker rushtrafikken eller skaper ytterligere køproblemer.

Mediefokus

Mediedekningen rundt bildeling har vokst mye de senere årene. Fra figur 6-1 får vi en oversikt over hvordan mediedekningen i norske papirtrykte medier, artikler på nett, samt TV og radio har utviklet seg fra 2014 og til og med 18.05.2019. Her ser vi en tydelig utvikling fra 2014 og frem til i dag.



Figur 6-1: Mediedekning "Bildeling". Kilde: Retriever Research/Atekst

Vi var interessert i å høre om *samvirkeforetakene*, som har vært i markedet i over 20 år, har merket noe effekt som følge av økt mediedekning de senere årene. Vi finner det mest interessant å høre med dem, da de har vært i markedet både før og etter at bildeling fikk økt medieomtale. Som vi så da vi presenterte funnene i forrige kapittel, har ikke økt mediedekning ført til ytterligere vekst hos *Bildelingen* i Bergen og *Trondheim Bilkollektiv*. *Bilkollektivet* i Oslo kunne derimot vise til en annen effekt, da de i løpet av de fire første månedene av 2019 hadde slått alle tidligere rekorder.

Hva som kan være årsaken til at det kun er *Bilkollektivet* som har opplevd en slik vekst, ønsker vi å undersøke nærmere. Transportøkonomisk institutt (2019) har gjennomført en undersøkelse som ser på likhetstrekk mellom de som bruker bildeling. Der kom det frem at personer som kjenner til bildeling via media, er mer skeptisk til å bruke en slik tjeneste, enn

om de kjenner personer som bruker bildeling. *Bilkollektivet* har ca. 8000 medlemmer (Bilkollektivet, u.å. a), hvilket gjør dem nesten fire ganger så stor som *Bideleringen* og *Trondheim Bilkollektiv* som har ca. 2000 medlemmer hver (TØI, 2019). *Bilkollektivets* store medlemsmasse kan dermed være noe av årsaken til den store veksten de opplever, da de har flere medlemmer som kan snakke om tjenesten deres til venner og bekjente.

Markedsføring

Flere av selskapene informerte om at de har markedsført tjenesten sin lite hittil, men at Facebook og annonser via Google er naturlige kanaler å bruke. I tillegg markedsfører *samvirkeforetakene* seg ved å være synlig i bybildet gjennom logo på bilene sine. Dette gjelder for så vidt også bilene til *Din Bybil*.

Som vi drøftet under “mediefokus”, er mennesker skeptisk til bildeling dersom de hører om slike tjenester via media. Vi tror at en av utfordringene til bildelingsselskapene, er å bygge en sterk merkevare ved å fortelle en historie som gjør at folk opplever selskapet som troverdig og som noe de ønsker å assosiere seg med. I dag er det en hovedvekt av unge mennesker som benytter seg av bildeling. Vi tror det kan ligge en utfordring i få den eldre generasjonen til å se på bildeling som et fullverdig alternativ til å eie egen bil.

En spørreundersøkelse gjennomført av Trafikkøkonomisk institutt (2019), viser at 1 av 3 ikke har hørt om bildeling. Det var totalt 3734 personer som deltok i den norske spørreundersøkelsen (TØI, 2019). Dermed mener vi at bildelingsselskapene må jobbe mer målrettet med å markedsføre tjenesten sin slik at flere får øynene opp for dette konseptet. Vi tror for eksempel ikke at prisannonsering via sosiale medier og Google vil skape distinkte assosiasjoner til aktørene i bildelingsmarkedet.

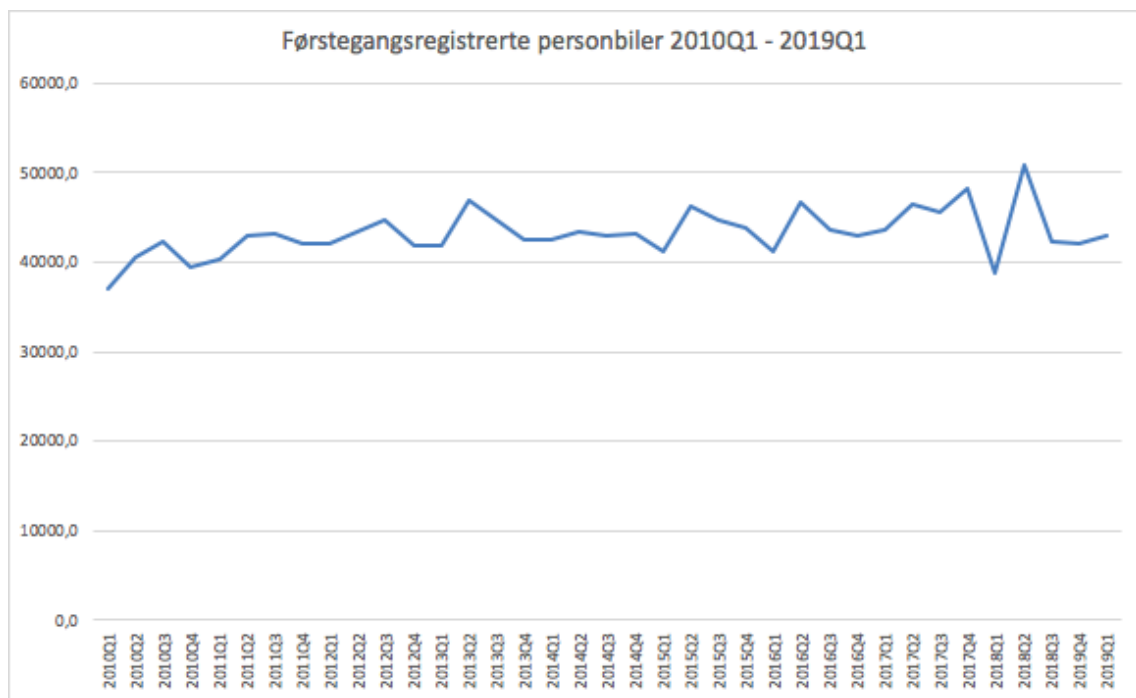
6.2 Konkurransesituasjon og prismodell

Konkurrenter

Bideleringen, *Nabobil* og *Din Bybil* nevner privatbilen som sin største konkurrent. At *Nabobil* ser på privatbilen som sin største konkurrent, opplever vi som paradoksalt da privatbilen er en sentral del i deres P2P-modell. Vi antar derfor at de mener at privatbilen oppleveres som en konkurrent på etterspørselssiden. Potensielle leietakere må vurdere transaksjonskostnaden

knyttet til å leie bil i markedet, opp mot kapitalkostnadene som bindes ved å eie egen bil. Det er høye kostnader knyttet til å eie egen bil, hvilket i mange tilfeller blir brukt som et argument for hvorfor folk bør melde seg inn i delingstjenester. Likevel vil *Nabobil* sin tjeneste kunne gi et insentiv til å ikke kvitte seg med egen bil, fordi man kan tjene penger på å leie den ut. Utleiere kan tjene opptil 10 000 kroner i året uten å betale skatt av utleieinntektene. Dette gjelder uansett om utleien er i regi av en formidler, slik som *Nabobil*, eller om det foregår privat (Skatteetaten, u.å.).

Når vi undersøker hvordan salget av privatbiler har utviklet seg de senere årene, så viser tall fra SSB at salget av privatbiler har hatt en stabil utvikling fra 2010 til og med første kvartal 2019, se figur 6-2 under. Vi ser ingen klare tendenser til redusert salg per 1. kvartal 2019, til tross for at tilbudet av nye bildelingselskaper har økt de siste tre årene.



Figur 6-2: Førstegangsregistrerte personbiler, etter kvartal (ujustert).
Periode: 2010Q1-2019Q1. Kilde: Egne beregninger med bakgrunn på tall fra SSB (2019b)

En av årsakene til at salg av privatbiler ikke har gått ned, kan være at unge mennesker opplever kostnadene knyttet til eierskap av bil som en stor finansiell byrde (KPMG, 2018, s. 38). Denne gruppen mennesker ville muligens uansett ikke investert i privatbil, og påvirker således ikke salget av biler. Likevel vil denne gruppen kunne bidra til vekst i bildelingsmarkedet.

Andre faktorer som kan være med å forklare hvorfor salg av privatbil tilsynelatende ikke har gått ned, kan knyttes til utenlandske borgere som bor i Norge midlertidig i forbindelse med studier eller jobb. Både *Bildelingen* og *Trondheim Bilkollektiv* kunne informere oss om at dette segmentet utgjorde en stor del av deres kundemasse. Det er rasjonelt å tenke at de synes bildeling er et enklere alternativ enn å kjøpe egen bil i Norge.

Bilkollektivet og *Bildelingen* nevner at *Nabobil* kan fungere som et supplement til deres egen tjeneste. Dette gjelder spesielt i situasjoner når deres egne biler er fullbooket. Ettersom *Nabobil* sin tjeneste ikke krever en medlemsavgift, kan vi forstå at tjenesten kan fungere som en god løsning i slike situasjoner. På denne måten kan man si at selskapene indirekte samarbeider om å dekke et behov hos kunden, ved at *Nabobil* tar overskuddstrafikken til *Bilkollektivet* og *Bildelingen*. Samlet sett bidrar dette til at behovet for privatbil reduseres.

Hyre nevner at *Din Bybil* er en konkurrent, og begrunner det med at de har kapret flere attraktive parkeringsplasser i Oslo. De andre bildelingselskapene nevner ikke *Din Bybil* som en direkte konkurrent og begrunner det med at selskapet dekker et annet behov i markedet. Likevel mener vi, i likhet med *Hyre*, at *Din Bybil* er en indirekte konkurrent til de andre selskapene. Ved å okkupere attraktive parkeringsplasser i sentrumskjernen, fører det til at parkeringstilbudet reduseres hvilket gjør at tjenesten til de andre selskapene blir dårligere.

Konkurransefortrinn

Samvirkeforetakene trakk frem deres organisasjonsform som det mest sentrale konkurransefortrinnet. At de er medlemseid og dermed ikke har noen aksjonærer som krever profitt, gjør at de ifølge dem selv kan ha lave og konkurransedyktige priser. At de etablerte seg tidlig i markedet og dermed har opparbeidet seg en stor kundemasse, ble også nevnt som et konkurransefortrinn. Vi kan på mange måter forstå at de trekker frem dette som konkurransefortrinn, men vi tror likevel at deres organisasjonsform kan være en utfordring for samvirkeforetakene. Dette drøfter vi nærmere i neste avsnitt "Utfordringer".

Nabobil mener at deres konkurransefortrinn er at selskapet ikke har noen kostnader knyttet til selve medlemskapet, men at man kun betaler for selve bruken. I tillegg binder ikke *Nabobil* opp kapital ved å investere i egen bilflåte, hvilket gjør det mulig å tilby tjenesten på nye markeder uten vesentlige kostnader. At *Nabobil* kan tilby tjenesten sin til et større område sammenlignet med de andre selskapene som opererer med en B2C/B2B-modell, gjør at de kan

hente inn inntekter fra flere steder uten at det vil koste dem noe mer i form av administrasjonskostnader og lignende.

Biliblant sa at deres konkurransefortrinn er at de kan tilby en unik bilpark uten logo til sine medlemmer. I tillegg nevner *Biliblant* fordelene de har ved å bruke en B2C-modell, da den reelle tilgjengeligheten på bilparken knyttet til B2C-modellen er større sammenlignet med P2P-modellen. Selskapene som har en sentralisert bilflåte slik som B2C-selskapene, har bilflåten sin tilgjengelig for utleie 24/7. P2P-selskapene som benytter desentraliserte bilflåter, har gjerne flere biler registrert sammenlignet med et B2C-selskap, men bilene vil ikke være tilgjengelig for utleie i samme grad da de er privateid.

Din Bybil mener at det er et konkurransefortrinn at bilflåten deres kun består av elbiler, mens flere av de andre selskapene har en stor andel av fossilbiler i sin bilpark. Vi forstår at dette kan oppleves positivt fra et miljøperspektiv, men vi ser ikke hvordan det kan gi dem et fortrinn i konkurransen med de andre selskapene vi intervjuet. Bruksmønsteret til de fleste bildelingsselskapene, viser at den typiske bruken av bilene er lengre turer over fjellet. Dette vil ikke *Din Bybil* med sin elbil-flåte egne seg til. Derimot mener vi at fri flyt-modellen *Din Bybil* bruker er et fortrinn. En slik driftsmodell gjør at brukeren sparer tid og får en mer fleksibel kjøreopplevelse ettersom de slipper å levere bilen tilbake der de hentet den.

Hyre mener de har et konkurransefortrinn ved at de tilbyr en hybridmodell som består av både P2P og B2C. Hybridmodell gjør at *Hyre* kan supplere bilflåten sin med privateide biler gjennom sin P2P-modell, og på denne måten øke tilbudet av biler uten vesentlige kostnader.

Utfordringer

En utfordring knyttet til *Nabobil* sin P2P-modell, er at det er privatpersoner som leier ut bilen sin. Privatpersoner kan føle seg mindre forpliktet til å holde en reservasjonsavtale, dersom de selv skulle få behov for bilen. Synlige tilbakemeldingssystemer der man har mulighet til å evaluere *Nabobils* tjeneste, kan redusere omfanget knyttet til denne utfordringen. Det er rasjonelt å tenke at personer som leier ut bilen sin gjennom en slik plattform, ønsker gode tilbakemeldinger da det kan generere flere reservasjoner og følgelig økt inntjening. De andre selskapene som har en B2C-modell, spesielt *Biliblant* og *Hyre* som er utviklet av bilforhandlere, vil i de aller fleste situasjoner klare å skaffe en bil til kunden. Dette kan skape en trygghetsfølelse, som følgelig kan føre til at man heller velger et selskap med en B2C-modell fremfor et selskap med en P2P-modell.

Utfordringen til *samvirkeforetakene*, er at de ikke kan hente inn kapital fra investorer. Ved å drive som et non-profit samvirkeforetak, vil man derfor være ekstra utsatt i dårlige perioder. Til sammenligning hentet *Nabobil* inn fire millioner kroner i 2018 gjennom aksjeemisjon da de hadde behov for mer kapital (Bakken, 2018).

Prismodell

Vi oppfatter prismodellen til *samvirkeforetakene* som svært uoversiktlig. Et kjennetegn ved blant annet *Din Bybil* og *Biliblant*, er at det er enkelt å vite hva tjenesten vil koste da de har få priskomponenter å forholde seg til. *Samvirkeforetakene* har flere medlemsbaserte kostnader, og vi var derfor interessert i å høre om økt konkurranse i bildelingsmarkedet har påvirket deres tanker rundt prismodellen.

Svarene vi fikk tyder på at selskapene har vært inne på tanken. Etter hvert som flere kommersielle aktører har etablert seg i markedet, har *Bilkollektivet* merket at andelsinnskuddet på 5000 kroner kan oppleves for høyt. Her har selskapet reagert reaktivt, da vi ser at *Bilkollektivet* har redusert andelen til 1800 kroner kort tid etter at intervjuet med *Bilkollektivet* ble avholdt 6. mai 2019. I tillegg ser vi at andelen er redusert til 900 kroner for studenter (*Bilkollektivet*, u.å. c). *Bideleringen* og *Trondheim Bilkollektiv* har foreløpig ikke gjennomført tilsvarende endringer.

Som vi så da vi presenterte funnene, nevnte *Bilkollektivet* de medlemsbaserte kostnadene som lojalitetsskapende, og noe som kunne føre til at medlemmene ønsket å bruke tilbudet mer når de først var blitt medlemmer. Dette er et interessant moment, da vi sett fra dette perspektivet tenker at de medlemsbaserte kostnadene muligens kan føre til mer bilkjøring. Dette går i så fall mot hele hensikten til bildeling, da det fører til flere kilometer på veien. Paradoksalt nok sier *Bilkollektivet* at dersom de skulle startet en ny bildelingstjeneste i dag, ville de ikke hatt kostnader knyttet til medlemskapet.

Nabobil og *Hyre*³ må sette en pris som gjør at aktørene på begge sider av plattformen (utleier og leietaker) ønsker å benytte seg av tjenesten. Dermed kan ikke andelen selskapene tar for å dekke administrasjonskostnadene være for høy, da det vil gjøre det mindre attraktivt å leie ut

³ Dette vil kun gjelde P2P-modellen til *Hyre*.

bilen sin gjennom plattformen. Når det blir mindre attraktivt å leie ut bilen sin, vil det ha en negativ effekt knyttet til de som ønsker å leie bil fordi tilbudet blir dårligere.

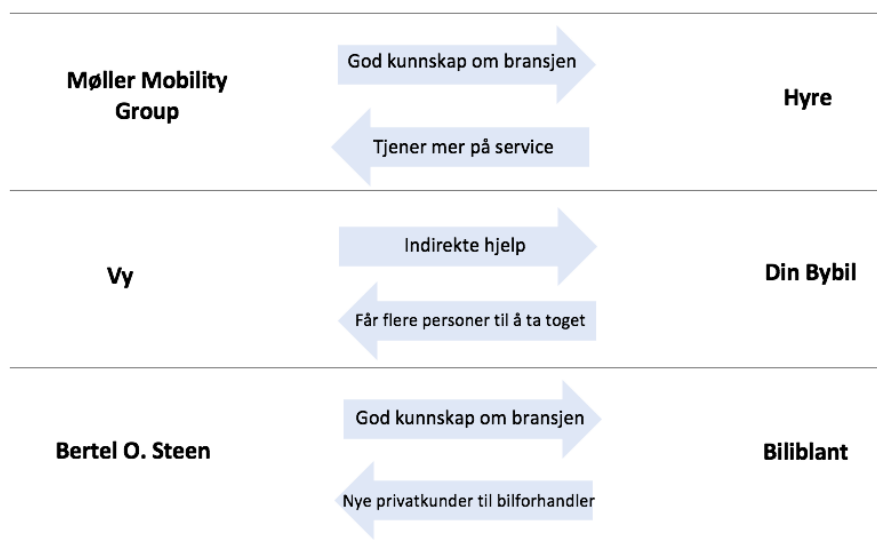
Bideling som delvirksomhet

Vi har i dag tre store aktører som har etablert bideling som delvirksomhet i Oslo: Vy med *Din Bybil*, Møller Mobility Group med *Hyre* og Bertel O. Steen med *Biliblant*.

For Vy er ønsket at bybilene skal generere flere mennesker til å ta toget. En analyse foretatt av Vy-konsernet (tidligere NSB-konsernet) viser at Vy-kunder som har blitt *Din Bybil*-kunder, brukte 24% mer tog i 2019 sammenlignet med samme tid i 2018. Analysen viser altså at *Din Bybil* ser ut til å stimulere til mer togkjøring, se vedlegg 5.

Bideling kan føre til andre inntektsgrunnlag for bilforhandlerne. Når ledig kapasitet på bilene blir utnyttet bedre, vil det også føre til mer slitasje enn tidligere. Da er det naturlig å tro at levetiden til bilene går ned og at de må byttes ut oftere enn før. Dette kan samlet sett føre til at bilforhandlere som Møller Mobility Group og Bertel O. Steen tjener mer penger på service og reparasjoner enn tidligere.

I figur 6-3 under, viser vi noen av de positive effektene som kan oppstå ved at Møller Mobility Group, Vy og Bertel O. Steen utvide tjenestetilbudet til å inkludere bideling.



Figur 6-3: Positive effekter fra hovedvirksomhet til delvirksomhet, og fra delvirksomhet til hovedvirksomhet

Vi synes likevel ikke at det er urasjonelt å tenke at Møller Mobility Group og Bertel O. Steen sine investeringer vil møte på noen innovasjonsbarrierer, da bildeling på kort sikt kan synes å virke kannibaliserende på deres tradisjonelle eierskapsmodell.

6.3 Fremtiden

Økt konkurranse

Vi får et inntrykk av at de etablerte selskapene ikke er bekymret for økt konkurranse fra de andre selskapene eller fra potensielle nykommere i markedet. *Bilkollektivet*, *Nabobil*, *Bildeleringen* og *Biliblant* nevner tvert imot at de er positivt innstilt til økt konkurranse. De mener at økt fokus på bildeling vil føre til at flere får øynene opp for at det finnes gode alternativer til å eie egen bil.

Bilkollektivet nevnte at de var bekymret for at nykommere kunne komme inn i markedet og prise tjenesten sin lavere enn de andre for å tiltrekke seg nye kunder. Det kan virke som at *Bilkollektivet* prøvde å unngå at dette skal bli et reelt problem, ved at de reduserte andelsinnskuddet til 1800 kroner.

At nye bildelingsselskaper først og fremst etablerer seg i Oslo, fører til større konkurranse om de beste parkeringsplassene i byen. Oslo kommune ønsker å legge til rette for at flere bruker bildeling i byen slik at bilbruken reduseres. Dermed utarbeidet Bymiljøetaten høsten 2018 et utkast til en forskrift som går ut på bildelingsbiler skal få oppstillingsplass på offentlig gatetun, samt tillatelse til å parkere i områder hvor det er innført beboerparkering (Oslo kommune, 2019). Et slikt tiltak vil være positivt for bildelingselskapene, og kan føre til at flere velger å bruke bildeling fordi tilbudet blir bedre med flere parkeringsplasser.

Som et oppfølgingsspørsmål lurte vi på om et bedre tilbud av delebiler kan føre til at flere personer slutter å bruke kollektivtransport. *Hyre* svarte at det heller bør gi staten et insentiv om å forbedre kollektivtilbudet slik at redusert kollektivbruk ikke blir utfallet. *Samvirkeforetakene* mener at fri flyt-bildeling som *Din Bybil* tilbyr, fører til at færre bruker kollektivtransport fordi folk heller tar bybil mellom knutepunktene. En undersøkelse utført av *Din Bybil* viser at det ikke stemmer, og at det kun er 2% av brukerne som tar bybilen mellom knutepunkt, se vedlegg 4.

Bidlingsmarkedet om 5-10 år

Til tross for at selskapene synes det var vanskelig å se for seg hvordan bidlingsmarkedet ser ut om 5-10 år, var det likevel ett utviklingstrekk som gikk igjen i svarene. Selv om vi har vært vitne til mange nyetableringer de siste årene, tror samtlige av selskapene at markedet vil være preget av få og dominerende selskaper i tiden fremover. *Bilkollektivet* argumenterer med at det vil være fordelaktig for kundene å ha ett medlemskap som dekker alle behovene man har til en bil, fremfor å bruke mye tid på å finne det beste tilbudet. Dette kan på mange måter minne oss om utviklingen vi har sett i blant annet rubrikkmarkedet med Finn.no som dominerende aktør.

Din Bybil og *Nabobil* nevner også at selvkjørende biler vil prege transporten i fremtiden. I rapporten *Fremsyn 2050*, står det at man innen 2020-2025 kan forvente fullautonome⁴ på markedet. Basert på dette ser det ut til at selvkjørende transport blir dominerende i fremtiden (KPMG, 2018, s. 26). En slik utvikling i transportmarkedet, kan gjøre det enda viktigere for aktørene å tjene penger i markedet her og nå.

Biliblant tror den organisasjonsformen som *samvirkeforetakene* opererer med i dag, vil kunne få det utfordrende fremover dersom andre store aktører som Møller Mobility Group og Bertel O. Steen blir mer aggressive på pris. At *Bilkollektivet* allerede har redusert sitt andelsinnskudd, tolker vi som et signal på at de er klar for å møte konkurransen.

Selskapenes posisjon i markedet om 5-10 år

Da vi spurte selskapene om hvilken posisjon de så for seg å ha i markedet om 5-10 år, var *samvirkeforetakene* enig i at det hadde vært positivt med mer samarbeid. Dette kan spare selskapene for kostnader knyttet til administrasjon og innkjøp av biler. Vi mener helt klart at *samvirkeforetakene* må konsolidere for å styrke deres posisjon i markedet. Vi tror at de vil møte stor konkurranse fra de andre selskapene i tiden videre.

Dersom *Hyre* får inkludert B2B-modellen i sin hybridmodell, tror vi de vil få en sterk posisjon i markedet som kan bli vanskelig for de andre selskapene å konkurrere mot. Møller Mobility Group med *Hyre* er i tillegg det eneste selskapet som sier at de har som ambisjon å være det

⁴ Autonom er et annet ord for selvkjørende.

lendendo mobilitetselskapet i Norden innen 5-10 år. Dette viser at de har høye ambisjoner om fremtiden.

Biliblant har foreløpig lite data å vise til, og er derfor usikker på hvilken posisjon de vil ha i markedet. Vi tror Bertel O. Steen med *Biliblant* må tørre å satse større for å kunne ta opp konkurransen med blant annet *Hyre* og Møller Mobility Group. Det kan være en idé å inkludere P2P-modellen, og på denne måten operere som en hybridmodell. Da vil de slippe å kjøpe inn hele bilflåten, hvilket gjør investeringsbehovet ved videreutviklingen lite. På denne måten kan de tilby tjenesten sin til nye kundegrupper og på nye markedet uten vesentlige kostnader.

7. Konklusjon

Da vi var ferdige med å intervju de ulike bildelingsselskapene, forstod vi hvor komplekst dette markedet faktisk er. Det er stor variasjon i hvordan bildelingsselskapene er organisert, og ser man bort fra P2P-modellen til blant annet Nabobil, er det få byer i Norge som tilbyr bildeling i dag. Bilkollektivet kunne informere oss om at de nylig har tatt ut driften fra Tromsø og Kristiansand grunnet lav lønnsomhet. Likevel opplever de sterk vekst i Oslo og 2019 kan vise seg å bli et rekordår for selskapet.

At det fortsatt vil skje store endringer i bildelingsmarkedet de neste årene, er det liten tvil om. Hvordan konkurransen vil tilspisse seg og hvem som vil stå igjen som det ledende mobilitetselskapet, gjenstår å se. I likhet med selskapene vi har intervjuet, tror også vi at markedet vil domineres av få og store aktører fremfor mange små. For at bildeling skal bli et fullverdig alternativ til å eie egen bil, må transaksjonskostnaden ned. Da må det være enkelt og lite tidkrevende å finne en ledig bil i umiddelbar nærhet. At alle bildelingsselskapene og brukere kobles sammen via én felles plattform, kan være en potensiell mulighet som vil redusere slike transaksjonskostnader. En slik løsning kan minne om Nabobil sin P2P-modell, men at utleierye i dette tilfellet også vil gjelde de profesjonelle bildelingsselskapene. Dersom mange nok knytter seg til plattformen, både bildelingsselskaper og brukere, kan det føre til monopol i markedet grunnet sterke nettverkseffekter. Hvordan en slik plattform kan bli administrert, og om de ulike bildelingsselskapene ønsker å bli knyttet sammen via en slik plattform, gjenstår å se.

At Vy-konsernet har utvidet sitt tjenestetilbud med Din Bybil, som opprinnelig bestod av buss og tog, viser at bildelingsmarkedet kan oppleve nye etableringer i tiden fremover fra relativt uventede hold. En av fordelene til Vy-konsernet, er at de ikke trenger å reorganisere deres opprinnelige forretningsmodell, men i stedet ha fullt fokus på å utvide sitt tjenestetilbud til enda flere markeder. Utfordringen vi ser for Møller Mobility Group og Bertel O. Steen, er at de må endre på sin eksisterende eierskapsmodell med kjøp og salg av biler, samtidig som de må utvikle nye mobilitetsløsninger som skal sikre inntektskilder i tiden fremover. De må rett og slett finne nye måter å selge bil på, slik at de også tjener penger i fremtiden.

Dersom Vy utvider konseptet Din Bybil til å inkludere større og mer solide biler tilpasset lengre turer, tror vi selskapet i stor grad vil kunne utfordre de andre bildelingsselskapene som dekker dette markedet i dag. At Oslo kommune kommer på banen og sier at de vil tilrettelegge

for mer bildeling, tror vi kan gi et insentiv til at flere aktører ønsker å etablere seg. Dermed kan vi oppleve enda hardere konkurranse enn det vi ser i dag. Likevel mener vi at et slikt tiltak som Oslo kommune vil innføre, er nødvendig for at bildeling i større grad skal kunne erstatte privatbilen.

At samvirkeforetakene ikke er organisert under samme navn, synes vi er overraskende. Vi tror at når Bilkollektivet gjør endringer som å sette ned andelsinnskuddet til 1800 kroner, mens Bildeleringen og Trondheim Bilkollektiv ikke foretar tilsvarende endring, kan ødelegge litt av samspillet mellom de tre selskapene. Bildeleringen og Trondheim Bilkollektiv opererer i byer hvor bildeling foreløpig ikke er særlig utbredt. Dermed har vi inntrykk av at de har en mer passiv holdning til den store utviklingen innen bildeling som man tydelig ser i Oslo. Vi tror at merkevaren til samvirkeforetakene vil styrkes ved å samle seg under samme navn, for eksempel 'Norges Bilkollektiv'. En slik konsolidering kan være med på å redusere administrasjonskostnader, samt at de kan drive aktiv markedsføringen gjennom felles kanaler.

I fremtiden tror vi ikke at en bedrifts markedsandel vil være det viktigste måleparameteret. At en bedrift er størst målt ut ifra markedsandel, vil verken bety at de er best eller fortsatt vil være størst. Vi tror at bildelingselskapene som tør å satse ved å være ledende innen innovasjon og produktivitet, samt adaptere nye digitale teknologer, vil stå igjen som vinnere. Dette tror vi i første omgang vil være i favør av de store selskapene som Vy (med Din Bybil), Møller Mobility Group (med Hyre) og Bertel O. Steen (med Biliblant). De har en sterk merkevare, finansiell styrke, samt lang erfaring fra salgs- og kundeprosesser.

Forbrukene vil stille høye krav til bildeling, og tjenesten bør være så sømløs som mulig. For at bildeling skal bli sett på som et naturlig alternativ til å eie egen bil, tror vi likevel at forbrukeren vil være opptatt av mer enn bare funksjon. Vi tror at aktørene som ønsker å oppnå en sterk posisjon i bildelingsmarkedet, må bruke markedsføring som et virkemiddel til å fremstå troverdig og som et trygt valg som folk ønsker å assosiere seg med. Bildeling må vokse frem til å bli noe som er sosialt attraktivt å bruke. Ikke bare hos den yngre generasjonen som dominerer brukergruppen i dag. Derfor må markedsføringen i større grad fokusere på at *bildeling er fremtiden*, og ikke bare et økonomisk og mer miljøvennlig alternativ til å eie egen bil. At bildeling blir mer "allment akseptert" og tiltrekker seg flere generasjoner, kan også gjøre det lettere for bilforhandlere som Møller Mobility Group og Bertel O. Steen å kunne endre sin tradisjonelle eierskapsmodell.

Selv om vi mener at det vil være plass til flere aktører i markedet, blir det spennende å se hvordan folks behov for mobilitet utvikler seg de neste årene. Det er viktig at selskapene har et realistisk syn på fremtiden, og lager løsninger som tilfredsstillende morgendagens behov. Hvordan selskapene velger å handle når selvkjørende biler snur opp ned på dagens trafikkbilde blir spennende å se.

“Det er et marked som eksisterer nå, men det er ikke sikkert det eksisterer om ti år. Derfor må vi tjene penger i dag.” (Kristian Kolind, Din Bybil, 2019)

7.1 Forslag til videre forskning

Det er viktig at selskapene har et realistisk mål med den nye bransjestandarden. Vi tror noen av fallgruvene kan være at selskapene er for sent ute, at markedet kanskje allerede er mettet eller at de ikke klarer å differensiere seg, eventuelt at tilbudet er for begrenset til å være lønnsomt. En annen fallgrube tror vi kan være at næringen ikke lenger er lønnsom når selvkjørende biler kommer på markedet om få år. Til videre forskning vil det være interessant å se hvordan bildelingselskapene stiller seg til selvkjørende biler. Hvordan kan selskapene fortsette å tjene penger når vi ikke lenger kjører bil selv. Finnes det noen måte å utvide tjenesteporteføljen i retning av selvkjørende bilder?

En annen interessant tanke er om nettverkseffekter kan bidra til at noen kan tjene penger på å prise bildeling nesten gratis, fordi de kan inkludere tjenester fra assosierte aktører som hotell, mat og aktiviteter. Vi tror at vi vil se mer til en slik prisstruktur fremover, men hvilket selskap vil bli først ut?

Litteraturliste

Andersen, E. (2016) Hvem bør være redd for Tesla? *BI Business Review*. [Internett], 4. juli. Tilgjengelig fra: <<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2016/07/hvem-bor-vare-redd-for-tesla/>> [Lest 17. januar 2019].

Bakken, B. J. (2018) Fikk inn 100 superbrukere som aksjonærer. *Dagens Næringsliv* [Internett], 7. mars. Tilgjengelig fra: <<https://www.dn.no/handel/fikk-inn-100-superbrukere-som-aksjonarer/2-1-289393>> [Lest 20. mai 2019].

Bertheussen, B. A., Ødegård, K. A., og Øverland, M. (2018) Delingsøkonomien og fenomenet Airbnb. *Magma* [Internett], s. 82-87. Tilgjengelig fra: <<https://www.magma.no/delingsokonomien-og-fenomenet-airbnb>> [Lest 20. mars 2019].

Bildelingen (u.å.) *Om Bildelingen* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://bildelingen.no/om-bildelingen/>> [Lest 29. mars 2019].

Biliblant (u.å. a) *Om Biliblant* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://biliblant.no/om-biliblant/>> [Lest 18. mars 2019].

Biliblant (u.å. b) *Slik fungerer det* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://biliblant.no/slik-fungerer-det/>> [Lest 18. mars 2019].

Bilkollektivet (u.å. a) *Om Bilkollektivet* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://bilkollektivet.no/nb/om-bilkollektivet/>> [Lest 19. mai 2019].

Bilkollektivet (u.å. b) *Ny direktør i Bilkollektivet* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://bilkollektivet.no/nb/info/aktuelt/ny-direktor-i-bilkollektivet/>> [Lest 14. mai 2019].

Bilkollektivet (u.å. c) *Medlemskap i Bilkollektivet* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://bilkollektivet.no/nb/medlemskap-i-bilkollektivet/>> [Lest 27. mai 2019].

BusinessDictionary (u.å.) *For profit organization* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.businessdictionary.com/definition/for-profit-organization.html>> [Lest 22. mars 2019].

Business News Daily (2019) *What is B2B?* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.businessnewsdaily.com/5000-what-is-b2b.html>> [Lest 22. mars 2019].

Espegren, C. (2018) *Plattformøkonomien*. *Norges Bank* [Internett], 19. Oktober. Tilgjengelig fra: <<https://bankplassen.norges-bank.no/2018/10/19/plattformokonomien/>> [Lest 5. april 2019].

E24 (2017) *Ledertalentene* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://e24.no/spesial/ledertalentene/2017/even-heggenes>> [Lest 12. mai 2019].

Foros, Ø. (2018) *F7 Delingsøkonomi* [upublisert manuskript]. Norges Handelshøyskole

Gabrielsen, T. S. (2005) *Tosidige markeder, nettverkseffekter og offentlig politikk*. Nr 57/05 [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.snf.no/Files/Filer/Publications/Arbnotat/05/A57_05/A57_05.pdf?fbclid=IwAR32_81mC1AtoLaO9Y3IJ12xhste6H6oWy46XfP29A5TEp10ou5jX6e6S9s> [Lest. 20. april 2019].

GoMore (u.å. a) *About* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://gomore.no/about>> [Lest. 20. mai 2019].

GoMore (u.å. b) *Slik virker privat bilutleie* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://gomore.no/rental/how/owners>> [Lest. 20. mai 2019].

GoMore (u.å. c) *Hjem* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://gomore.no/>> [Lest. 20. mai 2019]

GreenMobility (u.å.) *Din nøkkel til 250 bybiler* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://greenmobility.com/no/nb/>> [Lest 7. april 2019].

Gripsrud, G., Olsson, U. H., og Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse*. 2. utg. Oslo: Cappelen Damm

Hayk (u.å.) *Hjem* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://hayk.no/>> [Lest 18. mai 2019].

Hertz Bilpool (u.å. a) *Om oss* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.hertzbilpool.no/om-oss/>> [Lest 15. mai 2019].

Hertz Bilpool (u.å. b) *Medlemsregistrering* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://booking2.sunfleet.com/signup/signup.aspx>> [Lest 15. mai 2019].

Hjelmeng, E. J., og Sørgard, L. (2014). *Konkurransopolitikk: Rettslig og økonomisk analyse*. Bergen, Norge: Fagbokforlaget.

Hyre (u.å. a) *Om oss* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.hyre.no/om-oss/>> [Lest 28. februar 2019].

Hyre (u.å. b) *Bli utleier* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.hyre.no/utleier/>> [Lest 28. februar 2019].

Investopedia (2019) *Business-to-Consumer (B2C)* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.investopedia.com/terms/b/btoc.asp>> [Lest 21. mars 2019].

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Oslo, Norge: Cappelen Damm Akademisk.

Johannessen, A., Tufte, P. A., og Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS

Julsrud T. E. og Lageland O. (2018) *Bildeling og fremtidige mobilitetsløsninger* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://samferdsel.toi.no/hjem/bildeling-og-framtidige-mobilitetslosninger-article33814-98.html>> [Lest 22. mai 2019].

Jørgensen, S. og Pedersen, L. J. T. (2018). *Restart: Sustainable Business Model Innovation*. Springer International Publishing AG.

Kind, H.J. og Sjørgard, L. (2013) Fusjon i tosidige markeder. *Magma* [Internett], s.51-62. Tilgjengelig fra <<https://www.magma.no/fusjon-i-tosidige-markeder>> [Lest 2. mars 2019].

KPMG (2018) *Fremsyn 2050 – Trender innen samferdsel frem mot 2050* [Internett].

Tilgjengelig fra:

<https://www.ntp.dep.no/Forside/_attachment/2245103/binary/1248702?_ts=162cec11880>

[Lest 15. april 2019].

Move About (u.å. a) *Om Move About* [Internett]. Tilgjengelig fra:

<<http://www.moveabout.no/About/Om-Move-About>> [Lest 23. mai 2019].

Move About (u.å. b) *Bli medlem i Move About* [Internett]. Tilgjengelig fra:

<<https://www.moveabout.no/Bli-medlem/Privatmedlemskap>> [Lest 23. mai 2019].

Møller (u.å.) *Strategi* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.moller.no/no/om-oss/strategi>> [Lest 19. februar 2019].

Nabobil (u.å. a) *Hjem* [Internett] Tilgjengelig fra: <<https://nabobil.no/>> [Lest 10. mai 2019].

Nabobil (u.å. b) *Kom i gang med utleie* [Internett]. Tilgjengelig fra:

<<https://nabobil.no/help/section/201337832/Kom-i-gang-med-utleie>> [Lest 10. mai 2019].

Nabobil (u.å. c) *Utbetaling* [Internett]. Tilgjengelig fra:

<<https://nabobil.no/help/section/201304571/Utbetaling>> [Lest 5. mai 2019].

Nabobil (u.å. d) *Nabobil uten nøkkel* [Internett]. Tilgjengelig fra:

<<https://nabobil.no/help/section/115001390749/Nabobil-Uten-N%C3%B8kkel>> [Lest 5. mai 2019].

Nabobil (u.å. e) *Slik fungerer Nabobil* [Internett]. Tilgjengelig fra:

<<https://nabobil.no/help/section/202997545/Slik-fungerer-Nabobil>> [Lest 3. april 2019].

NOU 2017: 4. *Delingsøkonomien – muligheter og utfordringer*.

OBOS (2018) *Zipcar lansert i Norge* [Internett]. Tilgjengelig fra:
<<https://www.oboseiendom.no/aktuelt-zipcar>> [Lest 12. mai 2019].

OECD (2009) *Two-Sided Markets* [Internett]. Tilgjengelig fra:
<<https://www.oecd.org/daf/competition/44445730.pdf>> [Lest 16. mai 2019].

Oslo Kommune (2019). *Høring - Forskrift om parkeringstillatelser ved bildeling i Oslo kommune* [Internett]. Tilgjengelig fra:
<https://www.oslo.kommune.no/getfile.php/13311453-1548776024/Innhold/Politikk%20og%20administrasjon/Bydeler/Bydel%20Sagene/Politikk%20Bydel%20Sagene/Politiske%20saker%20Bydel%20Sagene/2019/BU%2019-5%20H%C3%B8ring%20-%20Forskrift%20om%20parkeringstillatelser%20ved%20bildeling%20i%20Oslo%20kommune.pdf?fbclid=IwAR16d95L3bE4syNw3P4GAE-daKHv5wfyMt9RkgCglZRrWsn6_nnftAzAEf0> [Lest 15. mai 2019].

Regnskap Norge (2018) *Fra bilselger til mobilitetsleverandør* [Internett]. Tilgjengelig fra:
<<https://www.regnskapnorge.no/artikler/magasin/fra-bilselger-til-mobilitetsleverandor/>>
[Lest 2. april 2019].

Retriever (2019) “*Bildeling*” [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://web.retriever-info.com/services/archive/analysis/doArchiveSearch>> [Lest 9. april 2019].

Saebi, T. (2016) Fremtiden for forretningsmodell-innovasjon i Norge. *Magma* [Internett], s. 33-4. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/fremtiden-for-forretningsmodellinnovasjon-i-norge?fbclid=IwAR1BBtjWkHVGw_UstA_WYWyTxDQTayJkaf9rTexLJ-AL9RJfiCTRHK2Xxjc> [9. April 2019].

Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. (2016) *Research Methods for Business Students*. 7. utg. London: Pearson Education Limited

Skatteetaten (u.å.) *Deling av bil og samkjøring* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.skatteetaten.no/person/skatt/hjelp-til-riktig-skatt/arbeid-trygd-og-pensjon/hobby-ekstrinntekt-og-smajobber/delingsokonomi/deling-av-bil-og-samkjoring/>> [Lest 2. mars 2019].

Statistisk sentralbyrå (SSB) (2019a) *Hytter og fritidsboliger* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.ssb.no/bygg-bolig-og-eiendom/faktaside/hytter-og-ferieboliger>> [Lest 22. mai 2019].

Statistisk sentralbyrå (SSB) (2019b) *Førstegangsregistrerte personbiler*. Tabell 10336: Førstegangsregistrerte personbiler, etter type justering. [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.ssb.no/statbank/table/10336/chartViewLine/>> [Lest 4. april 2019].

Store norske leksikon (SNL) (u.å.) *Mobilitet* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://snl.no/mobilitet>> [Lest 3. mars 2019].

Sørensen, A. F. (2018) Hva er egentlig disrupsjon? *TransformationTools* [Internett], 28. september. Tilgjengelig fra: <<https://transformationtools.no/articles/18/hva-er-disrupsjon/>> [3. april 2019].

Transportøkonomisk institutt (TØI) (2018) *The development of organised car sharing in Norway: 1995-2018* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.toi.no/getfile.php?mmfileid=49603&fbclid=IwAR3kjVSzGhh9XPckamNJayLOv0DICEipR1UPqosoB8dmsI15mk5zHDcE-Dw>> [Lest 3. mai 2019].

Transportøkonomisk institutt (TØI) (2019) *(Hvorfor) tar bildeling av?* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.toi.no/getfile.php/1349616/mmarkiv/Aktuelt/Vibeke%20Hvorfor%20tar%20bildeling%20av%20T%C3%98I-seminar%2016%201%2019.pdf?fbclid=IwAR1c9GL4-2wiMdocNrg_ZdMvrFXwwTynuTv_glmANPeGNkHmCeA1uVA7DdU> [Lest 22. mai 2019].


Vy (2018) *NSB med endelig avtale om elektriske bybiler i Oslo* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.vy.no/vygruppen/presse-og-nyheter/pressemeldinger/nsb-med-endelig-avtale-om-elektriske-bybiler-i-oslo>> [Lest 19. mai 2019].

Vy-konsernet (2019) *Vi tror at bybilen vil bidra positivt til miljøet* [upublisert manuskript].

Zipcar (u.å.) *Hjem* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.zipcar.no/>> [Lest 22. mai 2019].

Vedlegg

Vedlegg 1: Forelesning i BUS438 med Øystein Foros (29/01/2018)



Eie eller leie drill?

- Når et varig gode, som en drill, er kjøpt, så har man kjøpt muligheten til å lage et hull i veggen når man vil til en lav kostnad.
- De fleste vurderer da at det er billigere "å leie av seg selv" enn å gå ut i markedet "å leie" på et tidpunkt man ønsker hull i veggen
- Ved «å leie av seg selv» binder man opp noen kapitalkostnader og lagringsplass.
- Men hvis «noen» (mellommenn) kan selge reduserte transaksjonskostnader, så kan det endre seg?
- «Tinder» for verktøy?
- For mange slike produkter viktigere å redusere transaksjonskostnadene enn å redusere produksjonskostnadene

NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS 11

Vedlegg 2: Intervjuguide

Generelt om aktørene	Konkurransesituasjon og prisstrategi	Fremtiden (5-10 år)
<p>Hva er formålet med selskapets drift og hvordan fungerer tjenesten?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hva lå bak valget om å etablere selskapet? - Hvem er den typiske kunden og hvordan bruker han tjenesten? - Hvordan markedsfører dere tjenesten for å trekke til dere flere kunder? - Har dere merket noen effekt av større fokus rundt bildeling i media? 	<p>Hvordan ser konkurransen ut i bildelingsmarkedet, og hvilke vurderinger er gjort når det kommer til prising av tjenestene?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvem ser dere på som konkurrenter og hvorfor? - Hva skiller dere fra andre bildelingselskaper? Hva er deres konkurransefortrinn og eventuelle utfordringer? - Hvilke vurderinger ligger bak prissettingen av tjenesten? - Har dere gjort noen endringer på deres pris- og forretningsmodell siden oppstart? - Hvilke fordeler og ulemper ser dere med deres valg av forretningsmodell? - Hva ser dere på som eventuelle fordeler og ulemper ved å ha bildeling som kjernevirksomhet kontra selskaper som har det som støttevirksomhet? 	<p>Hvordan ser fremtiden i bildelingsmarkedet ut fra et perspektiv på 5-10 år?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Har dere noen taker om hva økt tilbud og økt konkurranse i bildelingsmarkedet kan føre til? - Hvordan tror dere bildelingsmarkedet ser ut om 5-10 år? - Hvilken posisjon håper dere på å ha i markedet om 5-10 år? - Hva mener dere er de viktigste egenskapene for at et bildelingselskap skal overleve/lykkes i en bransje som preges av stadige endringer i forbrukermønster?
<p><i>Spørsmål spesielt til Bilkollektivet, Bildelingen og Trondheim Bilkollektiv:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hva er årsaken til at selskapet er et ikke-kommersielt samvirke? - Hvor lenge er et typisk medlem av selskapet medlem, og hva gjør medlemmene når de melder seg ut? - Hva er årsaken til at dere bruker nettside og ikke app til booking av biler? 	<p><i>Spørsmål spesielt til Bilkollektivet, Bildelingen og Trondheim Bilkollektiv:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan påvirkes deres posisjon i markedet når stadig flere bildelingselskaper tilbyr lignende tjenester med en annen prisstruktur som ikke krever kostnader knyttet til selve medlemskapet? 	<p><i>Spørsmål spesielt til Bilkollektivet, Bildelingen og Trondheim Bilkollektiv:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan ser du for deg at samarbeidet mellom Bildelingen, Bilkollektivet og Trondheim Bilkollektiv utvikler seg?

Vedlegg 3: Medlemsbaserte kostnader knyttet til samvirkeforetakene. Priser hentet fra selskapenes hjemmesider.

Selskap	Andelsinnskudd		Depositum	Årsgebyr	
	Privat	Bedrift		Privat	Bedrift
Bilkollektivet	1800,- (900,- for student)	5000,-*	-	790,-	1650,-
Bildelingen	500,-	500,-	6500,-	1200,-**	3600,-**
Trondheim Bilkollektiv	2500,- (0,- for studenter i 2 år)	2500,-	-	1200,-**	2000,-***

*Inntil 10 personer per medlemskap

** Faktureres hvert halvår

*** Inntil tre personer per medlemskap

Vedlegg 4: Kilde: Vy-konsernet



En tidlig kartlegging indikerer også at trafikken kun i veldig lite grad går fra stasjon til stasjon ³

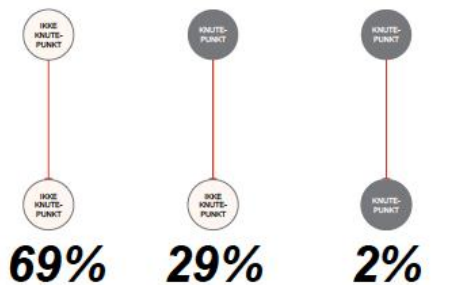
Analysen er basert på 20 av de største knutepunkt i Oslo



Ikke mellom knutepunkt

Fra knutepunkt til et sted som ikke er i nærheten av et knutepunkt

Fra knutepunkt til knutepunkt



Knutepunkt er topp 20 knutepunkter i Oslo*, og defineres som alt innenfor 300m fugleflukt fra selve holdeplassen

NSB-KONSERNET

Vedlegg 5: Kilde: Vy-konsernet



En tidlig analyse av kjøp av NSB-billetter viser at Bybil ser ut til å stimulere til *mere* togkjøring

24% NSB-kunder som har blitt Bybil-kunder brukte 24% mere på tog i 2019 enn 2018

62 Bybil-kunder er nye, aktive NSB-kunder i 2019

1 Pendler ser ut til å ha sluttet å pendle

Vedlegg 6: NSD sin vurdering

11.4.2019

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Utvikling og konkurransesituasjon mellom ulike bildelingstjenester

Referansennummer

318592

Registrert

03.04.2019 av Annekathinka Tellefsen Opsahl - Annekathinka.Opsahl@student.nhh.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges Handelshøyskole / Institutt for samfunnsøkonomi

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Øystein Foros, oystein.foros@nhh.no, tlf: 55959716

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

AnneKathinka Tellefsen Opsahl, ak.tellefsenopsahl@gmail.com, tlf: 93427343

Prosjektperiode

07.01.2019 - 01.06.2019

Status

11.04.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

11.04.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 11.04.2019 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lenger enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Mathilde Steinsvåg Hansen
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)