



Høgskulen på Vestlandet

MOØ300 Masteroppgave

MOØ300-0-2022-VÅR-FLOWassign

Predefinert informasjon

Startdato:	09-05-2022 00:00	Termin:	2022 VÅR
Sluttdato:	23-05-2022 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Masteroppgave		
Flowkode:	203 MOØ300 1 O 2022 VÅR		
Intern sensor:	Kristian Høyer Toft		

Deltaker

Naun:	Håvard Follevåg Mjelleli
Kandidatnr.:	410
HVL-id:	161206@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Egenerklæring *: Ja
Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert
oppgavetittelen på
norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenaun:	Innlevering master
Gruppennummer:	13
Andre medlemmer i gruppen:	Ole Jacob Gaustad Hægland

Jeg godkjenner avtalen om publisering av masteroppgaven min *

Ja

Er masteroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er masteroppgaven skrevet ved bedrift/uirksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Nei



MASTEROPPGAVE

Endring i den norske bensinstasjonsbransjen

En kvalitativ casestudie om endring i bensinstasjonsbransjen som følger av elektrifisering av den norske bilparken.

Change in the Norwegian petrol station industry

A qualitative casestudy about changes in the petrol station industry following the electrification of the Norwegian car-park.

Ole Jacob Hægland og Håvard Follevåg Mjelleli

Master i Innovasjon og Ledelse

Institutt for økonomi og administrasjon

Veileder: Kari Håvåg Voldsund

23.Mai 2022

Sammendrag

I denne masteroppgaven undersøker vi følgende problemstilling: *“Hvordan håndterer norske bensinstasjoner endringer som følger av elektrifiseringen av bilparken, og hvordan påvirkes bransjens forretningsmodeller?”*. Oppgaven undersøker elektrifiseringen som en endring i omgivelsene, med spesielt fokus på hvordan markeds- og industrikrefter påvirker norske bensinstasjoners forretningsmodell. Videre studeres det hvordan de ulike selskapene håndterer endringen, hvor de fokuserer på dagens forretning samtidig som de må utvikle bærekraftige forretningsmodeller for en fremtid uten fossildrevne biler. Oppgaven presenterer bransjens syn på endringen og hva den betyr for dem. Studien har et kvalitativt forskningsdesign, hvor datamaterialet består av semistrukturerte dybdeintervju med aktører i bransjen. I tillegg benyttes sekundærdata som supplement til oppgavens primærdata.

Oppgavens funn tilsier at endringen bensinstasjonsbransjen står ovenfor er vesentlig og omfattende, men at den vil ta tid. Markedet for salg av bilbensin og diesel vil gradvis synke i takt med en økt andel elbiler i Norge. Videre peker oppgaven på at markedene for salg av drivstoff og hurtiglading er ulike, noe som påvirker fremtidens inntjening for norske bensinstasjoner. Vi observerer at bensinstasjonskjedene er i gang med å ta grep for fremtiden og har således sett noen av endringene i måten selskapene skaper, leverer og kaprer verdi. Blant annet ser vi en endring i kundebehov, hvor en stor forskjell er at forbrukeren bruker lenger tid på å fylle bilen med elektrisitet enn med tradisjonelt drivstoff. Det gjør at bensinstasjonene har et lenger vindu å tilby produkter og tjenester som kan dekke flere behov, og dermed potensielt skape flere innteksstrømmer. Oppgavens funn tyder på at bensinstasjoners kundegrnlag blir lavere i fremtiden, noe som indikerer at selskapene er avhengig av å øke inntjening på hver enkelt kunde i fremtiden.

Videre viser funn hvordan bensinstasjonskjedene håndterer overgangen til en elektrisk bilpark, ved å etablere egne avdelinger og selskaper internt som fokuserer på fremtidens løsninger. Samtidig understrekes viktigheten av balansen i ressursfordeling, hvor fokuset på nye løsninger ikke skal kannibalisere eksisterende virksomhet. Oppgavens funn er med å belyse en betydelig utfordring for en stor bransje, og håper å kunne bidra med innsikt om en omfattende endring i det som i dag regnes som en samfunnskritisk bransje.

Summary

In this master's thesis, we examine the following research question: *"How do Norwegian petrol stations handle changes that result from the electrification of the car fleet, and how are the industry's business models affected?"*. We see how electrification as a change in the environment, with a special focus on market- and industry forces, affects Norwegian petrol stations' business model. Furthermore, we look at how the various companies handle the change, where they must focus on earnings today at the same time as they must develop sustainable business models for a future without traditional cars. The thesis also presents the industry's views on the change, and what it means to them. The study has a qualitative research design, where the data material consists of semi-structured in-depth interviews with relevant players in the industry. In addition, secondary data is used as a supplement.

The findings of the thesis indicate that the change the industry is facing is significant and big. Nevertheless, we see that it will take a long time before traditional fuel is no longer sold, but the market for petrol and diesel will gradually decline in line with the increased share of electric cars on Norwegian roads. Furthermore, we see that the markets for sale of fuel and fast charging are different, which affects future earnings for Norwegian petrol stations. We observe that the companies are in the process of taking action for the future and have thus seen some of the changes in the way companies create, deliver and capture value. They do this, among other things, as a result of changing customer demands, where a big difference from today is that the consumer spends more time filling the car with electricity than with traditional fuel. This means that petrol stations have a longer window to offer products and services that cover more customer demands, and thus can create more revenue streams. The findings of the thesis indicate that petrol stations' customer base will be lower in the future, which indicates that the companies are dependent on increasing earnings on each individual customer in the future.

Furthermore, findings show how the petrol station companies handle the transition to an electric car fleet, by establishing separate departments and companies internally that focus on future solutions. At the same time, the importance of the balance in resource allocation is emphasized, where the focus on new solutions should not cannibalize existing activities. The findings of the thesis shed light on a significant challenge for a large industry, and we hope to

be able to contribute with insight into a comprehensive change process.

Forord

Denne masteroppgaven avslutter vår toårige masterutdanning i Innovasjon og Ledelse ved Høgskolen På Vestlandet i Bergen. Oppgaven tar for seg hvordan elektrifisering av den norske bilparken påvirker norske bensinstasjoner og hvordan de håndterer endringen. Vi håper oppgaven kan være med å sette lys på hvordan et viktig skifte mot en mer miljøvennlig bilpark kan få konsekvenser for en bransje med mer enn 12 000 ansatte. Vi mener oppgaven er høyst relevant da den omfatter en endring *alle* har et forhold til og som er viktig på flere ulike nivåer.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Kari Håvåg Voldsund, som har vært til stor hjelp for oss under hele perioden. Både i form av det praktiske og teoretiske, men også som mental støtte i tider hvor flyten ikke har vært like god.

Videre ønsker vi å takke alle våre informanter, som tok seg tid i en hektisk hverdag til å prate med to studenter som forhåpentligvis stilte noen gode spørsmål. Vi opplevde alle informantene som veldig imøtekommende og positive til oppgaven, og hadde stor hjelp av gode samtaler med dere - uten dere hadde vi ikke hatt en oppgave å skrive.

Avslutningsvis ønsker vi å takke hverandre for et godt samarbeid, hvor vi har klart å holde humøret oppe selv i perioder hvor ting gjerne ikke har gått som vi ønsket.

Vi håper du finner oppgaven interessant - god lesning!

Ole Jacob Hægland

Ole Jacob Hægland

Håvard Follevåg Mjelleli

Håvard Mjelleli

Bergen, 23. mai 2022

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1 - Innledning	1
1.2 Problemstilling og avgrensning	2
1.3 Tidligere forskning.....	3
1.4 Oppgavens struktur	4
Kapittel 2 – Teori	5
2.1 Bedriftens omgivelser	5
2.1.1 Endring i omgivelsene.....	6
2.1.2 Business Model Environment	8
2.2 Forretningsmodeller	11
2.2.1 Business Model Canvas	12
2.2.2 Endring av forretningsmodeller.....	13
2.3 Organisatorisk tohendighet	14
2.3.1 Utnyttelse og utforskning.....	14
2.3.2 Toendig organisering	15
2.4 Oppsummering av teori	16
Kapittel 3 – Metode	18
3.1 Forskningsdesign	18
3.2 Forskningstilnærming	18
3.3 Forskningsmetode	19
3.4 Casestudie.....	20
3.4.1 Valg av case	21
3.4.2 Rekruttering av informanter.....	21
3.5 Datainnsamling.....	22
3.5.1 Primærdata – intervju	22
3.5.2 Sekundærdata	24
3.6 Bearbeiding og analyse av datamaterialet	24
3.7 Vurdering av datamaterialets kvalitet	25

3.7.1 Validitet	25
3.7.2 Reliabilitet.....	26
3.8 Etske betraktninger og personvern.....	27
Kapittel 4 - Empirisk kontekst.....	28
4.1 Den norske bensinstasjonsbransjen	28
4.1.1 Omsetning og volum i bransjen	29
4.2 Elbilmarkedet i Norge.....	31
4.2.1 Lading hos bensinstasjoner i dag	31
Kapittel 5 – Presentasjon av funn og analyse	32
5.1 Bransjens syn på elektrifiseringen	32
5.1.1 Skiftet til en elektrisk bilpark.....	32
5.1.2 Trusler og muligheter for norske bensinstasjoner	34
5.1.3 Tilnærming til endringen	38
5.1.4 Oppsummering.....	39
5.2 Konsekvenser av elektrifiseringen.....	40
5.2.1 Markedskrefter	40
5.2.2 Industrikrefter.....	43
5.2.3 Oppsummering.....	45
5.3 Endring i bensinstasjoners forretningsmodell	46
5.3.1 Verdiløfte.....	47
5.3.2 Nøkkelaktiviteter.....	48
5.3.3 Samarbeidspartner.....	48
5.3.4 Inntektsstrømmer	49
5.3.5 Oppsummering.....	50
5.4 Håndtering av elektrifiseringen.....	52
5.4.1 Organisering og struktur	52
5.4.2 Utnyttelse og utforsking.....	54
5.4.3 Oppsummering.....	55
Kapittel 6 – Diskusjon	55
6.1 Konsekvenser av endringer i omgivelsene	56
6.2 Endringer i forretningsmodell.....	58
6.3 Tohendighet	61

Kapittel 7 - Konklusjon	63
7.1 Sentrale funn.....	63
7.2 Oppgavens begrensninger og svakheter.....	64
7.3 Teoretisk og praktiske implikasjoner	65
7.4 Forslag til videre forskning	66
Referanseliste	67
Vedlegg	74
Vedlegg 1: Intervjuguide bensinstasjon.....	74
Vedlegg 2: Intervjuguide bransjeorganisasjon.....	76
Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring.....	78
Vedlegg 4: Godkjenning av søknad NSD.....	82
Vedlegg 5: Ny godkjenning som følger av feil dato i første godkjenning	83

Liste over figurer:

- Figur 1: Business Model Environment (Amarsy, 2015)
- Figur 2: Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010)
- Figur 3: Tohendig organisasjonsdesign (O'Reilly & Tushman, 2004)
- Figur 4: Teoretisk sammenheng
- Figur 5: Antall bensinstasjoner i Norge 2012-2020 (Drivkraft Norge, u.å.) (egendefinert)
- Figur 6: Bensinstasjoner per selskap 2020 (Drivkraft Norge, u.å.) (egendefinert)
- Figur 7: Markedsandeler bilbensin og autodiesel 2020 (Drivkraft Norge, u.å.) (egendefinert)
- Figur 8: Oppsummering av funn inspirert av BME(egendefinert)
- Figur 9: Oppsummering av funn basert på BMC (egendefinert)
- Figur 10: Oppsummering av endringer i forretningsmodell (egendefinert)

Liste over tabeller:

- Tabell 1: Begrepsskjema BMC (Osterwalder & Pigneur, 2010)
- Tabell 2: Oversikt over intervju

Kapittel 1 - Innledning

Norge har under Parisavtalen forpliktet seg til å redusere klimagassutslippet med minst 50 prosent innen 2030, sammenlignet med nivået på utslipp i 1990 (Regjeringen, 2021a). Et tiltak for å nå målet er at i 2025 skal Norge ha slutt på salg av nye fossildrevne biler (Regjeringen, 2020). I hovedsak betyr det at fossildrevne biler blir erstattet med nullutslippskjøretøy. Dette medfører en stor endring for flere ulike bransjer. Blant annet bilprodusenter som må lage nye bilmodeller og forbrukere som må endre sine vaner betraktelig. Det grønne skiftet (Regjeringen, 2021b) er med å skape nye markeder, med nye verdikjeder og forretningsmodeller, samtidig som eksisterende markeder blir truet. Elektrifiseringen av transportsektoren i Norge har allerede kommet langt, hvor Norge er i særklasse globalt sett. Ingen land har flere elbiler per innbygger enn Norge (Regjeringen, 2021c).

En bransje som virkelig blir påvirket av den omtalte elektrifiseringen er bensinstasjonsbransjen. Deres hovedgjøft er salg av drivstoff og tilhørende aktiviteter knyttet til bil og bilist. Det betyr at en stor del av bensinstasjonenes levebrød nærmest blir revet bort og over tid erstattet med elektrisitet, som er energien som trengs for at de elektriske bilene er oppladet. Dette er en stor utfordring for bensinstasjonene og krever at de må endre seg i takt med utviklingen, for å kunne være konkurransedyktige også i fremtiden. Med en så stor trussel for aktørene er sjansen for at markedet kan bli disruptert betydelig (Christensen, 2013). Bensinstasjonene er avhengige av å både fortsette med sin daglige drift, samtidig som de må utforske nye muligheter.

Vår oppgave har som hensikt å se nærmere på hvordan norske bensinstasjoner håndterer elektrifiseringen av den norske bilparken. Bensinstasjonene har i tillegg til å spille en viktig rolle for salg av drivstoff også en viktig rolle i lokalsamfunn rundt om i Norge. De er en bransje med over 12 000 ansatte og på mange steder er stasjonene samlingspunkter for lokalbefolkningen (Virke Servicehandel, 2022). Ansatte på bensinstasjoner ble under koronapandemien karakterisert som kritisk personell, noe som forteller at bransjen spiller en viktig

rolle i samfunnet (Virke Servicehandel, 2022). Vi ønsker å sette fokus på bransjens utfordringer i årene som kommer gjennom vår oppgave.

Vi ser allerede at noen aktører i bensinstasjonsmarkedet, er i ferd med å slå seg stort opp innenfor lading og i tillegg utvider sitt virke til andre områder. Dette viser at bensinstasjoner allerede har startet arbeidet med å utvikle en økonomisk og miljømessig bærekraftig forretningsmodell, som skal skape verdi for dem og deres kunder.

At Norge ligger langt fremme i elektrifisering av bilparken fører med seg utfordringer knyttet til ladetilbud og infrastruktur. I dag er det over 480 000 elbiler på norske veier, og markedsandelen på salg av nye biler har steget med over 60 prosent siden 2011 i favør elektriske biler (Norsk Elbilforening, 2022a). Regjeringen sier at økningen i antall elbiler også øker behovet for ladepunkter og ladestasjoner (Regjeringen, 2020).

Å selge elektrisitet istedenfor tradisjonelt drivstoff til biler er ikke nødvendigvis det eneste alternativet til bensinstasjonene. I takt med den teknologiske utviklingen og det grønne skiftet i samfunnet skapes det nye muligheter for aktørene. Verdikjeden i elbilmarkedet viser til flere mulige forretningsmuligheter hvor bensinstasjonene satt på spissen, ikke trenger å bytte ut drivstoffpumpen med en ladekabel, men de kan utforske andre forretningsmuligheter, enten knyttet til elektrisitet eller andre former for energi.

Det vil være svært viktig for bensinstasjoner å lykkes med denne omstillingen, og det er interessant å undersøke nærmere hvilke endringer de foretar seg. Hvordan bensinstasjonene håndterer elektrifiseringen, og hvilke mulige endringer i forretningsmodeller som foreligger vil være nyttig kunnskap for både bensinstasjoner og andre aktører i verdikjeden.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Elbilen har som omtalt allerede fått godt fotfeste i Norge og sannsynligvis vil flere og flere kjøpe elbil i tiden som kommer. Det gjør at norske bensinstasjoner får mindre og mindre inntjening på salg av tradisjonelt drivstoff til privatmarkedet. Endringen er i gang, og vi ønsker i denne oppgaven å sette fokus på endringen fra bensinstasjonenes perspektiv.

Oppgaven vil følgelig se nærmere på hvordan bensinstasjoner håndterer endringene og hvilke

virksomheter dette kan få i bensinstasjonenes forretningsmodell. I oppgaven tar vi utgangspunkt i Osterwalder og Pigneur (2010) sin definisjon: “*En forretningsmodell beskriver den logiske begrunnelsen for hvordan en organisasjon skaper, leverer og kaprer verdi*” (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 14). Ved å svare på problemstillingen ønsker vi å se om bensinstasjonene endrer sin måte å skape, levere og kapre verdi i fremtiden. Videre ønsker vi å se på hvordan selskapene håndterer balansen mellom å sikre fremtidig inntjening, samtidig som de fortsetter å tjene penger på salg av drivstoff i dag. Oppgavens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål blir dermed:

“*Hvordan håndterer norske bensinstasjoner endringer som følger av elektrifiseringen av bilparken, og hvordan påvirkes bransjens forretningsmodeller?*”

Forskningsspørsmål 1: *Hvilke følger får elektrifiseringen av bilparken for bensinstasjonsbransjen?*

Forskningsspørsmål 2: *Hvordan påvirker endringene forretningsmodellene til bensinstasjonskjedene?*

Forskningsspørsmål 3: *Hvordan håndterer bensinstasjonskjedene endringen med fokus på å være tohendige?*

Oppgaven har en naturlig geografisk avgrensning til å dreie seg om det norske markedet. Selv om utfordringene og endringene også gjelder internasjonalt vil ikke omfanget av oppgaven, i form av tid og ressurser, samt tilgang på informanter tillate en internasjonal problemstilling. Videre avgrenser oppgaven seg til å dreie seg om bensinstasjoners salg mot privatpersoner. En betydelig del av bensinstasjoners inntekter kommer fra drivstoffsalg til transportsektoren, men oppgaven vil i hovedsak omhandle det private markedet.

1.3 Tidligere forskning

Våren 2021 ble det utført en masteroppgave ved Norges Handelshøyskole med tittelen *Fra Bensinstasjon til Energistasjon* (Sollie & Kafili, 2021). Dette er en oppgave med kvantitativt forskningsdesign som så på hvordan hurtigladedetilbudet i Norge påvirker bensinstasjonenes lønnsomhet. Funnene viste at bensinstasjonene med hurtigladedetilbud ikke opplevde høyere

kiosksalg enn stasjoner uten hurtiglading. Videre utreder de anbefalinger til fremtidens bensinstasjoner for å øke salg og møte konkurransen i markedet (Sollie & Kafili, 2021). Denne oppgaven er interessant for oss selv om vi ønsker å ta en noe annerledes vinkling og se på bensinstasjonene i lys av den samme endringen, men med et mer overordnet blikk på endringene hos norske bensinstasjoners forretningsmodell, og hvordan de påvirker selskapene.

Det finnes ellers lite tidligere forskning på forholdet mellom elektrifisering av bilparken og bensinstasjoners forretningsmodeller, med unntak av enkelte rapporter omhandlende hurtigladetilbud, infrastruktur og verdikjeder for elbilmarkedet. Videre finnes det forskning på de ulike teoretiske komponentene som blir brukt i oppgaven, men da med fokus på andre bransjer eller industrier. Flere andre bransjer har vært gjennom store endringsprosesser som har påvirket markedet i stor grad, og det vil være rom for å støtte seg på tidligere litteratur knyttet til endringer i lignende bransjer. Det skal gjøres oppmerksom på at tidligere forskning knyttet til elbil og lademarkedet også kan være utdatert, da dette er et marked med høy endringstakt.

Boston Consulting Group gjennomførte i 2019 en studie på service-stasjoners fremtid. Denne vil være nyttig i vår oppgave, både for å tilføre nyttig informasjon og kunnskap, men også for å kunne sammenligne våre empiriske funn. Studien som er internasjonal inneholder flere funn som vil kunne bli sentrale, også for norske bensinstasjoners fremtid. Det pekes på nye kundebehov, endrede mobilitetsvaner og alternative energikilder (Rubeis, Groves & Bonaccorsi, 2019). Videre blir det sagt at bensinstasjoner må tilpasse sine produkter og tjenester i tråd med endringene i omgivelsene. Rapporten har et internasjonalt omfang, mens vår oppgave dreier seg om de norske bensinstasjonskjedene. Det kan derfor være ulike faktorer som spiller inn på de ulike geografiske områdene.

1.4 Oppgavens struktur

Vi har nå presentert bakgrunn, hensikt og tema for oppgaven, samt at vi har definert dens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Videre har vi gjort rede for avgrensninger av oppgaven og presentert tidligere forskning på temaet. I påfølgende kapittel vil vi presentere valgt teori, som sammen skal danne det teoretiske fundament for å kunne besvare oppgavens problemstilling. I kapittel 3 gjør vi rede for metodiske valg gjort i oppgaven som inkluderer presentasjon av forskningsdesign, datainnsamling, vurdering av datamaterialets

kvalitet og etikk og personvern i forbindelse med forskning. I kapittel 4 gir vi en introduksjon til de to markedene oppgaven ser nærmere på; bensinstasjonsmarkedet og elbilmarkedet. Dette for å gi kontekst og presentere sentral sekundærdata. I kapittel 5 presenterer vi funn gjort i vår primære datainnsamling, før vi i kapittel 6 knytter presenterte funn opp mot valgt teori fra kapittel 2. Avslutningsvis gir vi i kapittel 7 en oppsummering av studiens sentrale funn, samt dens begrensninger og svakheter, i tillegg til forslag til videre forskning.

Kapittel 2 – Teori

I inneværende kapittel vil vi presentere teori som er relevant for å kunne svare på oppgavens problemstilling og som vil danne oppgavens teoretiske fundament. Kapitlet innledes med et teoretisk blikk på endringer i en organisasjons eksterne omgivelser, hvor blant annet begrep som innovasjon og disrupsjon blir redegjort for. Videre presenterer vi teori omhandlende forretningsmodeller og endringer i den, før vi avslutningsvis redegjør for organisatorisk tohendighet.

2.1 Bedriftens omgivelser

Felles for alle organisasjoner er at de er avhengige av sine *omgivelser* for å overleve (Jacobsen & Thorsvik, 2007). En organisasjons omgivelser blir definert som alle forhold utenfor organisasjonen selv, som kan ha en potensiell påvirkning på organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Dette omhandler aktører og krefter som er av betydning for organisasjonen, som for eksempel andre organisasjoner, konkurrenter, kunder og institusjoner. Det inkluderer også for eksempel teknologisk utvikling som kan ha innvirkning på organisasjonen eller endringer i råvarepriser på viktige innsatsfaktorer (Jones, 2013).

Videre deles bedriftens omgivelser ofte inn i ulike nivåer, ut fra omgivelsenes nærhet og påvirkning, hvor påvirkningskreftene i omgivelsene kan presenteres som ulike lag rundt en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Det er disse kreftene som skaper muligheter og utgjør trusler for organisasjonen (Johnson, Whittington & Scholes, 2012). Omgivelsene deles inn i domene, nasjonale forhold, og internasjonale forhold (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Domene er organisasjonens nære ytre handlingsmiljø, og det som har sterkest og

mest innvirkende konsekvenser for organisasjonen, som kunder, konkurrenter og leverandører. Nasjonale forhold omfatter mer samfunnsmessige forhold som i ulik grad kan påvirke et selskap, som politiske og kulturelle faktorer. Internasjonale forhold omtaler internasjonale omgivelser som teknologisk utvikling og internasjonal økonomi (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Bedrifter må ta stilling til sine omgivelser av flere grunner. For det første er bedrifter avhengige av omgivelsene for å anskaffe nødvendige ressurser i form av arbeidskraft, kompetanse, råvarer, informasjon og annet for å produsere og levere produkter eller tjenester til kunder (Jacobsen & Thorsvik, 2007). For det andre kan omgivelsene ha indirekte påvirkning på bedriften i form av at omgivelsene endrer seg og dermed endrer rammebetingelsene for driften. Det betyr at stabile forhold for bedriften i dag, som for eksempel høy etterspørsel etter produkter eller lave produksjonskostnader, ikke kan tas for gitt i fremtiden. For eksempel kan konkurrenter som opererer i markedet påvirke etterspørselen etter et produkt ved å lansere nye produkter eller tjenester. Det er derfor sentralt for enhver organisasjon å ta stilling til, håndtere og agere på endringer i sine omgivelser, da dette medfører en kilde til usikkerhet (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

2.1.1 Endring i omgivelsene

En kilde til endring i omgivelser i alle bransjer og organisasjoner er innovasjon. Dette er et begrep det er vanskelig å komme utenom når man snakker om endring. Innovasjon er et teoretisk begrep som har mange definisjoner og virkeområder. Den renommerte økonomen Joseph Schumpeter (Schumpeter, 1934) har et syn på innovasjon som handler om hvordan nye kombinasjoner av eksisterende ressurser kan brukes i utviklingen av nye ideer. For eksempel hvordan eksisterende kunnskap kan brukes på en ny måte, eller hvordan eksisterende teknologi kan brukes på en ny måte. Innovasjon er sentralt for økonomisk utvikling, og i oppgavens kontekst er innovasjon sentralt for å skape mer bærekraftige løsninger, enten det dreier seg om elektrisitet som erstatning for tradisjonelt drivstoff eller andre energiformer. Innovasjon er sentralt for omgivelsene til bensinstasjoner, da det medfører endringer i markedet.

Det skilles videre mellom to former for innovasjon; inkrementell og radikal innovasjon. Hvorvidt en innovasjon er radikal eller ikke, avgjøres av hvor banebrytende den er i forhold

til eksisterende kunnskap, teknologi eller kunder (Benner & Tushman, 2003). Det er likevel vanskelig å fastslå graden av radikalitet i en innovasjon med sikkerhet, da dette kan foregå over tid og aktørene i markedet kan evne å tilpasse seg de endrede omgivelsene (Benner & Tushman, 2003). Inkrementelle innovasjoner omfatter vanligvis noe som er nytt for bedriften, mens radikale innovasjoner som regel er en nyhet for hele bransjen det aktuelle selskapet opererer i. Inkrementelle innovasjoner bli definert som innovasjon i form av mindre endringer basert på eksisterende teknologi og kunnskap, som ofte ses på som forbedringer av allerede eksisterende produkter og tjenester, for å møte behovene til kundene (O'Reilly & Tushman, 2004). Videre vil vi se på disrupsjon, som en form for innovasjon hvor markedet endres i stor grad (Schumpeter, 1934).

2.1.1.1 Disrupsjon

En teknologi blir sett på som disruptiv når den fører til nye tjenester eller produkter med ulike attributter som ikke har verdi for et selskaps eksisterende kunder. Disrupsjon kan forekomme hurtig og med en gang, som vi så når Spotify endret hele strømmebraansjen for musikk, eller det kan skje over tid (Karimi & Walter, 2015). Hva som blir definert som hurtig eller over tid er vanskelig å si, men faktum er at endringen for bensinstasjonene er på vei og allerede er i ferd med å gradvis inntreffe. Clayton Christensen som er mannen bak teorien om *Disruptive innovation* påpeker at selv tiår etter oppfinnelsen av flytransport blir det fortsatt fraktet gods langs sjøveien (Christensen, 2012). Dette forteller at selv om salgstallene for nye biler indikerer over 62 prosent salg av elbiler, vil det nok fortsatt selges fossilt drivstoff i flere år fremover (Norsk Elbilforening, 2022).

Disruptiv innovasjon er innovasjoner som både utfordrer og utkonkurrer dagens løsninger (Christensen & Bower, 1995). Clayton Christensen definerte disruptiv innovasjon som en nyskaping som forstyrrer et allerede etablert marked ved å gjøre en forretningsmodell irrelevant (Christensen & Bower, 1995). Disruptive innovasjoner kan ofte være dårligere produkter sammenlignet med de som allerede er i markedet, det fører gjerne til at nye innovasjoner eller produkter underpresterer i forhold til de etablerte produktene (Christensen, 2013). I vår oppgave kan vi se på det tradisjonelle drivstoffet som det etablerte produktet og elektrisiteten som det nye, selv om elektrisitet i seg selv ikke er et nytt produkt er bruken av den ny. Samtidig kan det nye produktet fungere bedre på noen områder, som for eksempel at det er billigere, mer brukervennlig eller i oppgavens tilfelle

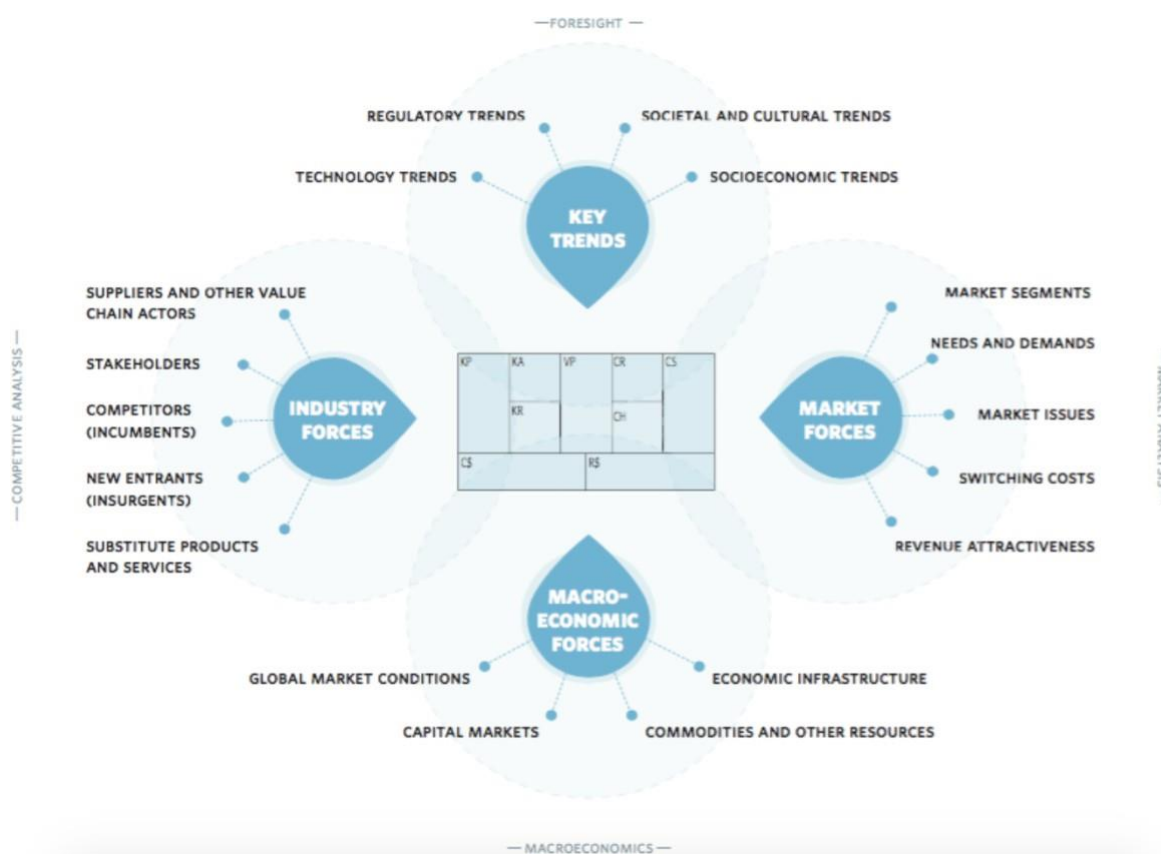
mer bærekraftig. På denne måten kan det skapes rom for et nytt marked. Når flertallet i markedet benytter seg av den nye innovasjonen har det foregått en disrupsjon i markedet (Druehl & Schmidt, 2008).

Den kanskje største utfordringen med disruptive innovasjoner er at den ofte angriper de eksisterende aktørene og skaper muligheter for ny vekst og nye aktører gjennom å endre spillereglene i et marked. En utfordring for mange selskaper er å kunne tilpasse seg endringene i for eksempel forbrukeratferd og nye markeder (Assink, 2006).

2.1.2 Business Model Environment

For bedrifter er det ikke enkelt å ha kontroll på omgivelsene som vil påvirke selskapet. De eksterne omgivelsene endrer seg stadig som følge av for eksempel trender eller andre krefter rundt selskapene (Jones, 2013). Et selskap må tilpasse sin forretningsmodell, og det oppstår noen ganger et behov for å innovere seg for å fortsette å vokse (Viki et al., 2017). Historien har vist eksempler på bedrifter som har undervurdert påvirkningen av de eksterne kreftene. Kodak trekkes frem som et eksempel på et selskap som reagerte for sent på endringene digitalkameraet medførte. Dette førte senere til Kodaks undergang (Amarsy, 2015). Det understreker viktigheten av å hele tiden overvåke endringer i omgivelsene, som for eksempel trender knyttet til forbrukeratferd, for å kunne å ta stilling til, håndtere og agere på endringer.

Strategyzer har utarbeidet et verktøy kalt Business Model Environment (BME) som skal kunne hjelpe bedrifter å fange opp trusler og muligheter som stammer fra de eksterne omgivelsene til en bedrift (Amarsy, 2015). Det kan være faktorer i omgivelsene som påvirker forretningsmodellen til et selskap enten i positiv eller negativ forstand. I Figur 1 er Business Model Environment vist. Her ser vi en forretningsmodell innerst (som blir redegjort for i kap. 2.2) og de eksterne kreftene ytterst. De fire områdene er delt opp i; nøkkeltrender, markedskrefter, industrikrefter og makroøkonomiske krefter. Som følgelig vil bli presentert.



Figur 1: Business Model Environment, 2015, av Strategyzer. <https://www.strategyzer.com/blog/posts/2015/10/14/how-to-scan-through-your-environments-disruptive-threats-and-opportunities#:~:text=The%20Business%20Model%20Environment%20is,model%20that%20will%20be%20>

Nøkkeltrender: Her kartlegges de viktigste trendene som påvirker bedriftens forretningsområde. Dette kan være regulative endringer, som for eksempel at det kun skal selges nye biler med nullutslipp i Norge fra 2025. Området ser på hvilke trender som kan bli avgjørende i fremtiden, og dermed påvirker muligheten for at en forretningsmodell vil være god. De eksterne trendene omfatter for eksempel nye teknologier, regulatoriske forhold og sosiokulturelle forhold. Det vil være ulike trender som er sentrale for ulike typer forretningsmodeller. I denne oppgaven anser vi nøkkeltrenden å være elektrifiseringen av den norske bilparken.

Å forutse fremtiden er vanskelig, men trender kan være med å kartlegge mulighetsrom og trusler. En trend blir definert av Nyhaug (2022) som dokumenterbare endringsmønstre som skaper mulighetsrom. Den må altså være mulig å måle og dokumentere enten kvalitativt eller kvantitativt, for at den ikke skal falle under kategorien som *synsing*. Trenden må også innebære en reell endring og den er ikke interessant for selskaper før den beskrives som et

relevant mulighetsrom en bedrift kan tilnærme seg (Nyhaug, 2022). Trender kan være med å påvirke selskaper til å endre seg, ved at de legger føringer for hva kunder ønsker å kjøpe og hvordan.

Markedskrefter: Dette området viser til de endringene som skjer i markedet selskapet opererer i. Enkelt og greit kan det sies at dette er en analyse av markedet hvor en ser på de ulike kreftene i et gitt marked. Dette kan være det eksisterende markedet selskapet opererer i eller et nytt marked de vurderer å gå inn i. Det kan dreie seg om for eksempel endrede kundebehov, vekst og byttekostnader. Området dekker de muligheter og trusler som eksisterer i et marked. Verktøyet kan dermed brukes til å fange opp endringer i et marked et selskap for eksempel vurderer å entre, som ulike kundebehov eller andre kjennetegn. På den måten kan selskaper ta høyde for de ulike markedskreftene som påvirker hvorvidt en forretningsmodell vil være gunstig eller ikke i et gitt marked.

Industrikrefter: Her ser modellen på konkurransen i en bransje, hvor man i det foregående området ser på markedet i sin helhet, ser man her på de ulike konkurrentene som opererer i markedet. Industrikrefter omhandler også leverandører og nye inntrengere, hvor det er relevant å se på hvilken makt og påvirkning de kan ha for selskapet og den eksisterende forretningsmodellen. Industrikreftene vil ha betydning for i hvilken grad forretningsmodellen fungerer til å skape og levere verdi til kunden. Spørsmål som bør besvares er for eksempel hvem er de viktigste konkurrentene og hva skiller de fra oss?

Makroøkonomiske krefter: Her vises det til de ulike makroøkonomiske kreftene som påvirker en forretningsmodell. For eksempel vil høye råvarepriser kunne redusere marginen på salg av drivstoff, eller det vil kunne øke prisen ut mot kunden. Oppgaven avgrenses til å ikke utforske de makroøkonomiske kreftene som kan ha påvirkning på en forretningsmodell, da dette ikke er fokusområdet i henhold til oppgaven.

Modellen ser altså på de eksterne kreftene som påvirker en forretningsmodell og passer således godt i oppgavens kontekst. I kapittel 5.2 vil de eksterne kreftene, relatert til markeds- og industrikrefter i modellen bli benyttet til å presentere funn fra datainnsamlingen som påvirker forretningsmodellen til bensinstasjonene. Vi anser nøkkeltrenden i oppgaven til å være elektrifiseringen av den norske bilparken. I neste

delkapittel vil vi presentere og gjennomgå teori knyttet til forretningsmodell og dermed også den innerste delen av Business Model Environment, som er Business Model Canvas.

2.2 Forretningsmodeller

For å beskrive hvordan en bedrift opererer i et marked, og for å forstå dens aktiviteter, har begrepet forretningsmodell blitt stadig mer utbredt i forskningslitteraturen (Li, 2020). En bedrift sin forretningsmodell er viktig for å opprettholde konkurransedyktighet og har betydning for bedriftens evne til overlevelse på sikt (Viki et al., 2017).

Det eksisterer flere ulike definisjoner av forretningsmodeller, avhengig av hvilket perspektiv og utgangspunkt som ligger til grunn. Det er likevel mulig å se noen fellestrekk ved definisjonene, hvor konsensus er at forretningsmodellen sier noe om hvordan organisasjoner skaper *verdi* (Li, 2020; Viki et al., 2017). Verdien kan være knyttet til enten økonomisk verdi for selskapet, verdi for kunden eller verdi som konkurransedyktighet.

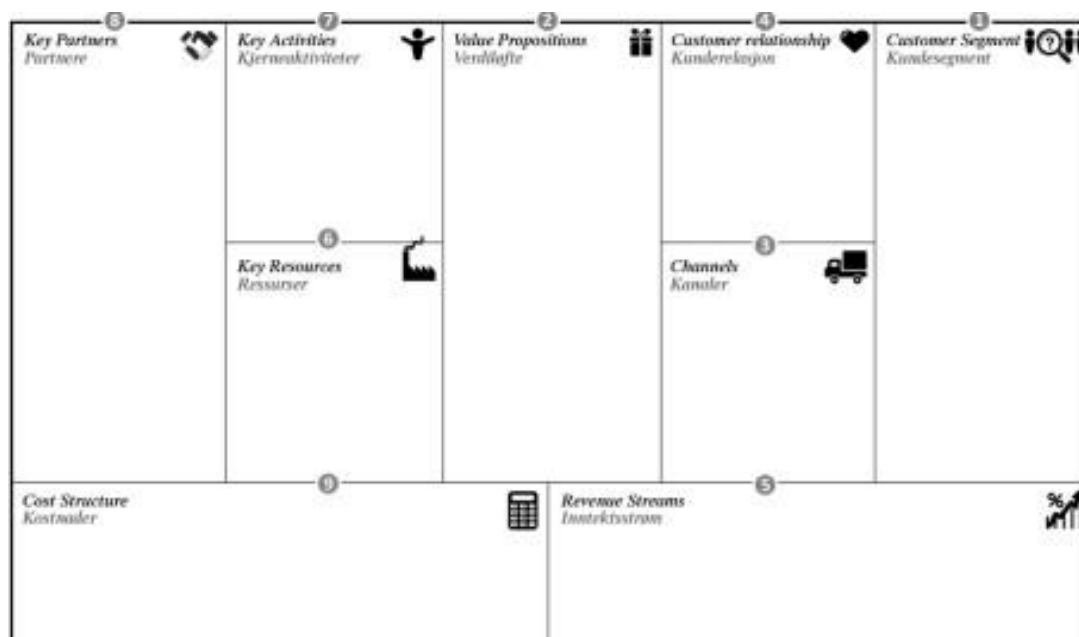
Forretningsmodellen sier også noe om *aktivitetene* organisasjonen utfører, og hvordan de er koblet sammen for å gjøre forretninger med kunder, partnere og leverandører (Amit & Zott, 2015). Forretningsmodellen kan videre ses på som et aktivitetssystem, med aktiviteter som er koblet sammen på en bestemt måte, for å tilfredsstille opplevde behov i markedet og spesifiserer hvilke parter som gjør hvilke aktiviteter, og hvordan aktivitetene er knyttet til hverandre (Amit & Zott, 2015).

Til tross for ulike vinklinger og teoretiske måter å forstå begrepet på har det i praksis vokst frem en slags generell og anvendelig måte å ta i bruk forretningsmodeller på (Osterwalder & Pigneur, 2010). Ved praktisk bruk blir forretningsmodellen i stor grad sett på som en oppskrift eller mal, hvor den skal forklare rasjonalet for måten selskapet skaper, leverer og kaprer verdi, i form av tjenester og produkter, og hvordan bedriften oppnår fortjeneste på dette (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Av de ulike forskningsbidragene på fenomenet, er det Osterwalder & Pigneur (2010) sin definisjon, med sitt tilhørende rammeverk Business Model Canvas som er blant det mest kjente og anvendte for organisasjoner. I oppgaven tar vi derfor utgangspunkt i Osterwalder og Pigneur (2010) sin definisjon: “*En forretningsmodell beskriver den logiske begrunnelsen for hvordan en organisasjon skaper, leverer og kaprer verdi*” (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 14)

2.2.1 Business Model Canvas

Osterwalder & Pigneur (2010) presenterer forretningsmodellen som et utvalg elementer og forholdet mellom dem, som gjør det mulig for organisasjoner å uttrykke forretningslogikken bak deres virksomhet. Dette i form av et lerret (Business Model Canvas) som gir et felles grunnlag for å eksemplifisere, visualisere, evaluere og endre forretningsmodellen (Osterwalder & Pigneur, 2010). Som følge av dette vil lerretet benyttes i studien vår for å undersøke hvordan de leverer, skaper og kaprer verdi. Business Model Canvas (BMC) består av ni ulike elementer som presentert i figur 2.



Figur 2: Business Model Canvas, 2022, basert på Osterwalder. <https://www.innovasjon Norge.no/no/verktoy/verktoy-for-oppstart-av-bedrift/hvordan-lage-forretningsmodell/>

Modellen over består av ni blokker med tilhørende veiledningsspørsmål som følgelig vil bli presentert i tabellen under.

1. Kundesegmenter	Fokus på bedriftens kunder. Hvilke kundegrupper/kunder har bedriften? Hvem er de viktigste?
2. Verdiløfte	Kanskje det viktigste elementet. Fokuserer på verdiforslaget til bedriften. Hvilke problemer løser bedriften for kundene? Hvilke behov tilfredsstillers bedriften for kunden?
3. Kanaler	Hvordan når bedriften sine kunder?(Før salg, underveis, etter salg etc.)

4. Kunderelasjoner	Hvilken type relasjon har vi til våre kundegrupper?
5. Inntektsstrømmer	Fokus på hvordan bedriften tar betalt, og på hva de tar betalt? Er det flere inntektsstrømmer?
6. Nøkkelressurser	Hvilke ressurser er nødvendige for å oppfylle verdiløftet? Har bedriften disse i internt?
7. Kjerneaktiviteter	Hvilke aktiviteter utfører bedriften, for å kunne levere det gitte verdiløftet til kunden?
8. Nøkkelpartnere	Hvilke partnere har bedriften? Både samarbeidspartnere og leverandører
9. Kostnader	Hva er de viktigste kostnadene i forretningsmodellen?

Tabell 1: Begrepsskjema - Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

De ni elementene i BMC kan danne grunnlag for ideer og tilpasninger av forretningsmodellen. Videre kan det brukes som en kilde til forretningsmodellinnovasjon.

2.2.2 Endring av forretningsmodeller

En bedrift sin forretningsmodell er som regel ikke designet for endringer, og over tid blir den ofte mindre fleksibel og vanskeligere å endre (Christensen, Bartman & Bever, 2016). Dette kan skyldes at det bygges infrastruktur rundt den eksisterende modellen for å forbedre den, som for eksempel investeringer i teknologi, kompetanse eller salgskanaler. Dette er i tråd med Christensen et al. (2016), som hevder at de eneste innovasjonene som skjer naturlig innenfor en etablert forretningsmodell er forbedringer eller akselereringer av modellen. Å endre etablerte forretningsmodeller krever tilsynelatende en vesentlig innsats av organisasjonen, men det kan også være nødvendig og by på store muligheter (Viki et al., 2017). Noen av de mest vellykkede selskapene i vår tid er de som har evnet å benytte seg av både kontinuerlige, virkningsfulle strategier og solide forretningsmodellinnovasjoner regelmessig som for eksempel Apple (Mitchell & Coles, 2003).

Endringer i forretningsmodeller kan bli trigget av flere forhold. Viktige drivere for tilpasning av forretningsmodeller inkluderer behovet for å tilpasse seg eksterne omgivelser, endringer i konkurransemiljøet og muligheter som følge av ny informasjon og kunnskap (Saebi et al.,

2017). Tilpasning av forretningsmodeller skjer ofte som følge av trusler og/eller nye muligheter (Saebi et al., 2017).

2.3 Organisatorisk tohendighet

Mange organisasjoner møter på utfordringer med å tilpasse seg endringer i dens eksterne omgivelser (Birkinshaw, Zimmermann & Raisch, 2016). Radikale endringer kan medføre en omstilling for organisasjonen som innebærer at spillereglene i bransjen blir fundamentalt endret, og eksisterende forretningsmodeller og kompetanse taper sin verdi, samtidig som nye forretningsmuligheter tar over (Stensaker, 2018). I bensinstasjonsbransjen oppstår det et behov blant ledelsen og for de ansatte å radikalt fornye virksomheten for å imøtekomme fremtiden, og for å unngå å bli utfaset av nye løsninger. Samtidig er de avhengig av inntekter fra dagens forretning for å overleve på kort sikt.

Bedrifter blir utfordret til å drive med fornyelse og utforsking, samtidig som tradisjonell drift må opprettholdes og effektiviseres (Stensaker, 2018). Birkinshaw & Gibson (2004) peker på hensynet mellom disse to aktivitetene som et dilemma for virksomheten, og bruker begrepet organisatorisk tohendighet for å beskrive utfordringen.

2.3.1 Utnyttelse og utforsking

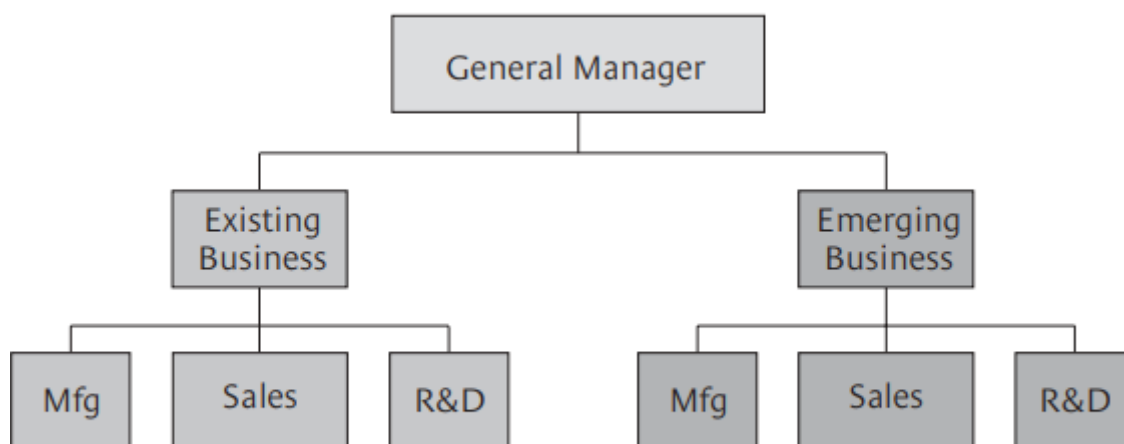
Begrepet organisatorisk tohendighet (av engelsk ambidextrous organisation) kan defineres som en organisasjons evne til å effektivt lede dagens forretning, og samtidig kunne tilpasse seg endringer i dens omgivelser (Raisch & Birkinshaw, 2008). For å være tohendig må organisasjoner håndtere en form for intern spenning ved å gjøre to ting samtidig. Behovet for å få mest mulig ut av dagens drift og ressurser, må balanseres mot behovet for å oppdage nye muligheter og tilpasse seg endringer (Raisch & Birkinshaw, 2008). Av March (1991) blir disse behovene koblet opp mot to aktiviteter, definer som utnyttelse (exploitation) og utforsking (exploration). Utnyttelse innebærer evnen til å forbedre den eksisterende kjernevirksomheten. Utforsking omhandler på den annen side å lete utenfor bedriftens kjernevirksomhet for å potensielt skape verdi i fremtiden ved nye løsninger (March, 1991). Begrepene kobles ofte opp mot henholdsvis inkrementell innovasjon og radikal innovasjon, hvor utnyttelse innebærer inkrementell innovasjon og utforsking radikal innovasjon (Tushman & O'Reilly, 1996).

Disse to aktivitetene skiller seg fra hverandre med hensyn til fokus og allokering av ressurser, og blir sett på som kontrasterende hvorav å drive med den ene kan kannibalisere den andre (Viki et al., 2017). Med dette menes at utnyttelse og inkrementell innovasjon kan være bra for lønnsomhet på kort sikt, men gå ut over ressurser til utforskning og radikal innovasjon, som kan være kilde til lønnsomhet på lang sikt. På samme måte kan det å utvikle nye produkter/tjenester gjennom utforskning føre til at de nye produktene/tjenestene konkurrerer med eksisterende drift, og dermed spiser av inntjeningen på kort sikt (Viki & Toma, 2017). Tohendinge organisasjoner evner imidlertid å lede og være organisert slik at en lykkes med disse to aktivitetene samtidig.

2.3.2 Tohendig organisering

Siden Duncan i 1976 introduserte begrepet tohendighet i organisatorisk sammenheng har det økt betraktelig i omfang og innflytelse innen organisasjonsforskning (Birkinshaw & Gupta, 2013). For organisasjoner å benytte seg av en tohendig strategi blir i dag hevdet å være avgjørende for å lykkes og overleve på sikt, og det er fremvist et bredt sett av empiri som tyder på at bedrifter som benytter den tohendinge løsningen kan gjennomføre radikal endring og innovasjon med suksess (O'Reilly & Tushman, 2013). Det er flere retninger og tiltak som blir trukket frem som løsninger for å oppnå tohendighet, hvor det vanligste og mest utforskede området er struktur og organisasjonsdesign (Birkinshaw & Gibson, 2004).

Det finnes flere muligheter for å strukturere en organisasjon med mål om å oppnå tohendighet (Raisch & Birkinshaw, 2008). Strukturell tohendighet handler om å skape organisatoriske strukturer slik at man oppnår en kombinasjon av effektivitet og fleksibilitet. Forslag skissert i litteraturen fokuserer i stor grad på en form for strukturell dekobling (se Figur 3). Dette innebærer å opprette egne avdelinger eller underavdelinger som driver med enten utnyttelse eller utforskning. Dette sørger for at hver avdeling kan ha kompetanse og prosesser som er tilpasset de oppgavene som kreves for hver av aktivitetene (Raisch & Birkinshaw, 2008).



Figur 3: Tohendig organisasjonsdesign, 2004, av O'Reilly & Tushman, [http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/tushman/OEReilly%20%20Tushman%20\(2004\).pdf?fbclid=IwAR1w82CgtmKMkavwvNozIkuBa6ztHkFTMmD85FOLDwRRpd46uiEv_bHcss0](http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/tushman/OEReilly%20%20Tushman%20(2004).pdf?fbclid=IwAR1w82CgtmKMkavwvNozIkuBa6ztHkFTMmD85FOLDwRRpd46uiEv_bHcss0)

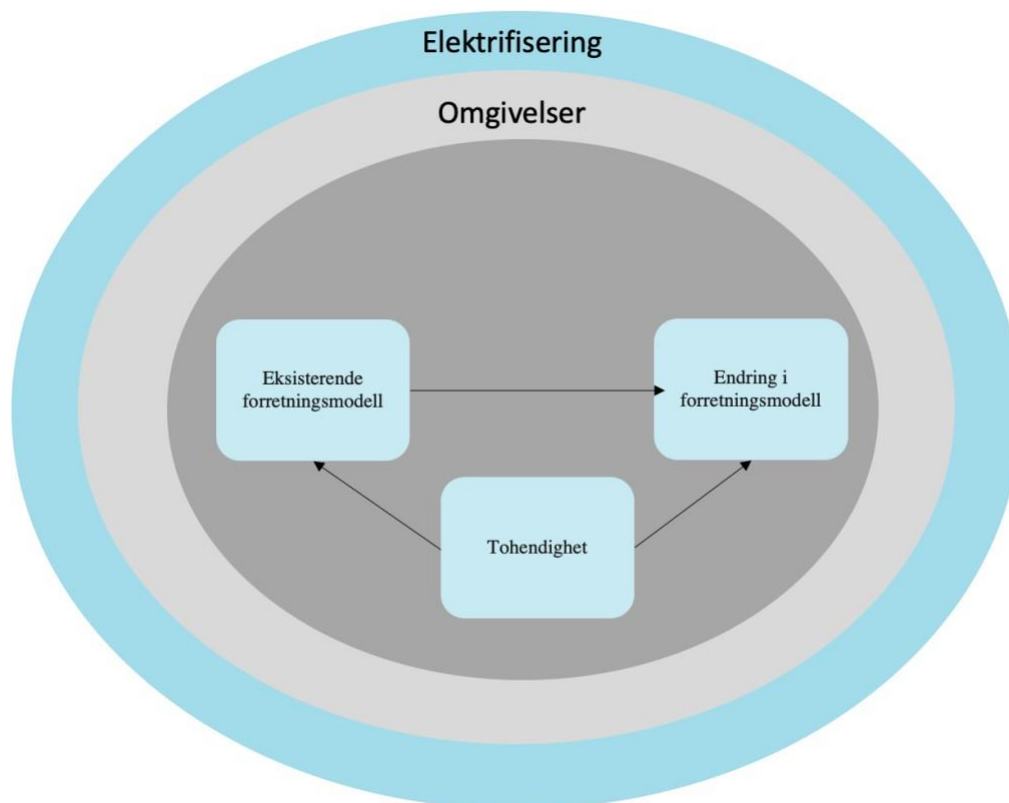
Et sentralt spørsmål er i hvilken grad disse avdelingene skal være integrert i resten av organisasjonen. På den ene siden kan avdelingene være fullstendig frakoblet og adskilt fra organisasjonen. Avdelinger som driver med radikal innovasjon og disrupsjon kan tenkes å dra nytte av dette for å tenke annerledes (Raisch & Birkinshaw, 2008). Alternativt kan avdelingene være integrert i ulik grad, for eksempel skilt ut som et uavhengig prosjekt, med sin egen kultur, struktur og prosesser, men som er integrert inn i eksisterende ledelseshierarki (O'Reilly & Tushman, 2004). Figur 3 viser hvordan en slik organisering kan se ut, hvor det nye forretningsområdet er skilt ut i en ny avdeling eller prosjekt, men samtidig er underlagt samme ledelse. Her vil enheten ha frihet og fleksibilitet, samtidig som den kan dra nytte av eksisterende ressurser (O'Reilly & Tushman, 2004).

2.4 Oppsummering av teori

I dette kapittelet har vi gått gjennom den viktigste teorien med hensyn på å kunne besvare oppgavens problemstilling. For å belyse hvordan elektrifiseringen av den norske bilparken påvirker norske bensinstasjoner har vi innledningsvis presentert teori knyttet til bedriftens eksterne omgivelser. Et marked i stor endring står i fare for å bli disruptert og Business Environment Canvas er et verktøy som kan benyttes for å fange opp endringer som oppstår i et selskaps omgivelser. Videre i oppgaven vil en egendefinert versjon av verktøyet bli benyttet til å oppsummere sentrale funn i kapittel 5.2. Det teoretiske rammeverket tilsier at

bedriftene bør være tohendige, slik at de kan gjøre det de gjør i dag, samtidig som de utvikler økonomisk bærekraftige forretningsmodeller for fremtiden.

På den måten er omgivelser, forretningsmodell og tohendighet knyttet sammen, hvor endringer i omgivelsene til bedriften påvirker bensinstasjonenes eksisterende forretningsmodeller, hvorpå en tohendig organisering kan hjelpe selskapene til å skape, levere og kapre verdi både i dag, men også i fremtiden. Sammenhengen er illustrert i Figur 4 hvor endringen, som er elektrifiseringen av den norske bilparken, påvirker omgivelsene som igjen påvirker selskapenes forretningsmodeller, og som viser at selskapene må evne å tenke to tanker på samme tid for å kunne overleve på sikt. Vi mener at rammeverket vil gi oss et godt fundament for å belyse problemstillingen: *“Hvordan håndterer norske bensinstasjoner endringer som følger av elektrifiseringen av bilparken, og hvordan påvirkes bransjens forretningsmodeller?”*



Figur 4: Teoretisk sammenheng

Kapittel 3 – Metode

I dette kapitlet vil vi gjennomgå og gjøre rede for de metodiske valgene som er tatt, med sikte på at vi best mulig kan svare på oppgavens problemstilling. Vi vil følgelig beskrive valg av forskningsdesign, tilnærming og metode for forskningen. Videre vil vi forklare hvordan datainnsamlingen har blitt utført og bearbeidet, samtidig som vi gir en beskrivelse av datagrunnlaget. Avslutningsvis i kapitlet gir vi en kritisk vurdering av oppgavens kvalitet, samt ulike etiske vurderinger.

3.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign kan ses på som en plan over hvordan forskningen skal gjennomføres (Yin, 2018). Hensikten med vår studie er å undersøke hvordan bensinstasjoner håndterer endringen og endrer forretningsmodeller som følge av elektrifisering av bilparken. Dette innebærer at vi tar sikte på å forstå valg og prioriteringer som blir gjort i møte med endrede omgivelser, av mennesker som jobber med endring og utvikling i bransjen. Som følge av dette har studien blitt gjennomført med en sosialkonstruktivistisk tilnærming, hvor vi undersøker problemstillingen med utgangspunkt i hvordan mennesker opplever og gjør mening ut av virkeligheten (Easterby-Smith et al., 2021).

Overgangen til en elektrisk bilpark og de endringene dette medfører for norske bensinstasjoner er et tema som sammen er lite utforsket. Vår valgte problemstilling er åpen og krever god innsikt og dybdeforståelse for både bensinstasjoner og elbil/lademarkedet. Vi valgte derfor et utforskende forskningsdesign. Et slikt design er fordelaktig ved at man kan analysere caset grundig, samtidig som det gir fleksibilitet ved at man kan gjøre tilpasninger etter hvert som man tilegner seg ny kunnskap og innsikt. Samtidig kan den nevnte fleksibiliteten føre til mindre kontroll over forskningsprosessen (Saunders et.al., 2016).

3.2 Forskningstilnærming

I valg av forskningsdesign er det vesentlig i hvilken grad man anvender eksisterende teori eller ikke. Ut i fra dette skilles det mellom to generelle forskningstilnærminger; deduktiv og

induktiv. Ved en deduktiv tilnærming tar man utgangspunkt i et felt hvor det finnes mye kunnskap og teori, og forsøker å bekrefte eller avkrefte antagelser/teorier. I motsetning vil en ved induktiv metode utforske et fenomen empirisk, og utforme teori på bakgrunn av data man samler inn (Yin, 2018). I vår studie benytter vi oss av en kombinasjon av induktiv og deduktiv tilnærming. Vi benytter eksisterende teori og rammeverk om forretningsmodeller, omgivelser og tohendige organisasjoner for å belyse endringer i bensinstasjonsbransjen, og støtter oss dermed på et allerede eksisterende begrepsapparat. Samtidig samler vi inn ny empiri om et relativt lite utforsket område, med målsetning om å etablere ny innsikt basert på primær- og sekundærdata. Sammen med et utforskende design er fordelene med en slik tilnærming at vi har kunnet gått i dybden for å avdekke eventuelle endringer i forretningsmodeller i bransjen.

3.3 Forskningsmetode

Forskningsmetode omhandler en systematisk fremgangsmåte for innsamling av data, med hensikt å besvare konkrete forskningsspørsmål (Easterby-Smith et al., 2021). I litteraturen skilles det mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Med bakgrunn i valgt problemstilling har vi benyttet kvalitativ metode for å samle inn data. Kvalitative metoder sentrerer rundt innsamling av ikke-numerisk informasjon, og skiller seg således fra kvantitativ metode (Easterby-Smith et al., 2021). Da vi ønsker å utforske og lære om endringer i bensinstasjonsbransjen, som følger av elektrifiseringen av den norske bilparken anser vi kvalitativ metode som det fornuftige valget. Kvalitative metoder er gunstig for å fange opp meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste eller måles, og blir i tillegg sett på som hensiktsmessig for å undersøke endringer (Easterby-Smith et al., 2021). Dette passer for vår studie da vi også ønsker svar på hvordan endringene ser ut, samtidig som vi i forkant av studien ikke vet hvilke spesifikke endringer som blir initiert.

Som vår primære kvalitative datakilde vil vi benytte oss av dybdeintervjuer med relevante informanter. I tillegg benytter vi oss av tekstmateriale i form av rapporter, analyser og dokumenter fra offentligheten, samtidig som vi henter inn det samme fra informanter, avhengig av tilgang. Sammen med et utforskende design skaper metodikken fleksibilitet og mulighet for å fange opp subjektive meninger, som ble avgjørende i valget av metode.

3.4 Casestudie

Casestudie-metoden har ikke en generell fremgangsmåte, men blir utformet på bakgrunn av forskningsspørsmålet (Yin, 2018). I følge Yin (2018) er det fornuftig å anvende casestudie som metode når man undersøker et midlertidig fenomen (for eksempel endringer), forskningsspørsmålet består av ordene *hvorfor* eller *hvordan*, og det studeres komplekse sosiale fenomen, hvor forskeren ikke kan kontrollere deltakerne.

Studien vår har som formål å besvare problemstillingen:

“Hvordan håndterer norske bensinstasjoner endringer som følger av elektrifiseringen av bilparken, og hvordan påvirkes bransjens forretningsmodeller?”

Vi har valgt å benytte oss av en multippel casestudie for å besvare problemstillingen. En multippel casestudie blir av Yin (2018) beskrevet som en studie som inneholder mer enn ett enkelt case. Ved å gjøre en multippel casestudie har vi kunnet tatt for oss et utvalg sentrale organisasjoner. Dette ga oss muligheten til å analysere data fra hver enkelt case, og samtidig sammenligne funn på tvers av casene. Det har i hovedsak blitt valgt organisasjonsnivå som analyseenhet grunnet muligheten til å se sammenhenger i bransjen. Samtidig dekker studien vår majoriteten av bransjen, da det er få aktører som dominerer markedet. Derfor ser man også en tendens i oppgaven at den har trekk fra enkeltcase, hvor vi ser bensinstasjonsbransjen som én analyseenhet. Dette er naturlig da endringene i markedet er felles for caseobjektene våre, og det er fordelaktig å se hele bransjen under ett for å forstå bedriftenes valg og prioriteringer. En utfordring har imidlertid vært at de ulike casevirksomhetene er organisert svært ulikt hvor noen er deler av større konsern. Dette er noe vi har tatt i betraktning når vi har gjennomført studien, hvor vi antar at eierstruktur og organisering har innvirkning på selskapene vi undersøker.

Ved å gjennomføre casestudien bidrar forhåpentligvis masteroppgaven vår til å øke forståelsen for fenomenet vi studerer, og bidra med empiri inn mot et viktig felt som er lite forsket på. Det understrekes at casestudien vår ikke vil gi data som er statistisk generaliserbare, men har som formål å heller bidra med teoretiske generaliseringer (Yin, 2018). Til tross for at casestudie er tidkrevende, og at funnene ikke kan generaliseres anser vi metodens mulighet til å beholde en holistisk og utforskende tilnærming som avgjørende med tanke på oppgavens problemstilling (Yin, 2018).

3.4.1 Valg av case

Med utgangspunkt i bensinstasjonsbransjen har vi valgt å se på de største aktørene i markedet, innenfor salg av drivstoff og bensinstasjonsdrift. Siden det er begrenset antall aktører i markedet har vi valgt de som gir best dekning av bransjen som helhet, og dermed også er mest utsatt for endring. Når det skal velges case til bruk i multiple casestudier hevder Yin (2018) at det bør anvendes en replikasjonslogikk. Siden de valgte selskapene har mange likhetstrekk forventer vi å finne likheter, såkalt literal replikasjonslogikk, som kan si oss noe om hvordan bransjen opplever endringene som skjer. Samtidig baserer vi oss på å finne ulikheter i resultatene mellom de aktuelle aktørene. Forhold som eierstruktur og bedriftenes strategiske valg antas å påvirke resultatene. Som følge av dette benyttes også en teoretisk replikasjonslogikk. Dette gjør at vi i studien bruker en kombinasjon av de to replikasjonslogikkene (Yin, 2018).

3.4.2 Rekruttering av informanter

Gjennom innsamlingen av primærdata var det sentralt for oss å komme i kontakt med de ledende selskapene i bransjen. Vi ønsket derfor informanter fra de aktuelle selskapene, som sammen dannet en stor del av bransjens totale marked, i vårt tilfelle over 90 prosent av markedsandelene. Tidlig i prosessen testet vi problemstillingen på relevante fagpersoner, som videre ga tips om hvem vi burde snakke med og hva vi burde fokusere på. Vi lyktes med å komme i kontakt med relevante organisasjoner, gjennom at vi kontaktet de ved å finne kontaktinfo på nettet, samt at vi brukte den første informanten til å få videre anbefalinger på aktuelle informanter.

Videre hadde vi bestemte kriterier for hvem vi ønsket å prate med i de aktuelle selskapene. Det var viktig for oss å snakke med noen som oppfylte følgende kriterier:

- 1) *Ansatt i ledelsen, eller høyt oppe i selskapet*
- 2) *Arbeider med enten forretningsutvikling eller strategisk ledelse.*
- 3) *Være tett på endringen fra tradisjonelt drivstoff til elbillading.*

Med utgangspunkt i disse kriteriene endte vi opp med informanter som hadde innsikt i de strategiske valgene knyttet til endringen, samt selskapenes forretningsmodell og hvordan endringen påvirker den. I tillegg ønsket vi å prate med bransjeorganisasjoner, som kunne gi oss et overordnet blikk på bransjen. Her kontaktet vi og snakket med de to organisasjonene som er tette på bensinstasjoner, hvor den ene fokuserer på det som skjer ute ved drivstoffpumpen og den andre fokuserer på bensinstasjonsdriften for øvrig.

Vi bør imidlertid være varsom med å trekke konklusjoner på vegne av hele selskapet, da studiet vårt har tatt utgangspunkt i datainnsamling fra én informant fra hvert selskap.

Kunnskap fra en representant er ikke nødvendigvis representativt for hele selskapet. Dette har vi tatt hensyn til i oppgaven vår, ved å supplere med sekundærdata for å nyansere funnene.

3.5 Datainnsamling

For å belyse masteroppgavens problemstilling har vi innhentet data fra ulike kilder. I følge Yin (2018) er det viktig å vurdere hvordan man vil innhente, analysere og bruke data i forkant av selve datainnsamlingsprosessen. Vi startet arbeidet med å først undersøke relevante teorier og tidligere forskning om fenomenet vi ønsket å undersøke. Dette ga oss et utgangspunkt for å utvikle en problemstilling og underliggende forskningsspørsmål. Samtidig viste det seg at det fantes lite tidligere forskning omhandlende endring av forretningsmodeller i bensinstasjonsbransjen. Som følge av dette er det lagt stor vekt på bruk av kvalitative intervjuer av informanter fra casebedriftene, som datagrunnlag. Kvalitative intervjuer pekes på som en sentral kilde til informasjon i bruk av casestudie (Yin, 2018).

3.5.1 Primærdata – intervju

Arbeidsområde	Bedrift	Dato	Tid	Sted
Offentlig lading	Circle K	23.02.22	50 minutter	Digitalt på Teams
Etablering av nye områder	ST 1	14.03.22	48 minutter	Digitalt på Teams
Etablering av nye områder	Uno X e-mobility	21.03.22	55 minutter	Digitalt på Teams

Fagsjef	Drivkraft Norge	22.03.22	30 minutter	Digitalt på Teams
Forretningsutvikling	Certas	25.03.22	31 minutter	Digitalt på Teams
Bransjedirektør	Virke Servicehandel	19.04.22	40 minutter	Digitalt på Teams

Tabell 2: Oversikt over intervjuer, egendefinert

I oppgaven er det innhentet primærdata gjennom seks kvalitative intervjuer. Fire fra studiens casevirksomheter, samt to ekspertintervjuer med bransjeorganisasjonene Drivkraft Norge og Virke. Vi valgte å gjennomføre *individuelle dybdeintervjuer* med hver av informantene. Dette gjorde vi for å samle innsikt om bransjen og selskapene, fra personer med høy kompetanse og erfaring i bransjen. En fordel med denne type intervju er at informantene kan snakke forholdsvis fritt uten å bli påvirket av andre (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2016). Dette var viktig for å få frem erfaringene og meningene som de enkelte informantene besitter. Gjennom dybdeintervjuene har vi tilegnet oss en god forståelse for hvordan bedriftene håndterer endringene og hvilke valg som er blitt gjort.

Intervjuene ble gjennomført som *semistrukturerte* intervju, med forholdsvis åpne spørsmål, etterfulgt av mer konkrete oppfølgingsspørsmål, det det var naturlig. Dette gjorde vi for å unngå å lede informantene inn på svar og områder vi selv trodde eller ønsket på forhånd. I tillegg anså vi det som hensiktsmessig med åpne spørsmål, siden problemstillingen vår har et utforskende design, slik at vi ikke visste hvilke endringer vi kunne forvente på forhånd. Intervjuene med de fire casebedriftene tok utgangspunkt i en felles intervjuguide (Vedlegg 1) som dekker spørsmål vi anså relevant for problemstillingen, med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket. Det omfatter temaene endring i bransjen, forretningsmodell, organisering, tohendighet, ressursbruk og økonomi. I tillegg har vi stilt oppfølgingsspørsmål ut fra hva de har svart. I intervjuene med Virke og Drivkraft Norge benyttet vi en egen intervjuguide som var tilpasset dem som bransjeorganisasjoner (Vedlegg 2). Spørsmålene vi har stilt har vært preget av hvordan og hvorfor formuleringer, som har bidratt til god forståelse av informanten og case virksomheten. Intervjuguiden inneholdt både teoretiske spørsmål og spørsmål omhandlende konkrete forhold. I tillegg har vi kommet med en hypotese, og bedt dem reflektere rundt denne. På den måten har intervjuene forsøkt å avdekke informantenes oppfatninger og meninger, samt årsaker og hensikter bak valg som er blitt gjort.

Intervjuene ble holdt som synkroniserte fjernintervju, digitalt over videoplattformen Teams. Dette tillot både oss og informantene å være mer fleksible, og det oppleves gjerne mindre forpliktende for informanten. Slike intervjuer kan likevel preges av mindre kontekst og ikke-verbal kommunikasjon sammenlignet med fysiske intervjuer (Easterby-Smith et al., 2021). Dette forsøkte vi å redusere ved å starte hvert intervju med en introduksjon av oss selv og forskningen, samt at informanten fikk presentere seg selv og sin arbeidsbakgrunn for å skape kontekst.

3.5.2 Sekundærdata

Vi startet datainnsamlingen med å gjennomføre en grundig litteraturgjennomgang som baserte seg på tidligere forskning knyttet til både bensinstasjonsbransjen og andre bransjer som er eller har vært gjennom endring. De ulike aktørenes årsrapporter ble også gjennomgått i lag med andre data knyttet til salg og volum i markedet. Mye av sekundærdataen var god og ga oss mye nyttig innsikt i arbeidet med både innhenting av primærdata og oppgaven sett under ett (Gripsrud et al., 2016). Flere av temaene vi ønsket å belyse i oppgaven er tema som kan være sensitive for selskapene å snakke om, og således var sekundærdata viktig for å supplere med informasjon i tillegg til at den var med å bygge innsikt og kunnskap i det videre arbeidet med oppgaven.

3.6 Bearbeiding og analyse av datamaterialet

Før vi gjennomførte innsamling av primærdata fikk vi samtykke til å ta lydopptak av alle informantene vi intervjuet. Dette gjorde vi for å ha tilgang på informasjonen vi samlet inn og kunne bearbeide denne i etterkant. Etter hvert intervju ble lydopptakene transkribert slik at vi fikk dem i tekstform. Dette for å gjøre prosessen mer oversiktlig og gjøre det enklere å analysere dataene.

Transkribert tekst fra intervjuene resulterte i et stort datasett med mange sider tekst omhandlende mange ulike tema. Dette gjorde det til en krevende prosess å ha oversikt over datamaterialet når funnene skulle presenteres og analyseres. Som en løsning valgte vi å gjentatte ganger lese gjennom intervjuene og plassere funnene i utvalgte kategorier. Prosessen startet med å markere alle funn som kunne være relevante. Videre sorterte vi funnene inn i

utvalgte kategorier som var forankret i teorien. Deretter benyttet vi oss av et Miro-board som verktøy for å oversiktlig sortere og analysere dataene. Her ble funnene lagt inn, og sortert etter kategorier, for hver av informantene. Dette ga oss grunnlag for å se likheter og forskjeller mellom caseselskapene. I tillegg ga det oss en god oversikt over hvilke endringer de ulike selskapene hadde gjort og kommer til å gjøre. Videre ble tema for tema gjennomgått, og opparbeidet informasjon ble presentert etter forskningsspørsmålene våre, før funnene til slutt blir diskutert og drøftet i lys av etablert teori.

3.7 Vurdering av datamaterialets kvalitet

I enhver gjennomføring av forskning blir det foretatt valg som vil ha innvirkning på studiens kvalitet. Det er derfor viktig å være klar over og redegjøre for hvilke styrker og begrensninger de valgte forskningsresultatene kan ha (Easterby-smith et al., 2021). Nyttig for å vurdere dette og belyse datamaterialets kvalitet er begrepene *validitet* og *reliabilitet*. Disse vurderingene blir belyst i neste del, i tillegg til en avsluttende vurdering opp mot etiske retningslinjer og personvern.

3.7.1 Validitet

Validitet handler om i hvilken grad dataene man har samlet inn kan brukes til å trekke gyldige slutninger om det man har som formål å undersøke. Høy validitet forutsetter at studien undersøker det forskerne hadde til hensikt å undersøke. Validitet blir definert som i hvilken grad man ut fra et forsøks resultat kan trekke gyldige slutninger om det man faktisk hadde som formål å undersøke (Grønmo, 2021). Det er fullt mulig å måle med nøyaktighet og presisjon og få de samme resultatene gang på gang, men at det måles noe utenom det som var hensikten. Dette kalles systematisk feil (Gripsrud et al., 2016). Videre skilles det mellom intern og ekstern validitet.

Intern validitet handler om i hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalget og det området som er undersøkt (Gripsrud, et al., 2016). Den interne validiteten er god dersom innsamlet data samsvarer med studiens mål og spørsmålet som ønskes besvart (Easterby-Smith et al., 2021), samtidig er det også viktig å ha relevante informanter. Videre vil høy intern validitet også forutsette at man har kontroll på eventuelle bias (Grønmo, 2021). For å sikre høy intern validitet har vi lagt stor vekt på valg av selskap og intervjuobjekter, for å

sikre at studien har relevante informanter som kan hjelpe oss å svare på studiens problemstilling. Vi brukte mye tid innledningsvis i studien på å lese oss opp, sånn at vi kunne danne oss et teoretisk fundament og på denne måten kunne utarbeide en intervjuguide som er tilpasset temaet vi ønsket å undersøke, men også informantene vi intervjuet. Selv om problemstillingen tidlig ble klar, har vi hatt muligheten til å endre denne underveis i tråd med datagrunnlaget, for å sikre den interne validiteten knyttet til resultatene.

Ekstern validitet handler om i hvilken grad resultatene fra studien kan overføres til lignende situasjoner (Gripsrud et al., 2016). Om studiens resultater kan overføres til andre situasjoner og utvalg, og dermed har generaliserbarhet, vil den eksterne validiteten være høy (Easterby-Smith et al., 2021). En utfordring med utførelse av casestudier er at studien tar for seg spesifikke caser, og dermed et begrenset utvalg av det som studeres (Yin, 2018). I denne studien baserer vi oss på å vurdere våre funn opp mot eksisterende teori slik at vi kan se det i lys av teoretiske konsepter.

Vi anser studien til å ha til dels høy ekstern validitet, da vi gjennom våre informanter dekker tilnærmet hele den norske bensinstasjonsbransjen. Sannsynligheten er god for at man kan overføre resultater til et annet utvalg av bensinstasjoner i for eksempel et annet land. Ser vi på endringen som fenomenet vi undersøker, vil studien muligens kunne overføres til andre bransjer som går gjennom tilsvarende endringsprosesser.

3.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om studiens pålitelighet, altså i hvilken grad undersøkelsene som er utført kan relateres til virkeligheten og i hvilken grad målingene er stabile. Dette vil si at man kan gjennomføre undersøkelsen med like eller ulike metoder, og få det samme resultatet (Easterby-Smith et al., 2021).

Ettersom oppgaven vår omhandler et fenomen som fører til endring, vil trolig en ny undersøkelse ved et senere (eller tidligere) tidspunkt kunne gi et annet resultat. Selv om vårt utvalg av informanter er lavt i form av antall, er det stort i forhold til markedsandeler. Om vi hadde hatt flere informanter, men som dekket en lavere andel av markedet mener vi det ville redusert reliabiliteten til studien. Fenomenet vi undersøker, altså endringen, utvikler seg hurtig som kan gjøre det utfordrende for oss. Ved å benytte oss av en multippel casestudie fremfor en enkelt casestudie sikrer vi en bredere kontekst og skaper således en dypere forståelse av endringen (Yin, 2018).

3.8 Etske betraktninger og personvern

I prosessen med å skrive masteroppgaven er det viktig å utføre etiske vurderinger for å sikre at studien blir gjennomført etisk forsvarlig, samtidig som man følger aksepterte normer og verdier. Det var derfor viktig å melde inn søknad om masteroppgave til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Dette ble gjort for å sikre at vår studie oppfyller NSDs krav til personvern. Søknaden ble sendt inn og godkjent i forkant av den primære datainnsamlingen (se Vedlegg nr 4). Gjennom søknaden har vi informert om hvordan vi skal samle inn og behandle data vi skaper gjennom forskningen. Vi har gjennom studien sørget for å innhente og behandle data i tråd med gjeldende norsk regelverk, også GDPR.

Det har vært sentralt å sikre hensynet til *personvernet* til alle parter i forskningen vår. Det innebærer at informasjonen fra deltakerne må vernes slik at informantenes identitet er anonymisert. I en casestudie kan det være vanskelig å sikre informantenes anonymitet. Vi har imidlertid valgt å håndtere dette ved at deltakerne representerer den valgte casevirksomheten, og ikke enkeltindivider. Videre omhandler dataen vi har samlet inn ikke-personlige temaer, i form av informasjon om selskapet, markedet og strategiske endringer. Det er dermed ikke samlet inn sensitive opplysninger om personene, men i større grad opplysninger som kan være sensitive for caseselskapene. Informasjon om fremtidige valg og endring i selskapenes forretningsmodeller kan være sensitivt med tanke på blant annet konkurranse. I dialog med informantene har vi dermed funnet det nødvendig å anonymisere caseselskapene i presentasjon av funn. Dette i den form av at sitater er anonymisert, slik at de ikke kan spores direkte tilbake til selskapene.

Et annet hensyn som er viktig å ivareta er beskyttelse av studiens *integritet*. Dette har vi forsøkt å oppnå ved å følge forskningsetiske prinsipper. Et viktig prinsipp er å sørge for at forskningsprosjektets formål og fokus blir presentert så riktig, åpent og ærlig som mulig for informantene som er en del av studien (Easterby-Smith et al., 2021). Dette har vi gjort ved å sende ut et informasjonsskriv med samtykkeerklæring til deltakerne vi kontaktet (Vedlegg nr 3). Informasjonsskrivet redegjør for hva studien går ut på, hvem som står ansvarlig, håndtering av resultatene, formål og kontekst. Dette skulle sikre at deltakerne hadde tilstrekkelig informasjon om forskningsprosjektet, slik at de kunne avgjøre om de ønsket å delta på bakgrunn av dette.

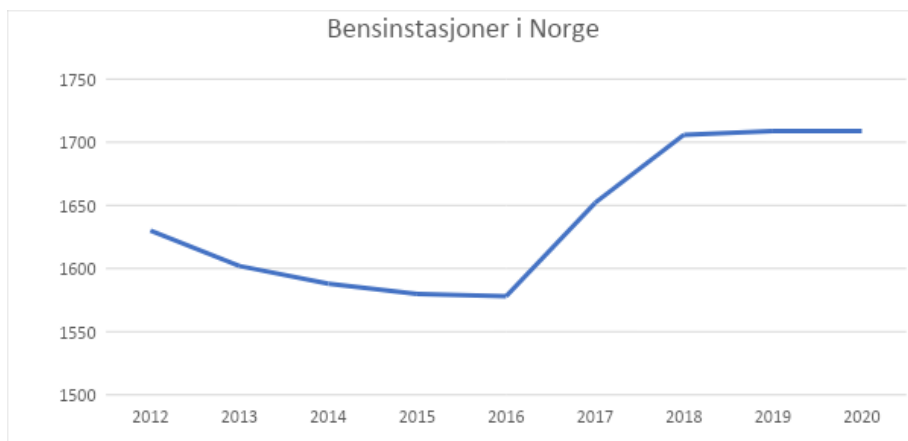
Vi informerte også informantene i starten av intervjuet om hvordan opplysningene blir håndtert, og forsikret oss om at de hadde forstått hva studien gikk ut på, og hva det innebar å delta. Det var også mulig å skrive under på samtykkeerklæring både før og etter intervjuet. Vi forhørte oss også med deltakerne etter det analytiske arbeidet var gjennomført og sendte informantene transkribering av sitatene vi ønsket å bruke som sitater. Her fikk de muligheten til å godkjenne eller avkrefte bruk av sitater, og endre sine sitater om de opplevde det var feil eller at det fremkom for sensitive opplysninger. På den måten har vi overholdt prinsippet om ærlighet og transparens, og vært åpen i tilnærmingen til informantene (Yin, 2018).

Kapittel 4 - Empirisk kontekst

I denne delen vil vi presentere en oversikt over oppgavens relevante markeder før vi starter presentasjonen av det primære datamaterialet i oppgaven. Først vil den norske bensinstasjonsbransjen bli presentert med sentrale tall og fakta, før vi videre presenterer det norske elbilmarkedet og det tilhørende lademarkedet. En del av dataen som blir presentert blir videre brukt som sekundærdata i oppgaven og vil følgelig bli videre diskutert i senere kapittel.

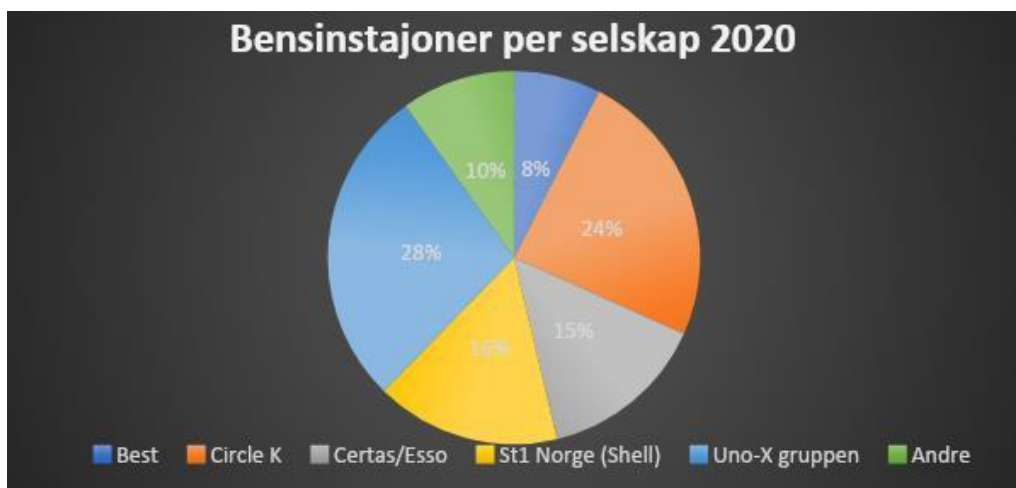
4.1 Den norske bensinstasjonsbransjen

I 2020 var det 1709 bensinstasjoner i Norge, hvorav 678 av disse var automatstasjoner. Figur 5 viser oversikt over antall stasjoner per år fra 2012 til 2020 i Norge. Som vi ser av Figur 5 har antallet bensinstasjoner økt siden 2012. Antallet automatstasjoner har økt med 256, noe som kan forklare litt av oppgangen i det totale antallet. Variasjonen i antall stasjoner kan også ses geografisk innad i Norge, der det tendenserer til at stasjoner i sentrale strøk gjerne blir lagt ned som følge av sviktende markedsgrunnlag, mens det i distrikter og på mindre plasser har vært en positiv utvikling i antall stasjoner (Virke Servicehandel, 2022).



Figur 5: Antall bensinstasjoner i Norge 2012-2020, egendefinert, tall hentet fra: <https://www.drivkraftnorge.no/Tall-og-fakta/energistasjoner/>

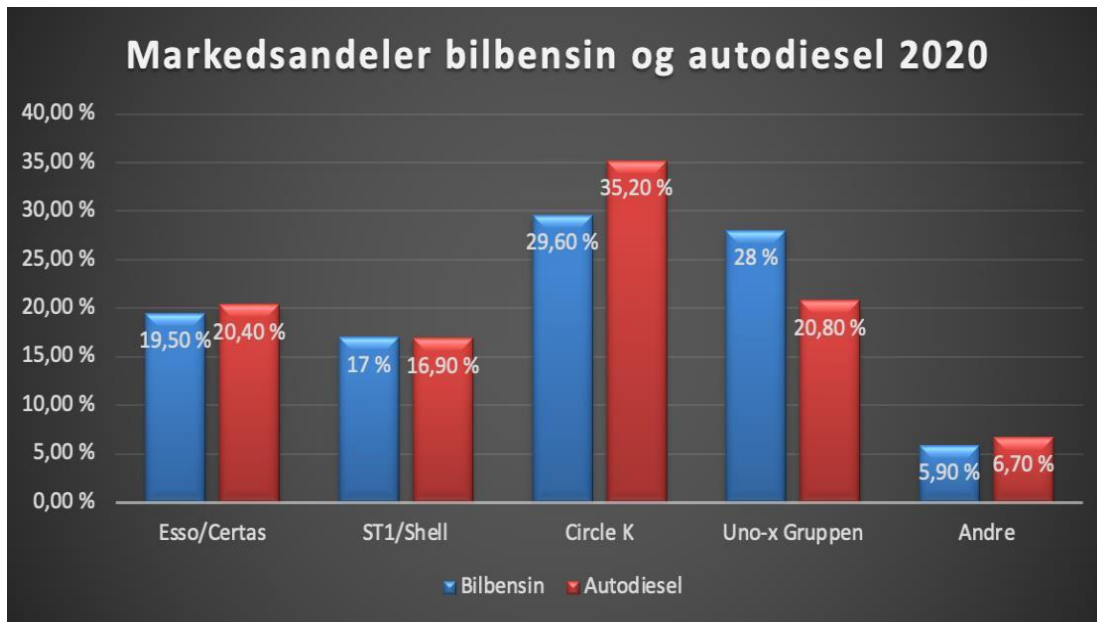
Av Figur 6 ser vi at i 2020 hadde Uno-x Gruppen og Circle K flest stasjoner, etterfulgt av St1 (Shell), Certas (Esso) og Best AS. Disse aktørene har rundt 90 prosent av bensinstasjonene i Norge. Et interessant poeng er at av disse fem selskapene er det kun Uno-x Gruppen som siden 2012 har økt i antall stasjoner, fra 331 til 475 i 2020. De resterende 10 prosent av stasjonene blir i Figur 6 betegnet som «andre» og inneholder Driv, Automat 1, Tanken, Bunker Oil og Eco-1. Alle stasjonene som er i kategorien «andre» er selvbetjente og automatiserte, og faller således innenfor de 678 automatstasjonene som finnes i Norge. Bensinstasjonsmarkedet i Norge er altså i stor grad et marked med relativt få aktører, som hver har signifikante andeler i form antall stasjoner.



Figur 6: Bensinstasjoner per selskap i 2020, egendefinert, tall hentet fra: <https://www.drivkraftnorge.no/Tall-og-fakta/energistasjoner/>

4.1.1 Omsetning og volum i bransjen

De seneste årene har bransjen opplevd nedgang i salg av drivstoff på 7,8 prosent. Dette er et tall som er forventet å vokse i takt med utskifting av den norske bilparken (Sollie & Kafili, 2021). Figur 7 viser markedsandelene kjedene hadde i 2020 på henholdsvis salg av bilbensin og autodiesel. Circle K er landets største aktør på salg av tradisjonelt drivstoff med en markedsandel på henholdsvis 30 og 35 prosent tett etterfulgt av Uno-X gruppen som inneholder både YX og Uno-X stasjoner.



Figur 7: Markedsandeler bilbensin og autodiesel 2020, egendefinert, tall hentet fra: <https://www.drivkraftnorge.no/Tall-og-fakta/markedsandeler/>

Bensinstasjonsbransjen er en stor bransje som sysselsetter over 12 000 mennesker og total omsetning i bransjen var i 2021 på 45,5 milliarder kroner (Virke Servicehandel, 2022). Når det gjelder omsetning på ulike stasjoner ser vi at det skiller seg geografisk. Hvor omsetning per innbygger er lavest i sentrale strøk, som for eksempel Oslo. Motsatt er omsetningen per innbygger høyest i Troms og Finnmark. Her kan det legges til at det er i sentrale strøk andelen elbiler er høyest i forhold til den totale bilparken. (Virke Servicehandel, 2022)

Et interessant poeng i markedet er at fra 2014-2018 økte den totale omsetningen i markedet, om man ser bort fra salg av drivstoff. Salg av dagligvarer og matservering utgjør henholdsvis 46 prosent og 26 prosent av den samlede omsetningen (Sollie & Kafili, 2021). Dette kan peke i retning av at bensinstasjonene har flere ben å stå på enn bare å selge drivstoff.

4.2 Elbilmarkedet i Norge

I 2010 var det i overkant av 3000 elbiler på norske veier, i dag er det over 480 000 elbiler. Markedsandelen for salg av nybil har i favør av elbil gått fra 1 prosent i 2011 til 62,5 prosent i 2021 (Norsk Elbilforening, 2022). Det forteller først og fremst om et marked i enorm vekst, samtidig understreker det utfordringen til de norske bensinstasjonene. Færre og færre kjører fossilbiler, noe som igjen gjør at det nåværende markedet for salg av drivstoff på sikt blir mindre for de tradisjonelle bensinstasjonene.

Lading av elbil kan gjøres på mange måter og på mange steder. Du kan lade bilen hjemme ved hjelp av en ladeboks, for eksempel installert i din garasje. Du kan lade på arbeidsplassen eller på destinasjonsladere som er ladere i enden av din reise eller på det stedet du besøker, for eksempel tilknyttet butikker eller hoteller. Til slutt kan det også lades på offentlige ladere, det er ladere som er tilgjengelig for alle og finnes på ladestasjoner. (Nobil, 2013). I desember 2021 fantes det over 3000 ladestasjoner i Norge, med nærmere 20 000 offentlige ladepunkter, til sammenligning er det 2561 ladestasjoner i Sverige, et land som har tilnærmet 50 prosent flere innbyggere enn Norge. Dette understreker hvor langt fremme Norge er i elbil adaptasjonen.

I lademarkedet er det over 15 ulike selskaper som tilbyr lading (Støen, 2022). I tillegg inneholder markedet mange ulike betalingsformer, som medfører et ganske uoversiktlig og komplekst marked med høy konkurranse.

4.2.1 Lading hos bensinstasjoner i dag

Alle bensinstasjonskjedene har i dag lading på flere av sine stasjoner. Hvordan de løser dette har de ulike modeller for, en av kjedene har sine egne ladere mens resterende har partnerladere. Det betyr at det er ladeoperatører som har sine ladere plassert hos de ulike kjedene, på den måten kan bensinstasjonene tilby lading, samtidig som de sikrer tilbudet til de kundene som trenger å lade sin bil. Videre ser vi at en av kjedene har satt opp sine første ladere utenfor sitt eget stasjonsnettverk. Vi har fått opplyst denne informasjonen fra våre informanter hos bensinstasjonskjedene.

Kapittel 5 – Presentasjon av funn og analyse

I dette kapitlet vil vi presentere funn fra vårt datamateriale, som består av intervju og noe sekundærdata. Kapitlet er delt inn i fire delkapittel. Den første delen vil gjennomgå funn knyttet til selve elektrifiseringen. Videre vil det i kapittel 5.2 bli lagt frem funn knyttet til konsekvenser endringen får for bensinstasjonene, dette relateres til de eksterne forholdene til selskapene (jf. 2.1.2). I kapittel 5.3 presenteres funn knyttet til hvordan bensinstasjonenes forretningsmodeller endrer seg i henhold til de konsekvenser endringen medfører.

Avslutningsvis i kapittel 5 vil vi presentere hvordan selskapene håndterer balansen mellom å konkurrere i dagens marked, samtidig som de må tilpasse seg fremtiden.

Vi benytter analysen til å presentere funn tilknyttet forskningsspørsmålene (FS):

FS1: *Hvilke følger får elektrifiseringen av bilparken for bensinstasjonsbransjen?*

FS2: *Hvordan påvirker endringene forretningsmodellene til bensinstasjonene?*

FS3: *Hvordan håndterer de endringen med fokus på å være tohendige?*

5.1 Bransjens syn på elektrifiseringen

I dette kapitlet vil vi introdusere informantenes tanker om endringen. Vi vil presentere funn knyttet til hva endringen betyr for bransjen på et overordnet nivå og hvilket syn de har på elektrifiseringen av den norske bilparken. Dette er funn som er med å skape kontekst for resten av analysen, og senere diskusjonsdel.

5.1.1 Skiftet til en elektrisk bilpark

Et gjennomgående funn som går igjen fra informantene er at overgangen fra en fossil bilpark til en stadig økende elektrisk bilpark ses på som en stor og omfattende endring for bransjen.

“Det er sikkert et svar du får fra alle aktører, men dette er et vesentlig skifte. Og det er ganske tunge investeringer som ligger bak, uansett hvilken energiform du skal tilby, skal du være en aktør i bransjen må du da møte etterspørselen, og da gjelder det å være tilpasningsdyktig. “

Det trekkes altså frem at kjedene er nødt til å være fremoverlent og endringsvillige. Til tross for enighet i at det skjer store endringer i bransjen gis det uttrykk for noe ulikt syn hos kjedene på både fremtiden og endringene for øvrig, som blir presentert videre i 5.1.3.

Selv om elektrifiseringen av bilparken ses på som en stor og viktig endring vil det trolig ta tid før kjedene merker store konsekvenser. Et syn som går igjen hos de ulike informantene er at kjedene opplever endringen som gradvis, og at det kommer til å ta lang tid før salg av drivstoff utfases helt. Dette skyldes delvis at tungtransport og øvrig yrkestransport, som utgjør nærmere 50 prosent av drivstoffsalg, trolig ikke vil gå over til elektrisitet i nærmeste fremtid, som en informant påpeker. Alle informantene oppgir at dette segmentet vil bruke en god del lengre tid på omstillingen enn privatbilistene.

«Det vil være en god overlappingsperiode. Vi tror at det fortsatt vil være veldig mye flytende drivstoff både 10 og 15 år frem i tid, i hvert fall på tungbilsiden»

Et interessant funn er at flere kjeder oppgir at de foreløpig ikke merker en markant nedgang i drivstoffsalg på overordnet nivå. Det merkes imidlertid på enkelte stasjoner og geografiske områder, noe som kan ha sammenheng med at elbil-andelen varierer geografisk i Norge (Norsk elbilforening, 2022b). På lokasjoner med høy andel elbiler oppgis det fra informantene om en mer merkbar forskjell i salget. En informant oppgir at:

“Det tar helt av med elbilsalg i Norge, og vi ser at effektene av dette på drivstoffsalg i stor grad varierer mellom ulike geografiske områder.”

Kjedene oppgir som en følge av dette at de posisjonerer seg for å ha et godt tilbud på bensin og diesel i lang tid fremover, men at salget på et tidspunkt kommer til å avta. Det er imidlertid vanskelig å fastslå når. På spørsmål om når de tror det vil være slutt på salg av fossilt drivstoff har informantene ikke noe godt svar, og det ser ut til at kjedene ikke opererer med noe sluttdato for dette, men tilpasser seg kundene og markedet mer eller mindre gradvis. Flere av informantene peker på at en bil i gjennomsnitt har 10 til 15 års levetid, og legger man til kravet om kun salg av nye nullutslippsbiler i 2025, vil det bety at den siste bilen drevet av bensin eller diesel kjører på norske veier tidligst i 2035.

Videre kommer det tydelig frem en enighet blant respondentene at endringen blir sett på som sterkt politisk styrt, dette gjennom subsidiering og fordeler knyttet til å eie elbil. Blant annet har det vært momsfratak på kjøp av elbil, samt at en del avgifter har vært billigere for elbil-

eiere kontra bil med forbrenningsmotor (Norges Automobil Forbund, 2022). Dette har ført til at mange har valgt å anskaffe elbil som følge av de økonomiske insentivene.

“Du kan si at den overgangen der er veldig politisk styrt egentlig. Fordi at det er ingen land i verden som har en sånn utvikling i elbilsalg som i Norge. Og det skyldes de økonomiske insentivene som er lagt til grunn, med alle de fordeler som har blitt lagt. Elbil er et gode”

Flere av informantene påpeker at de ulike insentivene etterhvert vil bli faset ut, da det ikke er bærekraftig økonomisk å subsidiere elbil for *alle*. Samtidig påpekes det at alle insentivene ikke bør fjernes med en gang, da det kan få negative følger for elbil-salget. Det reviderte nasjonalbudsjettet foreslo nylig å bytte ut momsfrirket på elbil med en subsidieordning for rimeligere elbilmodeller, noe som ble møtt med stor skepsis blant elbilbransjen (Ditmansen, 2022).

“På et eller annet tidspunkt vil det jo skje endringer der. Så er spørsmålet om trækker man for hardt, så vil kanskje ikke folk kjøpe elbil. Det er jo ikke det man ønsker heller.”

Noen av informantene påpeker at endringen kan være noe kunstig grunnet de politiske grepene som er tatt. Det kan hindre nye og potensielt bedre innovasjoner relatert til mer miljøvennlig energi til bilen og transport for øvrig.

5.1.2 Trusler og muligheter for norske bensinstasjoner

Funn peker på at elektrifiseringen av bilparken helt klar er en trussel for de norske bensinstasjonene.

«... det er åpenbart en trussel for drivstoffsalget, det er ikke noe å legge under en stol, vi får jo en stor del av inntektene våre totalt sett fra drivstoffsalg.»

Et potensielt betydelig tap i inntekt fra drivstoffsalg trekkes frem som en trussel for kjedene som følge av en økende andel elbiler. Drivstoffsalg til privatbilister er en vesentlig inntektskilde for bensinstasjonene (jf. kap.4). En annen trussel som blir fremhevet for bensinstasjonene er at en stor andel elbil-eiere har mulighet til å fylle energi på bilen hjemme. En av våre informanter påpeker at dette kan føre til en rasjonalisering i bransjen, som kan

tolkes dit hen at det blir færre selskaper som konkurrerer i markedet.

“så er det et dilemma på personbilsegmentet hvor en stor del er hjemmelading, som gjør at du flytter jo da påfyll av energi til bilen bort ifra den destinasjonsladinga som er nå ... Så det er ikke urimelig å forvente at det vil være en rasjonalisering over tid i bransjen”

I dag anslås det av våre informanter at ca. 70-80 prosent av elbilister hovedsakelig lader bilen sin hjemme. Det vil si at en elektrifisering av personbilparken vil medføre en overgang fra at alle fyller på stasjon, til at de fleste fyller hjemme og en gang i ny og ne på stasjon. En annen informant legger til grunn at trenden vil vedvare.

“Vi tror at i fremtiden så vil ca 75% av det totale ladevolumet i Norge skje i hjemmet, og 30% vil være på kommersielle ladere. Enten det er på destinasjoner, korridorer, på arbeidsplasser eller på kommunale ladere for den saks skyld.”

Dette illustrerer en generell oppfatning hos informantene om at en del av stasjonenes nåværende marked for salg av energi til bilen vil reduseres. Hvor bensinstasjoner tidligere hadde enerett på påfyll av energi til bilen er det med elbilens inntog blitt mulig og enkelt for forbrukere å gjøre dette andre steder, som for eksempel hjemme eller på andre lokasjoner utenfor bensinstasjon.

Samtidig trekkes det frem at endringen også fører med seg nye muligheter for bensinstasjonskjedene. Den mest opplagte som alle informantene både påpeker og i dag også, i ulik grad, utfører er å selge elektrisitet til bil, som kan sies å være et substitutt til det de allerede selger i dag. Videre pekes det på muligheter knyttet til elbilmarkedet hvor salg av hurtiglading som aktørene gjør i dag, ikke er eneste mulighet. For eksempel kan de gå inn i hjemmelademarkedet hvor de kan selge fysiske ladere eller for eksempel strøm til huset.

«Vi gjør mye for å møte elektrifiseringen, og ser på dette som en mulighet for å videreutvikle oss. Vi selger for eksempel en hardwareløsning for hjemmelading, og vi ser på hvordan vi kan bundle dette og alle de produktene og tjenestene vi tilbyr på ulike måter.»

Informanten over peker også på en del andre muligheter som finnes i elbilmarkedet kontra det tradisjonelle bensinstasjonsmarkedet. I det nye markedet er det mer naturlig å ta en større del av verdikjeden enn det var tidligere. Det kan gjøre det lettere å integrere flere produkter og

tjenester, som informanten over viser til. Boston Consulting Group har i 2021 gjennomført en studie hvor de har illustrert verdikjeden i elbilmarkedet og peker der på ulike muligheter som for eksempel bensinstasjoner får i møtet med elektrifiseringen (Hagenmaier et al., 2021). Her trekkes det frem muligheter som for eksempel å bli en ladeoperatør, selge ladetilbehør eller tilby e-mobilitetstjenester. Dette henger også sammen med at flere informanter peker på muligheter knyttet til nye kundebehov som oppstår og nye løsninger som kan skape verdi i fremtiden.

“Håpet er jo at den (nye) businessen skal ta over en del av det man taper på bensin salg ... Så er det mange andre muligheter som kommer med det, med tanke på å tilby hjemmelading...så er det mange ting som utvikler seg etterhvert som bilflåten elektrifiseres.”

Flere av kjedene ser ut til å se muligheter som ligger i endringen, og arbeider aktivt med nye løsninger. Det trekkes blant annet frem en mulighet for økt salg av flere og nye produkter og tjenester ettersom elbilisten bruker lengre tid på stasjonen for å fylle energi på bilen, kontra drivstoff bilisten. Det medfører gjerne at en større andel av bilistene som fyller energi til bilen også trekker innom butikk/kiosk og setter seg ned for en matbit eller ønsker å bruke tiden på andre tilleggstjenester.

“De (kundene) står lengre på stasjonen. Og da har du et lenger vindu til å betjene andre behov de måtte ha. Skal de lade i 20 min så er det passe tid til å gå inn og kjøpe en hamburger eller noe annet, så man må prøve å tilrettelegge for at det skal være gode tilbud på stasjonen, og ha gode convenience-konsepter som de ønsker å ta rasten ved.”

Vi ser imidlertid en forskjell blant kjedene i hvilken grad de opplever dette som en mulighet, og hvilken tilnærming de har til lademarkedet (se 5.1.3).

Alle casebedriftene har per dags dato beveget seg inn i lademarkedet, og tilbyr elbillading på et utvalg stasjoner, noen flere enn andre. Informantene oppgir også at det er planlagt vekst i antall ladere på stasjonene. Samtidig gis det uttrykk for at det er et nytt og umodent marked, hvor endringstakten er høy. Både knyttet til selve infrastrukturen (laderne), digitale tjenester og til de elektriske bilene.

«Vi ser at de første laderne som ble satt opp i 2016 begynner å bli umoderne. Derfor

har vi måttet skifte ut de første laderne, ny og mer effektiv teknologi. Det har skjedd en enorm utvikling på få år»

En annen informant forklarer at det kan være utfordrende å henge med i utviklingen av ny teknologi, og at det stadig dukker opp nye aktører som tilbyr tjenester innenfor lading. Flere av kjedene har benyttet seg av samarbeid med ulike aktører innen lading for lettere å kunne håndtere utviklingen. Vi observerer også at det i løpet av kort tid har blitt byttet ut ladere og blitt installert nye på stasjoner, hvor noen av kjedene har begynt med egne ladeløsninger og modeller for lading. Videre trekkes utviklingen i teknologi frem som et fokusområde i fremtiden for stasjonene. I samtaler med flere av informantene går det igjen et syn på at det i relativt nær fremtid kommer til å være annerledes forutsetninger for lading av elbil.

“Samtidig er situasjonen i markedet i dag, veldig annerledes hvordan den er om 5 år eller om 7 år. Og det har litt med den utviklingen som skjer på teknologifronten. Både i forhold til batterikapasitet, ladehastighet, selve laderen og kapasiteten på den. Og du kan si at om du lader en bil i dag, eller i hvert fall frem til i dag, så har ting gått relativt sent.”

Det trekkes frem endringer i teknologier på batteri og ladere, som kommer til å være vesentlig bedre i fremtiden. Dette vil ha spesielt innvirkning på tiden det tar å lade bilen.

“Det kommer til å skje enormt mye på den fronten de neste årene der. Og den aller største utviklingen tror vi ligger i form av at den tiden reduseres, det vil si at kapasiteten på batteriene i bilene og laderne vil øke. Sånn at alt dette vil ta mindre tid enn det det gjør i dag.”

Informantene gir uttrykk for at dette er et viktig aspekt for både ladekundene, men også for stasjonene. En av de største forskjellene mellom fylling av bensin og elektrisitet i dag er tiden det tar å fylle opp bilen med energi. Dette gir både muligheter, men byr også på utfordringer for stasjonene med tanke på areal og kø. Funnene våre tyder imidlertid på at ladetiden kommer til å reduseres vesentlig i fremtiden. I dag tar det til sammenligning mellom 15 og 45 minutter å lade bilen fra 0 til 80 prosent med hurtiglading (Bertel O. Steen, 2022). Dette kan ses som et paradoks i henhold til funnet vi presenterte tidligere, om at bransjen ser det som en god mulighet at kundene bruker lenger tid på å fylle bilen med energi, og dermed bruker mer tid på stasjon.

5.1.3 Tilnærming til endringen

Funnene våre tyder på at kjedene har noe ulik oppfatning av hva elektrifiseringen av bilparken medfører for de, og de har tilsynelatende ulik tilnærming til endringen. Vi ser også at faktorer som for eksempel eierskap og selskapsstruktur kan ha påvirkning på hvordan selskap angriper de mulighetene og truslene som kommer av endringen. Det ser vi gjennom at noen aktører er en del av større konsern, hvor drivstoffsalg og øvrig bensinstasjonsdrift ikke nødvendigvis er det eneste benet de har å stå på.

Alle kjedene har, som tidligere nevnt, investert i utbygging av ladetilbud på flere av stasjonene sine og har et uttalt fokus på dette. Noen har ladere i egen merkevare, mens andre har samarbeid med ladeoperatører. Vi observerer imidlertid et skille hvor noen tilsynelatende er trygge på at elektrifisering er svaret for fremtiden og går inn i det markedet med full styrke, mens andre gjerne tar en mer avventende rolle, kanskje for å se an utviklingen i markedet. At de ulike aktørene i bransjen har ulik tilnærming til endringen kan ses gjennom hvordan de møter den norske elbiladapsjonen. En informant sier at selskapet er langt fremme når det kommer til lading og elektrisitet for øvrig.

«Det er bare å se på antall ladere og hvilke brands man har av ladere på stasjonene sine ... håpet er jo at den businessen skal ta over en del av det man taper på drivstoffsalg.»

En annen informant peker på at elektrisitet nødvendigvis *ikke* er svaret i fremtiden. Målet er å redusere Co2 utslippet og de er åpne for at dette kan gjøres med andre former for energi. Videre pekes det på at myndighetene har lagt til rette for elbil ved å innføre krav om nullutslippsbiler innen 2025, på salg av nye biler i Norge og at de gitte rammebetingelser også vil spille en rolle fremover. Som presentert jf. 5.1.1 kan det se ut til at rammebetingelsene knyttet til subsidier på elbiler vil endre seg snart.

«Vi er en bransje som skal vare og tilby energi i mange år fremover. Svar på hva slags energi kan være annerledes i dag eller om 5 og 10 år. Her må vi på en måte være åpne og vurdere ulike alternativer, gitt de rammebetingelsene som myndighetene og vi selv har.»

Den samme informanten peker på at selskapet er opptatt av å være teknologinøytrale. Dette på bakgrunn av troen på at det er flere løsninger på det felles målet om å redusere Co2 utslipp

enn kun elektrisk energi til biler. Videre ser vi også at et annet selskap anser seg som teknologinøytrale, samtidig som de deler oppfatning om at fokuset i Norge gjennom subsidieringsordninger dreier seg i retning elektrisitet. Vi ser altså at to av kjedene anser seg selv som teknologinøytrale, hvor fremtidens løsning etter deres oppfatning ikke nødvendigvis er kun elektrisitet.

Videre ser de på endringen fra tradisjonelle biler til mer miljøvennlige biler som et vesentlig skifte hvor det kreves tunge investeringer uavhengig av hvilken energi som skal tilbys. Tilpasningsdyktighet er og blir viktig for å kunne omstille driften og gjøre investeringer til riktig tid og riktig sted. Som tidligere nevnt vil kundene som skifter til elbil også skifte marked, om det kommer andre energiformer som blir benyttet av bilisten vil det samme skje der.

En annen informant som er en del av et eget selskap i et større konsern peker på at deres satsning rundt lading skal komme det øvrige konsernet til gode og gi positive utslag på konsernets bunnlinje. Det kan tolkes dit hen at hovedfokuset er ikke nødvendigvis på bunnlinjen til det aktuelle selskapet som driver med hurtigladingen, men på det øvrige konsernets bunnlinje.

Bransjeorganisasjonene som er informanter, har et bransjeperspektiv på problemstillingen. De erkjenner at endringen er stor og naturlig, og peker på flere utfordringer i møte med endringen. Spesielt den ene informanten understreker at bransjen synes fokuset og virkemidlene som tas i bruk for å håndtere det «grønne» skiftet ikke er teknologinøytralt, og at ulike teknologier kan fungere i ulike segmenter.

«Skiftet som skjer i dag over til flere kjøretøyteknologier er naturlig. Bransjen mener imidlertid at virkemidlene som tas i bruk ikke er teknologinøytrale, ved at det fremhever visse teknologier framfor andre. ... og det er viktig at markedet er med på å finne de effektive løsningene for de ulike segmentene. Elbil i by er suverent, men er det like bra for langtransport og sjøtransport?»

5.1.4 Oppsummering

Avslutningsvis i delkapittel 5.1 ønsker vi å oppsummere de viktigste funnene som er presentert. Vi er midt i en endring som på noen områder utgjør en trussel for bensinstasjonene, på andre områder skapes det mulighetsrom som aktørene kan utnytte for å

(kanskje) ufarliggjøre de ulike truslene. Skiftet til en mer elektrisk bilpark er delvis politisk styrt, som følge av ulike insentiver rettet mot bileierne. Bransjen påpeker at det politiske rammeverket som blir gitt er viktig for varigheten av endringen. Flere subsidier vil kunne øke salget av elbil, mens mindre insentiver vil kunne dempe farten på salget. Om bensinstasjonene ønsker å følge etter kundene inn i elbilens verden ser vi at våre informanter viser til at elbilmarkedet er et marked med høy endringstakt, hvor det stadig skjer utvikling, spesielt med tanke på teknologi. Avslutningvis i delkapittelet la vi frem funn som viser at kjedene har ulik tilnærming til endringen. Alle bensinstasjonene tilbyr lading, men spesielt én kjede har gått inn i lademarkedet med full styrke, mens to kjeder tilbyr hurtiglading gjennom samarbeid med andre operatører. Den siste kjeden har i tillegg til dagens tilbud, snarlige planer om en utbygging av egne ladere på lokasjoner eid av morselskapet.

5.2 Konsekvenser av elektrifiseringen

I denne delen vil vi presentere konsekvenser endringen medfører for bensinstasjonene, før vi i kapittel 5.3 presenterer hvordan dette kan påvirke forretningsmodellen til bensinstasjonene. Delkapittelet er bygd opp ved at vi først ser på funn knyttet til det fremtidige markedet for bensinstasjoner, altså markedskrefter. Før vi presenterer funn knyttet til andre eksterne faktorer som konkurranse i markedet og inngangsbarrierer som da svarer til industrikrefter jf. 2.1.2. Avslutningsvis vil vi illustrere de eksterne forholdene som blir presentert i kapittelet i egendefinert modell, inspirert av Business Model Environment som en oppsummering av de viktigste funnene.

5.2.1 Markedskrefter

Mindre inntekter og kunder

En av informantene gjorde oss oppmerksom på at det i 2030 er forventet at det totale lademarkedet vil ha et energibehov på rundt 6 terawattimer. Dette stemmer godt overens med Statkrafts estimat på 5,67 terawattimer (Valle, 2021). Flere av informantene viser også til at mellom 20-30 prosent av ladingen foregår på kommersielle hurtigladere og resterende 70-80 prosent blir gjort hjemme eller på arbeidsplassen. Som en av informantene påpekte kan dette tallet være noe skjevt, da de som allerede har kjøpt elbil kanskje har hatt det som en

forutsetning at de kan lade hjemme, mens når «resten» går over til elbil kan andelen som ikke har mulighet til å lade hjemme eller på arbeidsplassen vokse.

Om vi tar Statkrafts estimat på 5,67 terawattimer og legger til at ca. 25 prosent av ladingen foregår på kommersielle hurtigladere så finner vi at energibehovet her er på 1,42 terawattimer. Det vil si at aktørene som konkurrerer i dette markedet vil konkurrere om å selge denne mengden med energien. Av prisoversikten Elbilforeningen har på hurtigladeoperatørene i Norge ser vi at prisene per kilowattime (kwh) varierer veldig, og avhenger av flere variabler. Snittpris per 1. April 2022 for 1 kwh hurtiglading er 5,39 kr (Norsk Elbilforening, 2022c). Legger vi til grunn at denne prisen holder seg konstant og estimatet på energibehov viser seg å stemme, vil det i 2030 omsettes elektrisitet til kommersiell lading av elbil for i overkant av 7,6 milliarder kroner. Jf. 4.1.1 ser vi at bensinstasjonene i 2021 hadde en samlet omsetning på 45,5 milliarder kroner.

Informantene fikk spørsmål om hvordan de forholder seg til den tydelige endringen, hvor drivstoffbilister i dag kommer til stasjon for å fylle sin bil med energi, mens man i fremtiden i stor grad kan lade bilen sin hjemme - og klare seg godt med det. De fleste informantene opererer som nevnt over med tall som tilsier at en plass mellom 70 og 80 prosent av det totale ladevolumet skjer i hjemmet. Det overlater 20-30 prosent av ladevolumet til de kommersielle laderne. På spørsmål om hvordan kjedene forholder seg til dette gjorde vi flere interessante funn.

Noen av informantene påpeker som tidligere nevnt at andelen som klarer seg med å lade hjemme, kan svinge - noe som påvirker volumet for kommersiell lading. Det blir også sagt at bensinstasjonene kan tilby et mer komplett tilbud til kunden, enn det den kan få hjemme. Dette dreier seg om mer effektive ladere og andre tilleggstjenester som for eksempel bilvask og matservering. Videre har kjedene fokus på at de fortsatt skal tilby energi til bilen i farten, og viser til at folk som skal på lengre turer med elbil ofte vil ha behov for å stoppe underveis for å lade og at stasjonene da er et viktig supplement til kunden. Sammenligner man med dagens ladestasjoner vil bensinstasjoner kunne tilby både energi til bilen, men også energi i form av mat og drikke til kunden. Informantene er tydelige på at de må tilby et mer komplett tilbud, for å fange de kundene som fortsatt har behov for energi til bilen - eller som trenger å dekke andre behov.

Reduksjon i antall stasjoner

Basert på informantenes uttalelser ser utviklingen ut til å være at antallet stasjoner går nedover i årene som kommer. Samtidig viser sekundærdata at antall stasjoner faktisk har økt siden 2012, likevel ser vi at det kun er en av kjedene som har fått flere stasjoner i samme periode, de tre resterende av de største kjedene har til sammen redusert antall stasjoner med 195 (Drivkraft Norge, u.å). De nye stasjonene som har kommet til er også i stor grad automatstasjoner, uten betjening.

«Det er jo at det blir færre bensinstasjoner, eller energistasjoner om du vil. Og det tror jeg kommer til å fortsette. Nå har man stasjoner som er store med et veldig bra mattilbud, og som har plass til å ha store lade-hubber for eksempel. De ligger godt plassert langs hovedveier. Så har du andre som er mindre, har lavere trafikk, og noen av disse vil sannsynligvis etterhvert forsvinne.»

Det tyder på at fremtiden kan bestå av færre stasjoner, men stasjoner som gjerne er større og tilbyr et bredere spekter av tjenester enn dagens. Vi observerer også at en av kjedene har satt opp sin første hurtiglader utenfor sitt eget stasjonsnettverk.

På spørsmål om kjedene har ulike forretningsmodeller eller tanker om strategier for ulike lokasjoner, tyder svar fra informantene på at dette er de bevisste på. For eksempel viser informantene til at bensinstasjoner gjerne har ulikt formål på ulike steder. På små plasser er bensinstasjonen ikke bare en plass hvor du fyller drivstoff, men den kan også fungere som et samlingspunkt for innbyggerne. I de største byene blir behov som går utenfor drivstoff til bil dekket av andre aktører. Videre pekes det på at det nødvendigvis ikke kun er elektrifiseringen av bilparken som styrer hvorvidt en stasjon blir lagt ned eller ikke. Det generelle grønne skiftet medfører for eksempel begrensninger på biler i bykjernen og økt fokus på kollektivtrafikk.

Endret kundeadferd

Funnene våre tyder på at etter hvert som personbilparken elektrifiseres oppstår det nye og endrede behov hos forbrukeren. Dette fører til endret kundeadferd blant en del av bilistene sammenlignet med tidligere. En informant oppgir at bilisten sin oppførsel på veien endre, både med tanke på elbil, men også ellers. Her pekes det for eksempel på at kunden bruker lenger tid på stasjon, men det vises også til generelle forbrukertrender som for eksempel at

folk er mer opptatt av miljø og bærekraft, gjerne i form av kortreist og/eller sunn mat.

En av de største konsekvensene som informantene peker på er den økte tiden elbilisten bruker på stasjonen. Dette skaper nye behov for kundene og endret adferd på stasjon. En informant oppgir blant annet at kundene har behov for andre typer varer og tjenester enn det drivstoffbilisten har hatt. Med dette forklares det videre at det er viktigere for kunden å kunne sette seg ned på stasjonen og ha en god opplevelse mens de venter på at bilen skal lade ferdig. Det kan også være rom for å fylle tiden med andre tjenester og tilbud når tiden på stasjonen øker, som på den måten kan ses som en mulighet for bensinstasjonene - å øke inntjening på kunden.

En annen tydelig endring i kundeferdighet hos elbilistene kontra drivstoffbilistene er avhengigheten til bensinstasjonen for å fylle energi. Samme informant hevder at;

“Mange vil ikke ha behov for å komme til oss i det hele tatt, men bare lade hjemme, eller kanskje en og annen gang på farten. Det er litt derfor vi også har kommet med et hjemmeladetilbud, fordi vi ser at det ikke nødvendigvis er så relevant å stoppe hos oss for en del.”

På den måten bruker gjerne elbilistene bensinstasjonene sjeldnere, og i større grad når de er på langtur. Dette trekkes frem som et viktig område å treffe elbilistene på, slik at de velger å ta matpausen på stasjonen, og en informant hevder at det å tilby ladetjenester har vært viktig for å beholde kontakten med elbilistene. Videre poengteres det at elbiler har mindre behov for service, siden motoren er mindre kompleks. Elbilen trenger heller ikke olje, som er et bilrelatert produkt som en kan få kjøpt på bensinstasjon. Det er med andre ord flere tjenester som en elbilsjåfør ikke har bruk for, men det kan likefullt være andre og nye behov sjåføren trenger å dekke. Blant annet blir vask av bil trukket frem av alle informantene som en tjeneste som vokser i etterspørsel, og som det er mulig å tjene gode penger på.

5.2.2 Industrikrefter

Endret konkurransesituasjon

Alle informantene er tydelige på at det er ny konkurranse i elbilmarkedet kontra det tradisjonelle bensinstasjonsmarkedet. I prinsippet kan «alle» sette opp en ladestolpe, og også det faktum at folk kan lade i sitt eget hjem kontra å måtte dra på stasjon er en trussel.

En av informantene peker på at konkurrentene i lademarkedet er noen helt andre enn de som er på drivstoffsalg. For eksempel kan dagligvarekjeder eller restauranter knytte til seg samarbeidspartnere som håndterer ladingen, mens de får kunden til sin butikk eller restaurant. Motsatt vil bensinstasjonene i tråd med endrede kundebehov bevege sin butikkdrift i retning av etablerte aktører i for eksempel fast food segmentet, noe som skaper en til dels ny konkurransesituasjon også på den fronten. Dette blir også observert av flere av de andre informantene.

“Vi har delvis andre konkurrenter enn vi har som en ren fuel retailer, eksempelvis aktørene innen QSR – quickly served restaurants – segmentet som McDonald’s og Burger King. Det er jo delvis fordi elbilisten stopper og er der over en lengre periode, samt at det er lettere å sette opp en hurtiglader enn et drivstoffanlegg”

Et annet punkt som blir trukket frem er at selv om det koster mye å sette opp en hurtiglader, så vil det være lettere enn å sette opp en drivstoffpumpe, noe som fører til at inngangsbarrieren i lademarkedet er relativt lav - som igjen kan gjøre det lettere for andre aktører å etablere seg her. Dette kan også løses som nevnt av en informant ved samarbeid mellom for eksempel en butikk og en ladeoperatør, hvor ladeoperatøren setter opp hurtiglader og får en del av inntjeningen, mens butikken får flere kunder. På den måten skapes det positive ringvirkninger mellom aktørene, men som samtidig øker konkurransen i markedet.

I sammenhengen med at dagens bensinstasjoner potensielt kan gå inn i et nytt marked, med nye konkurrenter er det verdt å merke seg at to av informantene påpekte at de gjerne ikke konkurrerer på like vilkår i det nye markedet. En dagligvarebutikk kan selge alt innen dagligvare, både alkohol, tobakk, matvarer og mer, samtidig kan de nå, kanskje spesielt ved hjelp av samarbeid med ladeoperatører også tilby lading av elbil på sine butikker. Motsatt kan ikke en bensinstasjon tilby det samme utvalget av dagligvarer, og spesielt om bensinstasjoner for eksempel bør få lov til å selge alkohol er et tema som er mye debattert i det politiske klimaet. En informant påpeker at dette kan skape en konkurransefordel som vil være ugunstig for bensinstasjoner som ønsker å tilby og tjene penger på lading.

Investeringskostnader

Alle informantene peker på store investeringskostnader i forbindelse med etablering i

lademarkedet. Dette relateres for eksempel til selve laderen, som i seg selv kan være kostbar, men også til arealet og lokasjonen som kreves. Som nevnt i innledningen besitter bensinstasjonene tradisjonelt strategisk godt plasserte lokasjoner, men for mange av stasjonene vil det kreves en stor utbygging av eksisterende utstyr, og kanskje må også stasjoner bygges om for å legge til rette for ladeinfrastruktur.

Flere av informantene peker på at viljen til å investere i seg selv ikke er utfordrende, om de tjener penger på det de gjør i dag og på den måten kan reinvestere. Samtidig er investeringer knyttet til lademarkedet utfordrende fordi det ikke nødvendigvis er lønnsomt i det aktuelle markedet. Spesielt utbygginger på nye lokasjoner er kostbart, da det krever store grunninvesteringer for å i det hele tatt få strøm til lokasjonen, som en av våre informanter påpeker:

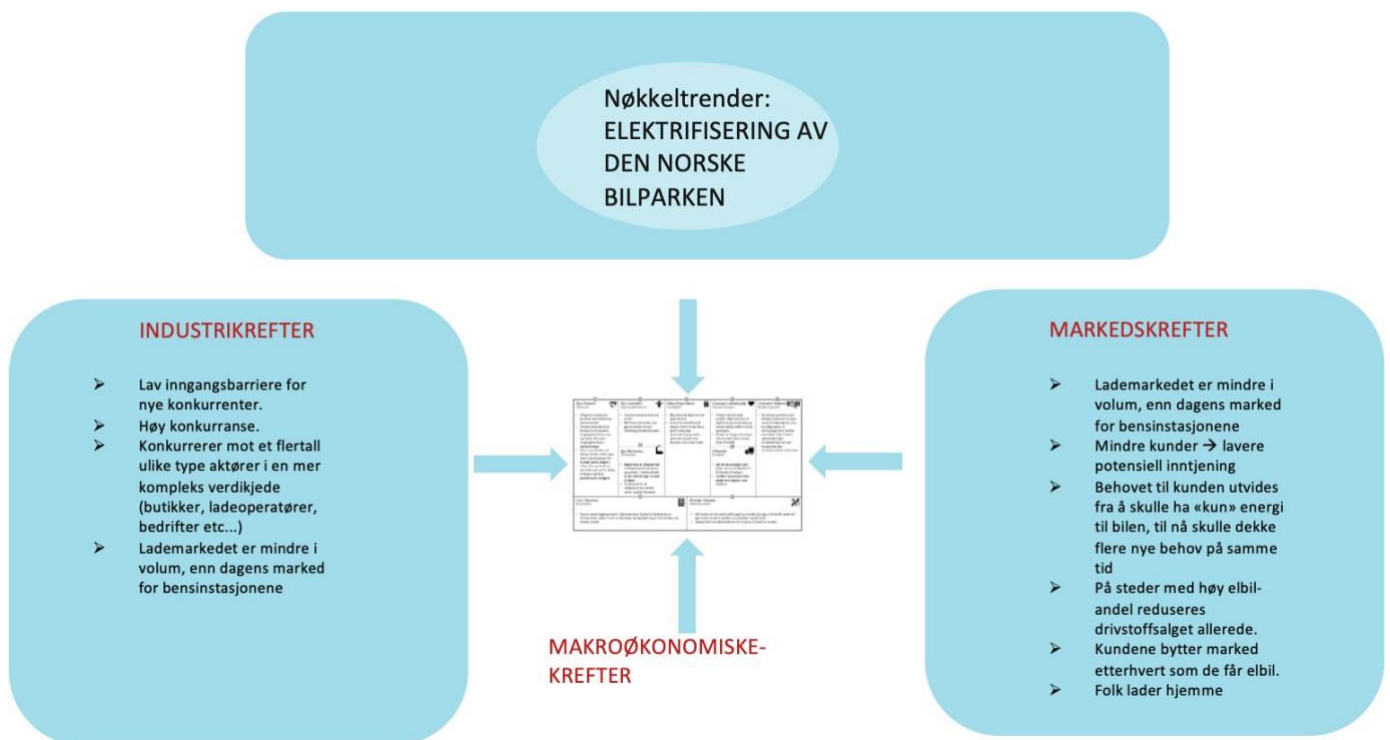
“Du skulle gjerne hatt et 1 til 1 forhold sånn at du faser over etterhvert som behovet endrer seg, slik at du bytter ut en pumpe og putter inn en lader etter hvert som det er behov, men du skal ha ganske store grunninvesteringer for å få strømmen frem til en stasjon, så du skal være trygg på business caset før du installerer el lading på en stasjon.”

Dette er noe flere av informantene har skildret som utfordrende, at det ikke er en enkel overlapp hvor man kan bytte ut en pumpe med en lader etterhvert som etterspørselen endres. Som tidligere nevnt er den geografiske etterspørselen etter lading spredt, hvor det i mer avsidesliggende strøk er mindre attraktivt med elbil. Investeringer til riktig tid, og på riktig sted blir av flere av informantene påpekt som viktig. Nettopp for å unngå at investeringskostnaden skal overstige eventuell inntjening på en enkelt stasjon.

5.2.3 Oppsummering

Avslutningsvis vil vi oppsummere de viktigste funnene som er presentert i delkapittel 5.2. Disse vil bli sett i sammenheng med Business Model Environment som ble presentert i delkapittel 2.1.2, hvor funnene vi til nå har presentert representerer de eksterne faktorene som kan ha påvirkning på bensinstasjonenes forretningsmodeller. Figur 8 viser til de funnene som knytter seg til de eksterne markeds- og industrikreftene. I henhold til BME anser vi nøkkeltrenden å være elektrifiseringen av den norske bilparken.

Som presentert jf. 5.2.1 og 5.2.2 ser vi at endringen allerede er i gang og påvirker bensinstasjonene. Selv om endringen kommer til å ta tid og skje gradvis, merker noen av selskapene reduksjon i drivstoffsalg på noen lokasjoner. Når kundene flytter seg fra tradisjonelt drivstoff til elektrisitet, har bransjen en mulighet til å følge etter. I lademarkedet ser vi at fremtidig volum tilsynelatende er lavere enn dagens marked for salg av drivstoff til biler. Vi har også presentert funn knyttet til konkurransesituasjonen i de to markedene, hvor bensinstasjonene er få, men store aktører som konkurrerer om et stort marked. I lademarkedet ser vi et annet konkurransebilde hvor det er mange konkurrenter og en relativt sett lav inngangsbarriere for nye aktører. Dette gjør at markedet består av veldig mange ulike aktører som tidligere ikke har vært i markedet for energi til bil, for eksempel butikker og restauranter.



Figur 8, Oppsummering av funn inspirert på Business Model Environment, egendefinert

5.3 Endring i bensinstasjoners forretningsmodell

I foregående delkapittel har vi gjort rede for de ulike konsekvensene elektrifiseringen av den norske bilparken medfører for bensinstasjonene. I denne delen vil vi presentere funn knyttet til hvordan de nevnte konsekvensene påvirker selskapenes forretningsmodell. Med bakgrunn i datagrunnlaget vårt har vi identifisert endringer i virksomhetenes forretningsmodeller. Noen

er allerede gjennomført, mens andre ser ut til å bli utført fremover. For å illustrere hvordan selskapene skaper, leverer og kaprer verdi vil vi presentere de ulike funnene sett opp mot utvalgte deler av Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010). Jf. 2.2.1 har vi valgt å se på; verdiløfte, nøkkelaktiviteter, samarbeidspartnere og inntektsstrømmer.

5.3.1 Verdiløfte

Verdiløfte omhandler hvilken verdi aktørene *leverer* til sine kunder. Hvilke problemer de løser, og hvilke behov det tilfredsstiller hos kunden. Selv om elektrifiseringen medfører flere konsekvenser i negativ forstand for bensinstasjonen, så ser vi at deler av verdiløftet vil bli uendret. Som en av våre informanter påpeker, så handler det fortsatt om å tilby energi til bilen på farten - uavhengig av om det er bensin, diesel eller elektrisitet.

“Du kan jo si hurtiglading er likt type produkt som vi er vant til å selge, det er energi til bilen på farten”

Vi ser at flere stasjoner fra ulike kjeder har gått fra å tilby kunden en rask matbit på farten (kiosk), til å endre mattilbudet i større retning mot en kafé/restaurant. Tradisjonelt har det vært veldig begrenset med sitteplasser og en fast-food preget meny, nå indikerer funnene at det blir fokus på større stasjoner med bedre spisetilbud. På de nye stasjonene er det gode sitteplasser, bedre mattilbud og større fokus på at kunden kan bruke lenger tid på stasjon. Mange av kjedene har allerede samarbeid med aktører innen mat.

“Vi kan observere at man har gjort noe med mattilbudet på stasjonen for eksempel. Vi har forbedret det betraktelig på veldig mange av stasjonene.”

En annen endring vi observerer er at casevirksomhetene ser ut til å bevege seg fra det å tilby et tradisjonelt verdiløfte bestående av å tilby bensin/diesel og kiosk langs veien, til å nå i økende grad måtte tilby flere og nye produkter og tjenester. En informant oppgir at:

“... i et marked hvor der flytende drivstoff utfordres, er energistasjonene og drivstoffselskapene avhengig av å tilby et større spekter av produkter og tjenester for å sikre nødvendig inntjening og for å tilby gode brukeropplevelser.”

Informantene gir også uttrykk for at verdiløftet beveger seg fra å være sentrert rundt bilen og bilprodukter/tjenester, til å bli mer sentrert rundt kundenes nye og flere behov fremover. Hvor

aktørene får økt fokus rundt kunden og dens behov. Det stemmer overens med verdiløfte, som handler om å tilfredsstille et eller flere behov hos kunden.

«Vi har enormt fokus på kundereisen, altså på forbrukeren»

5.3.2 Nøkkelaktiviteter

For å kunne *levere* verdiløftet må selskapene utføre et sett av verdiskapende aktiviteter. Våre funn viser at i takt med et mer innholdsrikt verdiløfte, vil også nøkkelaktivitetene øke. Kundene har andre behov og krever gjerne et mer komplett tilbud jf. 5.2.1. Dette påvirker bensinstasjonenes forretningsmodeller, først og fremst i form av at de ser ut til å tilby flere produkter og tjenester. Flere av informantene påpeker at hurtiglading er et likt produkt som de er vant med å selge, i form av at det er energi til bilen. Men, viser til at de fremover vil selge andre type produkter, som for eksempel lading til hjemmet.

«Det som er enda mer nytt sånn sett er jo hjemmelader salg. Da går vi hjem til folks hus og selger andre type produkter. Andre måter å selge ting på, det er jo nytt for vår bransje»

Dette fører som påpekt av informanten til at det blir nye måter å selge ting på. I dagens bensinstasjon går man gjerne til en kasse og kjøper det man skal ha, eller man går til pumpen og betaler for drivstoffet via en automat. Produkter som for eksempel går utenfor stasjon, vil dermed skape en ny måte å arbeide på for selskapene. Funn viser altså at salgsarbeidet er en aktivitet som kan endre seg hos aktørene. Dette i tillegg til at produktene endrer seg, som kan skape nye aktiviteter knyttet til produkt- og tjenesteutvikling, samt aktiviteter knyttet til analyse av markedet og kunder i forbindelse med denne utviklingen.

Et annet funn som tidligere er presentert er at kundene vil bruke lenger tid på stasjon. Dette er noe alle informantene har fokus på. Viktigheten av å få kunden til å velge en gitt stasjon er opplagt, men viktigheten av å kunne tilby kunden noe for å fylle den ekstra tiden de potensielt er på stasjon, sammenlignet med tidligere, understrekes av alle informantene. Her kreves det et sett av nye aktiviteter fra kjedene for å kunne levere verdiløftet til kunden.

5.3.3 Samarbeidspartner

Som nevnt i tidligere avsnitt har kjedene hatt samarbeid med ulike aktører innen mat- og serveringsbransjen. Vi har også sett fra et eksternt synspunkt at potensielt nye konkurrenter

kan få fordeler i lademarkedet ved hjelp av samarbeid med for eksempel ladeoperatører. Nå viser informantene til et tydelig skifte, hvor samarbeidspartnere potensielt kan bli viktig i tiden som kommer, av flere grunner. 4 av 4 bensinstasjoner vi har snakket med oppgir at de har eller har hatt ladere fra andre selskaper på sine stasjoner, dette for å møte kundens behov - og tilby et mer komplett produkt. Kjedenes kan dermed bruke samarbeidspartnere til å tilby et større utvalg av ladere på sin stasjon, samtidig som de får lavere kostnader knyttet til utbygging. Som en av våre informanter påpeker så kan samarbeidspartnere være viktig for å skape et godt nettverk for å kunne få flest mulig elbilister til seg, og på den måten kunne tjene penger på de ringvirkningene som skapes i form av mersalg på stasjon.

«En ting er at vi har vår egen ladebusiness og selger kilowattimer, men vi ønsker jo også å få flest mulig elbilister til våre stasjoner og inn i butikk. Vi har bygd ut sammen med partnere for å få et stort ladernettsverk raskt, og håper å få ladekundene inn i butikk.»

I 2021 var Tesla det mest solgte merket av nye biler i Norge, hvor over 20 000 Tesla biler ble registrert (Valle, 2022). Tesla er i tillegg til bilprodusent også en av landets største tilbydere av hurtiglading, hvor de fleste Tesla-eiere lader på Tesla ladestasjoner. For bensinstasjonene er det naturlig å knytte til seg ladestasjoner fra for eksempel Tesla, for å sørge for at de også kan tilby et komplett tilbud til bilistene som kjører denne bilen, noe vi ser at bensinstasjonene allerede gjør.

Med andre ord viser funn fra våre informanter at samarbeidspartnere er viktige av flere grunner. Både i form av at de kan supplere tilbudet av ladere på stasjon, som gjør det mer attraktivt for kunde å velge den aktuelle bensinstasjonen. Samtidig vil antall ladere også ha innvirkning på kundesegmentet, hvor flere ladere potensielt kan nå ut til flere kunder. Videre har vi også gjort rede for at bensinstasjonene har stort fokus på å tilby flere produkter og tjenester, for eksempel et mer helhetlig mat- og serveringstilbud. Dette kan løses med samarbeidspartnere som har forutsetning for å tilby best mulig produkt eller tjeneste.

5.3.4 Inntektsstrømmer

Tradisjonelt har en bensinstasjon tjent penger på salg av drivstoff samt kioskdirften. Som vi har lagt frem av tidligere funn (jf. 5.1.1) vil de fortsette å tjene penger på dette i årene som kommer, men inntjeningen vil gradvis synke i takt med lavere etterspørsel på bensin og diesel til bil. For å holde samme nivå av inntjening er bransjen avhengig av å skape flere

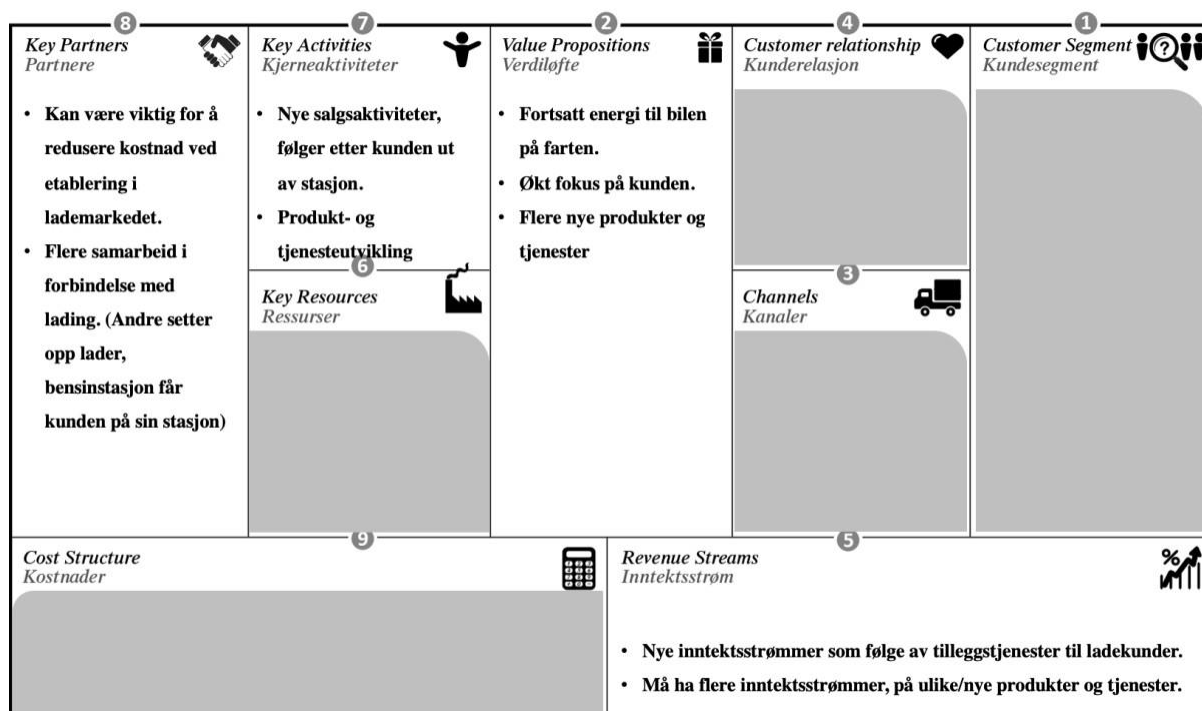
inntektsstrømmer, da vi av sekundærdata har lagt fram at volumet de konkurrerer om i lademarkedet (jf. 5.2.1) ser ut til å være og bli betydelig lavere enn i dag. Samtidig påpeker en av informantene at marginene er annerledes i drivstoffmarkedet kontra lading:

«For drivstoff er det veldig høye avgifter. Så marginene i prosent er jo mye lavere på drivstoff, men du kan jo tenke deg når du fyller tanken din så fyller du opp for opp mot en tusenlapp om gangen, men når du lader så lader du kanskje for mellom 50 og 200 kr. Selve marginen på lading er større, i prosent»

Det viser altså at selv om volumet er lavere og dermed også omsetningen, så vil profitten kunne få et løft fremover. Likevel vil behovet for nye inntektsstrømmer være til stede, da dette er noe alle informantene indikerer. Som vi har vist til i tidligere avsnitt er det nå en større del av kundene som kan “unngå” å reise til stasjon for å skaffe energi til bilen, dette vil også resultere i lavere antall besøkende på stasjon og sannsynligvis mindre inntjening på andre områder enn drivstoff. Bransjen ser derfor på lading som et verktøy for å få kunden til stasjon, og dermed kunne selge andre produkter og tjenester. Å øke antall inntektsstrømmer vil bli sentralt for kjedene, hvor et punkt kan være, gjennom forretningsmodellen, å øke inntekten på hver enkelt kunde som er lenger på stasjon.

5.3.5 Oppsummering

Her vil vi sammenstille de funnene som er presentert i inneværende delkapittel. I Figur 9 viser vi til de endringer som bensinstasjonene har gjort, kan/bør eller kommer til gjøre i møtet med elektrifiseringen av bilparken. Noen av funnene er relevante for noen stasjoner, mens andre funn er relevante for andre stasjoner. Funnene vi peker på omhandler endringer i verdiløftet, nøkkelaktiviteter, samarbeidspartnere og inntektsstrømmer (jf.2.2.1).



Figur 9: Oppsummering av funn basert på Business Model Canvas, 2022, av Osterwalder, <https://www.innovasjon Norge.no/no/verktoy/verktoy-for-oppstart-av-bedrift/hvordan-lage-forretningsmodell/>

Funnene viser at verdiløftet endrer seg ved at stasjonene må tilby flere og nye produkter og tjenester, både som en respons på endret kundebehov og for å kompensere for tapte inntekter. Videre ser vi et økt fokus på kunden, hvor stasjonene tydelig forbedrer mattilbud og generell utforming av stasjonene. Endringene i nøkkelaktiviteter henger sammen med utviklingen av verdiløftet, hvor stasjonene må utføre flere nye aktiviteter for å levere verdi til kunden. Blant annet nye måter å selge produkter og tjenester på, som følge av at de beveger seg utenfor stasjon. De må også utføre nye aktiviteter som følge av at kunden bruker lengre tid på stasjon, som for eksempel tilby bedre matservering og service for kunden sånn at den kan få dekket flere behov på samme tid. Som en følge av dette ser vi økt bruk av samarbeidspartnere for å tilby kunden nye tjenester som ladeløsning og økt kvalitet på matservering. Funn viser at noen av selskapene bruker dette aktivt, og vi tolker det dit hen at noen bruker samarbeidspartnere for å redusere risiko i forbindelse med inngang i lademarkedet, samtidig som det er et viktig virkemiddel for å tilby et tilstrekkelig produkt til de kundene som ønsker å lade. Det observeres også endringer i inntektsstrømmer hvor det oppstår nye inntektsstrømmer ved å selge elektrisitet til både bil og hjem, og produkter tilknyttet hjemmelading. Det ser også ut til å oppstå nye inntektsstrømmer som følge av tilleggstjenester til ladekunder, og nye prismodeller i dette markedet.

5.4 Håndtering av elektrifiseringen

I det foregående delkapitlet ble det presentert endringer vi har identifisert i bensinstasjonenes forretningsmodeller, med bakgrunn i datagrunnlaget vårt. Å gjennomføre slike endringer og bringe til liv nye forretningsmodeller kan være utfordrende og ressurskrevende for kjedene. Hvordan kjedene utøver tohendighet er dermed sentralt for hvorvidt de evner å endre og tilpasse forretningsmodellen til en mer elektrisk bilpark. I dette delkapitlet presenteres det funn knyttet til hvordan bensinstasjonskjedene strukturerer seg, hvordan de fordeler ressurser, og hvordan de håndterer aktivitetene utforskning og utnyttelse for å være tohendige.

Når det kommer til hvordan bensinstasjonskjedene møter endringene og hvordan de håndterer overgangen gir informantene uttrykk for at det er en balansegang mellom å utnytte dagens marked for flytende drivstoff, og det å tilpasse seg fremtiden. Bensinstasjonene må tilby det kundene og myndighetene ønsker, og det er vanskelig å forutsi når og hvor raskt dette kan endre seg. På den ene siden opplever de tøff konkurranse i dagens marked for flytende drivstoff, som trolig vil være et stort marked i lang tid fremover, hvor det kreves ressurser og fokus for å opprettholde god inntjening i det markedet. På den andre siden vet kjedene at det i fremtiden vil være mindre marked for bensin og diesel, og de må dermed finne nye inntektskilder eller gå inn i nye markeder, som krever et annerledes fokus og tilnærming. En informant forklarer at man må gjøre begge deler samtidig.

“Du skal selge den siste dråpen (tradisjonelt drivstoff),... men samtidig ha fokus på å utvikle produkter og tjenester innen ny mobilitet.”

5.4.1 Organisering og struktur

Elektrifiseringen og nye forretningsmuligheter som bransjen står ovenfor, har ført til at flere av casebedriftene har gjennomført endringer i organisasjonsstrukturen sin. Endringene går primært på etablering av nye avdelinger enten internt i organisasjonen, eller frakoblet som egne enheter (jf. 2.3.2). En informant forklarer endringen med at det som hos dem begynte med et mindre forprosjekt etter hvert har vokst til å bli en egen avdeling.

“Vi har hatt hurtigladere på stasjonene våre i mange år... vi begynte å se strategisk på det, med et forprosjekt som utviklet seg videre til et større prosjekt og som til slutt ble til en egen avdeling i 2018. Da ble vi formelt en egen avdeling, e-mobility.”

En av casevirksomhetene har altså opprettet en egen avdeling, som arbeider med elbil-segmentet, og har ansvar for å skape løsninger for elbiler og etablere et godt ladenettverk. Denne avdelingen jobber med lading ut mot de ulike avdelingene i hvert enkelt land, og er på den måten etablert som et separat team. Det er altså en egen strukturelt uavhengig enhet, men med en intern forankring.

Vi ser en tilsvarende tendens i endring av organisering hos en av de andre kjedene, men måten det gjøres på skiller seg. For å møte endringen har de valgt å skille arbeidet med elbil fra den opprinnelige driften, og opprettet et eget og nytt selskap som har ansvar for elbil satsingen.

“Vi velger å tilpasse oss. ...så velger vi å gjøre dette på vår måte i form av at vi lager et eget selskap som har et rendyrket fokus på kun å etablere et ladenettverk,... så vi bygger vår spisskompetanse kun på det, og blir da en leverandør av en fossilfri energikilde til batteribil-parken.”

Bensinstasjonskjeden har ikke opprettet en egen avdeling innad i kjeden, men hele forretningsområde som går på elbil har blitt skilt ut i et eget selskap, som kan ses på som en strukturell dekopling. Ifølge informanten har dette blitt gjort for at de skal kunne ha et rendyrket fokus på elbil og utbygging av ladenettverk, mens bensinstasjonsdrift og salg av flytende drivstoff er overlatt til andre selskaper i konsernet.

«Vi er organisert i egne konseptelskaper og egne forretningsområder. Det handler om å ha et rendyrket fokus på det vi kan aller best innenfor de ulike mobilitetstilbudene vi tilbyr. Riktig kunnskap og kompetanse på riktig sted»

I det andre (opprinnelige) selskapet som har ansvar for bensinstasjonsdriften har de et tydelig fokus på det å opprettholde og forbedre dagens drift.

“De som har ansvar for den fossile biten, har satset så og si upåvirket på det som de kan best, altså på fossilt og bilvask...og har veldig fokus på å gjøre ting enkelt og effektivt for å være konkurransedyktige.

Vi ser altså at alt som har med den daglige driften og forbedring av den er ivaretatt i det opprinnelige selskapet, mens arbeid med nye løsninger som følge av elektrifisering er skilt ut i et nytt selskap, som skal ha frihet til å jobbe upåvirket med dette.

De to resterende bensinstasjonene har ikke opprettet nye avdelinger eller skilt ut arbeidet med elbiler i et eget selskap, men arbeider med dette i eksisterende avdelinger eller funksjoner, henholdsvis området for forretningsutvikling og retail.

5.4.2 Utnyttelse og utforsking

Videre ser vi gjennom intervjuene at informantene sine utsagn og holdninger tydelig indikerer at kjedene har et tohendig fokus i møte med endringen, og gir uttrykk for at det er viktig for å lykkes i overgangen. Viktigheten av å både forbedre dagens drift, men også å posisjonere seg for fremtiden og utforske nye områder kommer tydelig frem i intervjuene.

«Det krever veldig mye fokus for å opprettholde konkurranseevnen i dagens flytende drivstoffmarked, og vi bruker også mye fokus og energi på å utvikle lading og andre konsepter for fremtiden, ...og det er vanskelig å rangere om det ene kommer over det andre, for det står såpass tett på vår daglige oppfølgingsliste begge deler»

En annen informant forklarer også at de har hatt et tydelig strategisk fokus på å “være på begge kurvene”, altså å både time inngang i nye markedet, men samtidig få mest mulig ut av den eksisterende forretningen. Dette synet ser vi også at andre informanter deler.

“Inntjening for tradisjonelt drivstoff går nedover dag for dag, så man må jobbe veldig tøft for å få samme inntjening fra nye områder. Så det er viktig å sette på nok ressurser til å kunne ekspandere og få inntjening på andre områder, samtidig som man må ha god kostnadskontroll.”

Vi ser altså at informantene oppgir at det er viktig å være tohendige. Hvorvidt og i hvilken grad kjedene faktisk er tohendige organisasjoner, og utøver tohendighet er vanskeligere å avgjøre. De må da lykkes med aktivitetene utforsking og utnyttelse (jf. 2.3.1) samtidig. Datagrunnlaget vårt gir et inntrykk av at noen av kjedene ser ut til å være organisert for tohendighet i den grad at de både driver med kontinuerlig forbedring av dagens drift, samtidig som det arbeides med nye områder og satsinger. En bensinstasjon har som nevnt tatt steget inn i hjemmelademarkedet og på den måten posisjonert seg i enda et nytt marked. Samtidig arbeides det med forbedringer av eksisterende stasjoner, hvor mattilbud har blitt oppgradert, og det arbeides stadig med å tilby bedre og mer miljøvennlig flytende drivstoff. Samtlige av kjedene ser ut til å arbeide både med å forbedre dagens drift, og å samtidig utforske nye forretningsområder og tilby nye produkter og tjenester, men i ulik grad.

Flere av kjedene oppgir at de bruker betydelige ressurser på å utforske nye områder. Funnene våre tyder på at selskapene ikke har utfordringer med å investere i nye områder, men at det brukes betydelige ressurser på å arbeide med og investere i nye forretningsområder, produkter og tjenester. En informant påpeker at det at de tjener gode penger på eksisterende forretning i dag, gjør det mulig å investere i nye løsninger.

“Det gjør det jo også mulig å satse på det “nye”, når man tjener penger på det “gamle”.”

Det ser også ut til at investeringer i nye forretningsområder blir viktigere i fremtiden, hvor det oppgis at ressursbruk og investeringer mot nye løsninger øker. Flere av kjedene oppgir at ved hvert års budsjett økes ressursbruken på nye løsninger, som for eksempel lading.

5.4.3 Oppsummering

Som nevnt jf. kap. 2.3 ses tohendighet på som det å lykkes med både utnyttning og utforskning samtidig. Innovasjon knyttes opp mot disse aktivitetene, hvor mindre gradvise forbedringer (inkrementell innovasjon) ses i sammenheng med utnyttning, og større nyskapninger (radikal innovasjon) kobles opp mot utforskning. Funnene våre viser at en av casevirksomhetene har tydelig definert det som kan oppfattes som en tohendig struktur, hvor aktivitetene utforskning og utnyttelse er separert i ulike selskaper. Utnyttelse er henholdsvis knyttet til salg av fossilt drivstoff og den eksisterende driften, mens utforskning er rettet mot lading og elbilmarkedet. I hvilken grad elbillading kan ses på som radikal innovasjon, og om kjedenes oppretting av e-mobilitets selskap eller avdelinger faktisk er utforskende aktiviteter vil bli drøftet videre i kapittel 6.

Kapittel 6 – Diskusjon

I denne delen vil vi drøfte de viktigste funnene vi har presentert i kapittel fem opp mot den relevante teorien, med hensyn på oppgavens problemstilling. Vi vil først se på de ulike konsekvensene elektrifiseringen av den norske bilparken får for bensinstasjonene (jf. 2.1).

Videre ser vi på hvilke endringer som skjer og kan komme til å skje i forretningsmodellene til bensinstasjonene med hensyn på hvordan de skaper, leverer og kaprer verdi (jf. 2.2).

Avslutningsvis i kapittelet diskuterer vi hvordan aktørene kan balansere dilemmaet mellom å fokusere på inntjening i dag, samtidig som de forbereder seg på en fremtid med mindre salg

av tradisjonelt drivstoff i privatmarkedet (jf. 2.3).

6.1 Konsekvenser av endringer i omgivelsene

FS1: Hvilke følger får elektrifiseringen av bilparken for bensinstasjonsbransjen?

I dagens bensinstasjonsmarked er det som nevnt jf. 4.1 få aktører som hver har store markedsandeler. Ser man på lademarkedet, som er det mest nærliggende markedet for bensinstasjoner å gå inn i, er det 15 ulike selskaper som drifter hurtigladere (Støen, 2022). Samtidig viser funn at inngangsbarrieren i lademarkedet er lav, eller kan gjøres lav gjennom partnersamarbeid, noe som fører til at markedet kan få tilskudd av mange ikke tradisjonelle spillere (Amarsy, 2015). Dette vil også kunne få negative konsekvenser for fremtidig inntjening i markedet, for de aktørene som ikke klare å ta betydelige markedsandeler.

En teknologi blir sett på som disruptiv når den fører til nye tjenester eller produkter med ulike attributter som ikke har verdi for et selskaps eksisterende kunder. Disruptjon kan forekomme hurtig og med en gang eller det kan skje over tid (Karimi & Walter, 2015). Selv om salgstallene for nye biler viser over 62 prosent salg av elbiler (Norsk Elbilforening, 2022a) viser funn at dette er en endring som kommer til å ta tid, noe som indikerer at bransjen har relativt god tid på å tilpasse seg. Videre ser vi jf. 2.1 at et marked er disruptert når flertallet benytter den nye innovasjonen, som her er elbilen. Selv om det fortsatt er et flertall av biler fylt med tradisjonelt drivstoff på norske veier er det nok kun snakk om tid før flertallet av norske biler er drevet av elektrisitet. Markedet for salg av tradisjonelt drivstoff kan altså bli disruptert selv om det kommer til å ta flere år.

En av de største utfordringene med disruptjon er at den ofte angriper de etablerte aktørene i et marked og forandrer spillereglene (Assink, 2006). Dette ser vi er tilfelle for bensinstasjonene, om vi ser markedet for “energi til bilen” som ett marked som inkluderer både drivstoff og elektrisitet. Jf. 5.2 ser vi at det kommer nye aktører inn i markedet, som dermed endrer spillereglene i form av at de tilbyr og dekker behov som bensinstasjonene tradisjonelt sett ikke gjør. Forbrukeren får dermed flere valgmuligheter og da også et større spekter av tilbydere som konkurrerer om den samme kunden.

I kapittel 5.2.1 la vi frem et regnestykke basert på vår datainnsamling som indikerer at det

totale volumet i hurtig-lademarkedet i 2030 estimeres til å være på ca. 7,6 mrd kroner. Det vil dermed ikke nå samme nivå som dagens bensinstasjonmarked som har en total omsetning på 45,5 mrd kroner (Virke Servicehandel, 2022). Det vil si at bensinstasjonene må konkurrere om et lavere volum, med langt flere konkurrenter. Dette bildet kan naturligvis bli mer nyansert med tiden, hvor det kan tenkes at en konsolidering vil forekomme i lademarkedet og på den måten vil inntjening kunne bli bedre for de aktørene som *vinner*. Uansett er det et godt bilde på utfordringen bensinstasjonene står ovenfor og hvorfor det er essensielt for aktørene å tilpasse seg de endrede omgivelsene sånn at trusselen kan bli til en mulighet (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Selv om elektriske biler isolert sett er en trussel for dagens virksomhet, blir det av informantene også sett på som en mulighet. Dette fordi lading av bil og fylling av drivstoff på en bil er den samme jobben, bare med ulik energiform. De får dermed en «hjelpende hånd» i overgangen fra bensin- og dieslbiler til elbiler. Som flere av informantene påpeker, handler det om å tilby den energien som kundene etterspør. I dag er det over 480 000 elbiler i Norge og prognoser tilsier at det i 2030 finnes over 1,5 millioner elbiler på norske veier (Elbilforeningen, 2022; Valle, 2021). Etterspørselen for elektrisitet vil dermed øke, da handler det for bransjen om å skape høy nok lønnsomhet til at de kan tjene penger og vokse i markedet, noe som vil påvirke måten de skaper, leverer og fanger verdi (jf. Osterwalder & Pigneur, 2010).

Et annet interessant funn som ble løftet frem i kapittel 5 var at bensinstasjonene ikke vil konkurrere på like vilkår med de andre aktørene i lademarkedet. Det er for eksempel ulike retningslinjer på hva bensinstasjoner kan selge i form av dagligvarer (Mullis, 2020). Om ikke dette endres vil det kunne få konsekvenser for bensinstasjonene. I en gitt situasjon hvor kunden har valget mellom å lade bilen på en bensinstasjon med dagens utforming, eller å lade på en ladestasjon uten tilhørende kiosk eller andre fasiliteter som en bensinstasjon har, vil en bensinstasjon ligge godt an til å “vinne”. Sammenligner man en bensinstasjon med en annen aktør, som for eksempel en matbutikk eller restaurant, er sannsynligheten større for at du velger en såkalt destinasjonslader - hvor du kan lade samtidig som du for eksempel gjør unna dagligvarehandelen. Dette er også i tråd med BCG som peker på at forbrukere ønsker å få dekket flere behov på samme tid (Rubeis et al., 2019).

Gjennom funnene våre har vi funnet at kjedene har ulike syn på fremtiden, og tilnærmer seg noe ulikt konsekvensene elektrifiseringen medfører. Dette kan ses i sammenheng med BCG

sin rapport om fremtiden i mobilitetsmarkedet/bensinstasjonsmarkedet, hvor det presenteres flere mulig scenarioer for fremtiden (Rubeis et al., 2019). Hvilken inngang og tilnærming som er den presumptivt beste vil tiden vise. Videre vil vi diskutere hvordan de nevnte endringene i omgivelsene påvirker forretningsmodellen til norske bensinstasjoner i form av hvordan de skaper, leverer og kaprer verdi jf. 2.2.

6.2 Endringer i forretningsmodell

FS2: Hvordan påvirker endringene forretningsmodellene til selskapene?

Gjennom kapittel 5.3 har vi sett hvilke endringer selskapene gjør, for å tilpasse seg de ulike konsekvensene (jf. 5.2) elektrifisering av den norske bilparken medfører. En bedrift sin forretningsmodell er viktig for å opprettholde konkurransedyktighet og har betydning for bedriftens evne til overlevelse på sikt (Viki et al., 2017). Gjennom våre funn har vi sett at den tradisjonelle forretningsmodellen til bensinstasjonene ikke er bærekraftig i fremtidens marked, ved at drivstoffsalg blir gradvis borte. Inntjeningen blir mindre og markedet i form av kunder blir også mindre. Det kan dermed hevdes at bensinstasjonene er avhengig av å fornye sin forretningsmodell for å kunne overleve på sikt. Samtidig vet vi av litteraturen at forretningsmodeller ofte kan være vanskelige å endre, da de over tid blir mindre fleksible. I kapittel 2.2.2 gjorde vi rede for at en bedrifts forretningsmodell som regel ikke er designet for endringer (Christensen et al., 2016). Dette kan skyldes at det bygges infrastruktur rundt den eksisterende modellen for å forbedre den, som for eksempel investeringer i teknologi, kompetanse eller salgskanaler. Likevel vil det som følge av en disruptjon i markedet være nødvendig for bensinstasjonene å endre seg, og jf. 5.1 vil det by på store muligheter.

Som tidligere nevnt vil verdiløftet fortsatt bestå av å selge energi til bilen, men det kan argumenteres for at dette vil utvides i fremtiden med et økt fokus på kunden, i form av et bredere utvalg av produkter og tjenester tilpasset kundens behov. Dette for å kunne gi et mer komplett tilbud til kunden, slik at de får flere kunder på stasjon samt at de legger til rette for at kunden kan legge igjen mer penger når de først er på stasjon. Vi har tidligere illustrert hvordan bensinstasjonene konkurrer på til dels ulike vilkår med noen av de nye konkurrentene i lademarkedet, som for eksempel dagligvarebutikker. Som kunde blir det gjerne et spørsmål om hvor den kan få gjort unna flest mulig gjøremål på en gang. Det

betyr ikke nødvendigvis at bensinstasjonen behøver å gli over i dagligvarebransjen, men det kan argumenteres for at de må levere en tilsvarende verdi i form av at kunder kan gjøre unna flere ærender på samme tid. Dette stemmer overens med BCGs rapport om servicestasjoners fremtid (Rubeis et al., 2019)..

For å kunne levere verdien som de er avhengig av, vil det kreves et nytt sett av aktiviteter. Dette kan som vi har vært inne på tidligere dreie seg om for eksempel en ny måte å selge på, hvor de følger kunden hjem eller som en av bensinstasjonene har startet med; sette opp ladestasjoner utenfor kjedens egne stasjoner jf. 5.2.2. Videre vil flere produkter og tjenester medføre nye og kanskje til og med ukjente aktiviteter som blir viktig for selskapene å implementere i sin forretningsmodell. Noen av aktivitetene som videre skal være med å skape, levere og kapre verdi for bensinstasjonene kan bli utført ved hjelp av samarbeidspartnere (Osterwalder & Pigneur, 2010). Vi ser allerede at to av selskapene vi har snakket med benytter samarbeid med ladeoperatører som en løsning for å tilby den etterspurte energien, i form av elektrisitet. På denne måten reduserer de både kostnader og risiko, men det gjør de også sårbare om kunden velger å hurtiglade, men ikke legger igjen penger i butikken.

Vi har gjennom vår datainnsamling sett en forskjell på de ulike selskapene. Ett selskap går inn med full styrke i lademarkedet og endrer på den måten forretningsmodellen sin radikalt. Andre bensinstasjoner har et mer distansert forhold til markedet - hvor de lar andre aktører håndtere ladingen, mens de selv får kunden på stasjon, noe som kan tilsvare en inkrementell endring i forretningsmodell sammenlignet med tidligere (jf. March, 1991). Et argument for at sistnevnte kan være lurt er om elektrifiseringen av den norske bilparken dempes i fart, og dermed hindrer utviklingen av lademarkedet. Dette vil kunne komme selskapene som sitter på gjerdet til gode, i form av at de får bedre tid til å omstille seg, samtidig som de kanskje kan øke inntektene i hovedmarkedet som består av drivstoffsalg. Motsatt er det uheldig å sitte for lenge på gjerdet, blant annet fordi det er, jf. 5.2, relativt sett lave inngangsbarrierer i lademarkedet for andre typer konkurrenter. Det kan hevdes at inngangsbarrieren er lik for alle selskaper, men den store forskjellen er at bensinstasjonene skal ta igjen tapt inntekt (nedgang i drivstoffsalg), mens for eksempel en butikk eller restaurant kan sette opp en ladestolpe i lag med en annen aktør for å få en ny eller ekstra inntektsstrøm.

For at selskapene skal kunne tjene penger også i fremtiden indikerer funn at de må ha flere inntektsstrømmer enn det de har i dag. Dette fordi markedet i fremtiden reduserer, og

inntjening vil gradvis synke i takt med økt andel elbiler. En nærliggende inntektsstrøm, som vi ser kjedene har i dag er salg av hurtiglading. Samtidig ser vi av funn at dette med all sannsynlighet ikke er nok til å utligne dagens inntjening på salg av bensin og diesel. Som presentert jf. 5.3.4 kan salg av lading være et verktøy for å få kunden til stasjon, og på den måten kunne selge andre produkter og tjenester, noe som således henger sammen med måten et selskap skaper, leverer og kaprer verdi (Osterwalder og Pigneur, 2010). Det kan hevdes at kjedene endrer seg fra å ha få, men relativt store inntektsstrømmer, til i fremtiden og ha flere, men mindre inntektsstrømmer. Figur 10 viser en oppsummering av endringer i bensinstasjoners forretningsmodeller, som vi har identifisert som sentrale fremover, med tilhørende drivere for endringen.

Endring i hvordan verdi skapes	Endring i hvordan verdi leveres	Endring i hvordan verdi kapes
<p>➤ Diversifisering av produkter og tjenester:</p> <p><i>Fra å tilby kunden «pølse og bensin» til flere nye tjenester og produkter.</i></p> <p>Drivere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nye energiformer - Redusert marked for flytende drivstoff - Økt konkurranse/lavere inngangsbarrierer <p>➤ Bilfokusert til kundefokusert verdiløfte:</p> <p><i>Fra å dekke bilens behov, til i større grad å dekke kundens behov. Fokus på mattilbud, <u>convenience</u> og utforming av stasjon med sitteplasser og tilleggstjenester.</i></p> <p>Drivere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Økt tid på stasjon - Endring i kundeferd - Mindre behov for service på elbiler 	<p>➤ Nye kanaler:</p> <p><i>Beveger seg over i å levere verdi til kunden i nye kanaler. <u>Hjemmelading</u>, <u>lading utenfor stasjon</u>.</i></p> <p>Drivere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bransjeglidning - Nye markeder - Digitalisering <p>➤ Økt samarbeid:</p> <p><i>Benytter flere samarbeidspartnere for å levere verdiløftet.</i></p> <p>Drivere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Raske endringer i markedet - Økte kundeforventninger - Økt kompleksitet 	<p>➤ Flere inntektsstrømmer</p> <p><i>Fra å kape verdi gjennom enkle og få inntektsstrømmer til å kape verdi gjennom flere og mer sammensatte inntektsstrømmer.</i></p> <p>Drivere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ny teknologi - Redusert marked for flytende drivstoff - Færre kunder på stasjon

Figur 10: Oppsummering av endringer i forretningsmodell, egendefinert.

6.3 Tohendighet

FS3: Hvordan håndterer de endringen med fokus på å være tohendige?

Funnene våre jf. 5.2 tyder på at det vil bli økt konkurranse i fremtiden for bensinstasjonene, spesielt innen markedet for salg av energi til bil, hvor det kan sies å skje en bransjegliding, hvor dagligvarebutikker og restauranter kommer til å tilby energi til bil. Dette er i tråd med BCG som hevder at bensinstasjonene må søke nye løsninger og levere økt verdi til kunden for å være relevante i fremtiden (Rubeis et al., 2019).

Flere av funnene i oppgaven (jf. 5.4.) peker i retning mot at kjedene i mer eller mindre grad har et tohendig fokus i møte med fremtiden og elektrifiseringen. I følge Raisch & Birkinshaw (2008) evner en tohendig bedrift å skape eller ta i bruk nye strukturer, produkter, tjenester og ferdigheter til å håndtere nye situasjoner eller konkurrere i nye markeder eller bransjer - samtidig som den konkurrerer i det eksisterende markedet. Funn jf. 5.4.2 som peker i retning mot dette er at kjedene er begynt med nye aktiviteter knyttet til lading og elbilmarkedet, samtidig som de arbeider med stadige forbedringer i dagens drivstoffmarked og stasjonsdrift. Et annet funn som tyder på tohendig fokus er at to av selskapene har opprettet nye strukturer - en strukturell dekopling - for å håndtere endringene. Dette i form av nye avdelinger som er direkte knyttet opp mot elbilmarkedet, og arbeider med utvikling av ladetjenester. Dette omtales i litteraturen som en tohendig organisering (O'Reilly & Tushman, 2013).

Selv om disse funnene peker i retning mot en tohendig tilnærming kan det imidlertid stilles spørsmål til hvorvidt elbillading, altså det å selge strøm til bil på stasjon, kan kategoriseres som utforskende aktivitet, og er tilstrekkelig for å være tohendig. March (1991) påpeker at utforskende aktiviteter omhandler det å lete utenfor bedriftens kjernevirksomhet for å skape verdi, og utforskende aktiviteter beskrives som eksperimentering, søking, innovasjon, og sjansetaking. På den andre siden kobles utnyttende aktiviteter opp mot implementering, utførelse, effektivitet og foredling. Som det påpekes jf. 5.3.1 ser vi at verdiløftet endrer seg på noen områder, samtidig er elektrisitet på stasjon forholdsvis lik energi som det stasjonene er vant til å selge, altså bensin og diesel. Det dekker samme behov for kunden - energi til bilen, og det leveres på forholdsvis lik måte. Dermed kan salg av hurtiglading på stasjon på mange måter ses på som en tilpasning av bedriftens kjernevirksomhet, og minne mer om det March (1991) omtaler som utnyttende aktiviteter, og en inkrementell innovasjon for bensinstasjonene.

Hvorvidt å tilby lading på stasjon er tilstrekkelig aktivitet for å være tohendig kan dermed diskuteres. Til kontrast kan utforskende aktiviteter for bensinstasjonskjedene for eksempel være å utforske helt nye tjenester som å utnytte data til å lage mobilplattformer, parkeringstjenester, ubemannet butikk eller pick-up points (Rubeis, 2019). Dette vil innebære helt nye forretningsmodeller for stasjonene og radikale innovasjoner.

På den annen side viser funnene våre (jf. 5.2.5) at det å tilby elbillading kan medfører store investeringer, risiko, nye konkurrenter, og det er uvisst om det vil være lønnsomt for kjedene. Et annet aspekt er at det ved lading også kan tilbys andre og nye prismodeller, og på den måten være en slags innovasjon i seg selv. I tillegg medfører elbillading en vesentlig endring i tid på stasjon og en ny kilde til potensiell inntekt. Det kan dermed tale for at det innebærer og kreves utforskende aktiviteter, og at radikale innovasjoner kan oppstå som følge av eksperimentering i lademarkedet. Vi ser også blant annet at en av bensinstasjonene har beveget seg inn i markedet for hjemmelading og strøm, og på den måten eksperimenterer og søker etter nye inntekter. Det kan dermed se ut til at lading *kan* være utforskende aktivitet, hvor det å tilby lading utover stasjon, og tilleggstjenester for hjemmelading søker utenfor virksomhetens kjernevirksomhet for å skape verdi.

Videre i funnene ser vi at måten bensinstasjonskjedene håndterer endringen, med fokus på å være tohendige, er at to av selskapene har en tydelig tohendig struktur hvor elbil er tydelig separert fra resten av driften. De utforskende aktivitetene blir i all hovedsak rettet mot elbilmarkedet og det satses på dette markedet, mens utnyttende aktiviteter knyttes til forbedring og effektivisering av flytende drivstoff og butikk. De to resterende selskapene har ikke gjennomført en strukturell dekobling ved å skille ut arbeidet med elbil, men har en mer teknologinøytral tilnærming, hvor de utforsker andre energiformer i tillegg til elektrisitet og elbilmarkedet. Dette henger sammen med kapittel 5.1.3 som viser hvordan de ulike selskapene ser og tilnærmer seg endringen.

Vi observerer altså et skille, hvor det kan være både fordeler og ulemper med begge strategiene, og tilnærmingene til tohendighet. Å satse hurtig og tungt på elbil-adapsjonen kan gi fordeler som first-mover fordel, og gi et godt fundament om elbil blir det foretrukne alternativet blant flertallet av forbrukerne i fremtiden. Samtidig kan det være risikabelt å gå for tidlig inn i markedet om det ikke skulle være lønnsomt, eller at andre energiformer skulle vokse frem og bli like utbredt. En tohendig strategi hvor de utforskende aktivitetene blir mer spredt, og det utforskes flere ulike nye løsninger, energiformer og forretningsmodeller kan

tenkes å dra ned risiko og føre til flere ben å stå på, fremfor å benytte mesteparten av ressursene til å utforske kun elbilmarkedet. Det kan dermed argumenteres for at bensinstasjonene ikke bare må være tohendige langs de to dimensjonene flytende drivstoff og lading, men heller bør ta høyde for et mangfold av nye løsninger og utforskende aktiviteter langs flere dimensjoner innen både energi, convenience tilbud, tjenester og produkter, for å virkelig være tohendige.

Kapittel 7 - Konklusjon

I denne studien har vi foretatt en kvalitativ undersøkelse, hvor vi har undersøkt hvordan endringer som følger av elektrifiseringen av den norske bilparken påvirker norske bensinstasjoner. Dette er gjort ved å se på hva endringen innebærer, hvilke eksterne faktorer som påvirker forretningsmodellen og hvordan selskapene håndterer den. Avslutningsvis i oppgaven vil vi gjøre rede for sentrale funn, oppgavens begrensninger og svakheter samt forslag til videre forskning.

7.1 Sentrale funn

Etter gjennomgang og presentasjon av datamaterialet ser vi at bransjen står overfor en vesentlig endring, hvor mye av inntektene gradvis vil synke i takt med etterspørselen de kommende årene. Selv om endringen vil ta tid, må bransjen utøve tohendighet slik at de kan tilpasse seg de endrede omgivelsene og erstatte de framtidige tapte inntektene.

Om bensinstasjonene velger å gå inn i lademarkedet, som våre funn tilsier at kjedene gjør i ulik grad i dag, vil de møte et marked som er ulikt det de i dag operer i. Av sentrale funn ser vi at markedet er mindre i volum og har et høyt antall konkurrenter, både av tradisjonelle aktører, men også nye spillere i markedet. Det gjør at lademarkedet nødvendigvis ikke er det eneste svaret for alle aktørene å gå inn i. Hvorvidt bensinstasjonene evner å utforske nye forretningsområder, enten det dreier seg om elektrisitet eller andre energiformer, vil kunne bli avgjørende for om selskapene kan vokse eller om de blir disruptert.

Bensinstasjonenes forretningsmodeller vil bli påvirket av endringen. Vi ser at markedet for salg av tradisjonelt drivstoff gradvis vil forsvinne, og de eksisterende forretningsmodellene vil

da ikke lenger ha grunnlag for inntjening. Som vi har presentert i oppgaven har vi gjennom datainnsamlingen sett at selskapene er i gang med å utføre endringer og vi har følgelig diskutert endringer i hvordan selskapene skaper, leverer og kaprer verdi med hensyn på de fire dimensjonene; verdiløfte, nøkkelaktiviteter, samarbeidspartnere og inntektsstrømmer. Funn tilsier at kjedene fokuserer på et økt antall inntektsstrømmer som vil skape muligheter for å kapre verdi på flere områder enn i dag. Dette henger videre sammen med et utvidet verdiløfte, som omhandler verdien selskapene leverer til kunden. Dette ser ut til å utvides fra å gjelde energi til bilen (som i dag) til å tilby kunden et mer komplett tilbud som gjør at de kan få dekket flere behov på samme tid. Samarbeidspartnere blir essensielle for å både kunne skape, men også levere verdien. Vi ser at flere av aktørene benytter samarbeid for å gi et godt ladetilbud til kundene, og av tidligere vet vi at kjedene benytter samarbeid for å levere et godt tilbud inne på stasjon, gjerne i form av et bedre mattilbud.

Vi ser av funnene at selskapene håndterer endringen ulikt, hvor noen har opprettet nye strukturer og endrer organisering for å håndtere overgangen. Videre ser vi at kjedene har et tydelig fokus på å både forbedre inntjening i dag, samtidig som de utforsker nye mulige forretningsområder. De utforskende aktivitetene rettes i stor grad mot elbilmarkedet for de fleste kjedene, hvor hjemmelading kan være et alternativ. Samtidig bør kjedene også utforske nye muligheter på andre områder, som for eksempel tilleggstjenester på stasjon, for å potensielt ha flere ben å stå på i fremtiden, og unngå å bli disruptert.

7.2 Oppgavens begrensninger og svakheter

Hensikten med denne masteroppgaven har vært å belyse og undersøke valgt problemstilling innenfor det norske bensinstasjonsmarkedet. Hvor vi spesifikt har sett på endringen mot en elektrisk bilpark som en del av et felles politisk mål om å redusere klimautslipp. Når vi startet arbeidet med oppgaven var vår tanke at endringen vil slå ut i full kraft om få år, og at det ikke lenger ville bli solgt tradisjonelt drivstoff. Vi fant tidlig ut at det ikke er tilfelle da vi som tidligere påpekt har sett at endringen kommer til å ta lang tid. Det fører med seg begrensninger for vår oppgave i form av at vi ikke kan svare like godt på endringer som har blitt gjort, da endringen ikke er fullt gjennomført.

En svakhet ved oppgaven er antall informanter er relativt sett lavt, noe som kan påvirke datamaterialets kvalitet. Dette grunnet at bransjen som helhet består av få, men store aktører

som utgjør rundt 90 prosent av markedsandelene. De resterende 10 prosentene av markedsandelene besittes av flere små selskaper, hvor mange er organisert som enkeltstående selskap, men som opererer under samme navn. Det vil si at de informantene vi kunne intervjuet i tillegg til de vi har, sannsynligvis ville svart oss på et individuelt nivå - noe som ikke er i tråd med resterende av selskapene vi har snakket med.

En vanlig begrensning er knyttet til tidsrammen på oppgaven, som i dette tilfellet har vært på ett semester. Dette har gitt begrensninger i form av at vi ved en lengre tidsperiode kunne undersøkt og observert endringer i større grad, og i en ideell situasjon kunne vi sammenlignet funn fra datainnsamling fra ulike tidspunkt. Tidsrammen har her ført til at vi har undersøkt endringen i en gitt periode. Som tidligere nevnt er ett av markedene vi har sett på et marked med høy endringstakt. Dette kan føre til at oppgaven ikke har fanget opp endringer som har skjedd etter vår datainnsamling.

Videre har studien begrensninger knyttet til at studien har en hensikt om å kunne belyse endringer frem i tid, dette har vært utfordrende da informantene av konkurransemessige hensyn ikke i stor grad har ønsket å oppgi sensitiv informasjon om fremtidsplaner.

7.3 Teoretisk og praktiske implikasjoner

Frem til nå har det blitt forsket lite på hvordan bensinstasjoner håndterer overgangen til en elektrisk bilpark, og spesielt på hvordan forretningsmodellene blir påvirket. I forskningen på forretningsmodeller bidrar studien vår til å rette lys på hvordan endring i en organisasjons eksterne omgivelser kan påvirke forretningsmodellen. Videre forsøker forskningen vår å belyse sammenhengen mellom begrepene forretningsmodell og tohendighet. Oppgaven har tatt for seg en bransje som står ovenfor en stor endring, og funnene understreker hvordan det å utøve tohendighet er viktig for å utvikle nye forretningsmodeller for fremtiden.

For bensinstasjoner er det vesentlig å lykkes med omstillingen til det grønne skiftet, hvor det kan oppstå behov for å fornye forretningsmodellen i takt med endrede omgivelser. Studien retter seg spesifikt mot å bidra til økt innsikt i et viktig skifte og en viktig tid for bensinstasjonsbransjen. For selskapene er forståelse for hvordan elektrifiseringen av den norske bilparken kan påvirke deres nåværende og fremtidige forretningsmodeller viktig kunnskap. Forskningen vår bidrar med innsikt i hvordan kjedene forholder seg til endringen

og hvilke endringer som ser ut til å bli viktige i forretningsmodellene i bransjen. Til tross for at funnene i studien kan generaliseres i mindre grad, kan trolig funnene til en viss grad bidra inn mot endring i andre bransjer, da behovet for tohendighet og endring av forretningsmodell også er gjenkjennbart i andre bedrifter og bransjer.

7.4 Forslag til videre forskning

Gjennom utarbeidelsen av vår oppgave har vi sett flere områder som kan være verdt å forske videre på. Perioden studien vår har blitt gjennomført har vært på ca. 5 måneder. Det gjør at vi kun har utforsket endringen i en bestemt periode. Som vi har sett er spesielt lademarkedet et marked med høy endringstakt, det indikerer at det kommer til å skje mye der de neste årene. Hvordan dette påvirker bensinstasjoner (og andre aktører) kan være interessant å utforske videre. Hvordan utviklingen av bensinstasjonene blir i fremtiden vil være nyttig kunnskap for andre bransjer som går gjennom tilsvarende store endringer. Vi ser også trekk fra lademarkedet i andre deler av Europa at det skiller seg fra det norske, hvor andelen av folk som har mulighet til å lade hjemme er lavere grunnet demografiske ulikheter.

I denne oppgaven har vi sett elektrifiseringen som en trend som påvirker bensinstasjoner, samtidig vet vi at det er andre trender som kan påvirke bransjen. For eksempel kunne det vært nyttig å sett hvordan ulike mobilitetstrender som at færre folk eier bil, bildeling vokser og det økte fokuset på kollektivtransport påvirker bensinstasjoner. Dette kan ses i sammenheng med Business Model Environment (Amarsy, 2015) hvor vi i oppgaven ikke har sett på de makroøkonomiske-kreftene som påvirker bensinstasjoners forretningsmodell, dette kan være et naturlig neste steg for videre forskning.

Tidligere har vi nevnt at vi antar at faktorer som eierskap og selskapsstruktur vil ha påvirkning på valg som blir gjort i møtet med elektrifiseringen. Det kunne vært et relevant tema å sett nærmere på, da kjedene er organisert ulikt. Følgelig kan dette også gjelde andre organisatoriske trekk som kultur og ledelse.

Avslutningsvis er det noe uenighet om hvorvidt elbil og elektrisitet er det mest miljøvennlige alternativet på lengre sikt. Dette er noe oppgaven ikke har utforsket, men som definitivt har verdi å undersøke, spesielt med tanke på hvor langt elektrifiseringen i Norge har kommet.

Referanseliste

Amarsy, N.(2015, 15. oktober). How To Scan Your Business Model Environment for Disruptive Threats And Opportunities. *Strategyzer*. Hentet fra:

<https://www.strategyzer.com/blog/posts/2015/10/14/how-to-scan-through-your-environments-disruptive-threats-and-opportunities>

Amit, R., & Zott, C. (2015). Crafting Business Architecture: The Antecedents of Business Model Design. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 331–350.

<https://doi.org/10.1002/sej.1200>

Assink, M. (2006). Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. *European Journal of Innovation Management*, 9 (2), 215-229.

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploration, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.

Bertel O. Steen. (2022). Hva er forskjellen på hurtiglading og normallading?. *Bertel O. Steen*.
<https://www.bos.no/guide/bilvalg/drivlinje/elbil/hurtiglading-vs-normallading>

Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building Ambidexterity into an Organization. MIT *Sloan Management Review*, 45.

Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287–298.

<https://doi.org/10.5465/amp.2012.0167>

Birkinshaw, J., Zimmermann, A., & Raisch, S. (2016). How Do Firms Adapt to Discontinuous Change? Bridging the Dynamic Capabilities and Ambidexterity Perspectives.

California Management Review, 58(4), 36–58. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.36>

Christensen, C. & Bower, J. (1995). Disruptive Technologies: Catching the wave. *Harvard Business Review*, 2-12. <https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>

Christensen, C. M. (2012, Desember). Surviving Disruption. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2012/12/surviving-disruption>

Christensen, C. M. (2013). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. *Harvard Business Review Press*.

Christensen, C. M., Bartman, T., & van Bever, D. (2016). The Hard Truth About Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 58(1), 31-40. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/hard-truth-about-business-model-innovation/docview/1832180944/se-2?accountid=8579>

Ditmansen, A. (2022). Full moms og subsidier: – Ubegripelig dårlig idé. *Norsk elbilforening*. <https://elbil.no/full-moms-og-subsidier-ubegripelig-darlig-ide/>

Drivkraft Norge. (u.å). Energistasjoner. *Drivkraft Norge*. Hentet fra <https://www.drivkraftnorge.no/Tall-og-fakta/energistasjoner/>

Drivkraft Norge. (u.å). Markedsandeler. *Drivkraft Norge*. Hentet fra <https://www.drivkraftnorge.no/Tall-og-fakta/markedsandeler/>

Druehl, C. T. & Schmidt, G. M. (2008). When is a disruptive innovation disruptive?. *The journal of product innovation management*, 1-32

Easterby-Smith, M., Jaspersen, L. J., Thorpe, R., & Valizade, D. (2021). *Management and Business Research*. SAGE Publications, Limited.

Gripsrud, G., Olsson, U.H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse*. (3.utgave). Høyskoleforlaget. 51-52

Grønmo, S. (2021). Validitet. *Store norske leksikon*. Hentet 21. mai 2022 fra <https://snl.no/validitet>

Hagenmaier, M., Wagener, C., Bert, J. & Ohngemach, M. (2021). Winning the Battle in the EV Charging Ecosystem. *Boston Consulting Group*.

<https://www.bcg.com/publications/2021/the-evolution-of-charging-infrastructures-for-electric-vehicles>

Innovasjon Norge. (2022). *Business Model Canvas*. [Bilde]. Hentet fra

<https://www.innovasjon Norge.no/no/verktoy/verktoy-for-oppstart-av-bedrift/hvordan-lage-forretningsmodell/>

Jacobsen, & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Fagbokforl.

Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. (2012). *Fundamentals of Strategy* (2. utg.). England: Pearson Education Limited.

Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change*. Upper Saddle River, NJ: Pearson,.

Karimi, J., & Walter, Z. (2015). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. *Journal of Management Information Systems*. DOI: 10.1080/07421222.2015.1029380

Li, F. (2020). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 92–93, 102012.

<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.

Mitchell, D., & Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24, 15–21.

<https://doi.org/10.1108/02756660310504924>

Mullis, M. (2020, 17. januar). Vil ha øl salg på bensinstasjoner. *Nettavisen*.

<https://www.nettavisen.no/okonomi/vil-ha-olsalg-pa-bensinstasjoner/s/12-95-3423911075>

Nobil. (2013, August 8). Statistikk fra NOBIL. Hentet fra

<https://info.nobil.no/index.php/nyheter/89>

Norges Automobil Forbund. (2022, 10. mai). Billig drivstoff er viktigste elbilfordel. *NTB Kommunikasjon*. Hentet fra <https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/billig-drivstoff-er-viktigste-elbilfordel?publisherId=2126680&releaseId=17932939>

Norsk Elbilforening. (2022a). Statistikk elbil - Norsk elbilforening. *Norsk Elbilforening*.

Hentet fra: <https://elbil.no/om-elbil/elbilstatistikk/>

Norsk Elbilforening. (2022b). Elbilbestand. *Norsk Elbilforening*. Hentet 21.mai 2022 fra

<https://elbil.no/om-elbil/elbilstatistikk/elbilbestand/>

Norsk Elbilforening. (2022c). Dette koster hurtiglading. *Norsk Elbilforening*.

<https://elbil.no/dette-koster-hurtiglading/>

Nyhaug, O. P. (2022). *Korte og lange trender - KBS-rapporten 2021-2022*. Virke Servicehandel.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). *Ambidextrous organizations*. [Bilde]. Hentet fra

[http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/tushman/OEReilly%20&%20Tushman%20\(2004\).pdf?fbclid=IwAR1w82CgtmKMkavvwNozIkuBa6ztHkfTMmD85FOLDwRRpd46uiEv_bHcss0](http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/tushman/OEReilly%20&%20Tushman%20(2004).pdf?fbclid=IwAR1w82CgtmKMkavvwNozIkuBa6ztHkfTMmD85FOLDwRRpd46uiEv_bHcss0)

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard*

Business Review. <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.

<https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. OSF.

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409.

<https://doi.org/10.1177/0149206308316058>

Regjeringen. (2020). Etablering av ladepunkter og ladestasjoner for elbiler – forholdet til plan- og bygningsloven mv. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/etablering-av-ladepunkter-og-ladestasjoner-for-elbiler---forholdet-til-plan--og-bygningsloven-mv/id2722019/?fbclid=IwAR3c94LhHmMMMjql0WCrlt3-c9YD1nMJSU2-AqRX0WbJOX-vC0cazRVAWE>

Regjeringen. (2021a). Klimaendringer og norsk klimapolitikk. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/innsiktsartikler-klima-miljo/klimaendringer-og-norsk-klimapolitikk/id2636812/>

Regjeringen. (2021c). Norge er elektrisk. Hentet fra:

https://www.regjeringen.no/no/tema/transport-og-kommunikasjon/veg_og_vegtrafikk/faktaartikler-vei-og-ts/norge-er-elektrisk/id2677481/

Regjeringen. (2021b). Det grønne skiftet. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/innsiktsartikler-klima-miljo/det-gronne-skiftet/id2879075/>

Rubeis, M., Groves, S., & Bonaccorsi, G. (2019). *Is there a future for service stations?*.

Boston Consulting Group. Hentet fra: <https://www.bcg.com/en-nor/publications/2019/service-stations-future>

Saebi, T., Lien, L., & Foss, N. J. (2017). What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation. *Long Range Planning*, 50(5), 567–581. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.006>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). Pearson.

Schumpeter, J. A. (1934). *Theory of economic development*. Routledge.

Sollie, I. E. & Kafili, N. (2021). *Fra bensinstasjon til energistasjon: en empirisk studie av hurtigladedetilbudet på bensinstasjoner*. [Masteroppgave]. Norges Handelshøyskole.
<https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/2769991>

Stensaker, I. (2018). Radikal endring og innovasjon. *Magma*. <https://old.magma.no/radikal-endring-og-innovasjon>

Strategyzer. (2015). *Business Model Environment*. [Bilde]. Hentet fra
<https://www.strategyzer.com/blog/posts/2015/10/14/how-to-scan-through-your-environments-disruptive-threats-and-opportunities#:~:text=The%20Business%20Model%20Environment%20is,model%20that%20will%20be%20>

Støen, L. (2022, 14. mars). – Billigere enn drop-in prisene Recharge selv bruker. *Norsk elbilforening*. <https://elbil.no/billigere-enn-drop-in-prisene-recharge-selv-bruker/>

Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: MANAGING EVOLUTIONARY AND REVOLUTIONARY CHANGE. *California Management Review*, 38(4), 8–30. <https://doi.org/10.2307/41165852>

Valle, M. (2021, 25. februar). Så mye strøm brukte elbilene i fjor. Ingen fare for at elbilene gir strømkrise med det første. *Teknisk Ukeblad*. <https://www.tu.no/artikler/sa-mye-strom-brukte-elbilene-i-fjor/507227>

Valle, M. (2022, 3. januar). Dette er de mest solgte bilene i 2021 - Tesla seilte opp som Norges største bilmerke. *Teknisk Ukeblad*. <https://www.tu.no/artikler/dette-er-de-mest-solgte-bilene-i-2021/516204>

Viki, T., Toma, D., & Gons, E. E. (2017). *The Corporate Startup: How Established Companies Can Develop Successful Innovation Ecosystems*. Vakmedianet.

Virke Servicehandel. (2022). *KBS-rapporten 2021-2022*. Virke Servicehandel

Yin. (2018). *Case study research and applications : design and methods* (5. utg.). SAGE.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide bensinstasjon

Intervjuguide 1

Introduksjonsspørsmål informant

Navn:

Stilling i organisasjonen:

Hvor lenge har du jobbet her?

Hva er dine hovedoppgaver?

Endring:

1. Hvordan ser dere på skiftet fra fossilbiler til elektriske biler?
2. Hvilke endringer har selskapet gjort de seneste årene for å vedlikeholde eller styrke konkurranseevnen?
3. Hvordan tenker dere at bensinstasjonsbransjen og utviklingen kommer til å utvikle seg de neste 5-10 årene?
4. Når tror dere salg av drivstoff vil være tilnærmet ferdig?
5. Hvilke nye aktiviteter/områder jobber dere med?
 - Hvordan struktureres dette arbeidet?

Forretningsmodell:

6. Vil du fortelle om forretningsmodellen deres?
7. Har dere ulike forretningsmodeller på by vs korridor?
8. Er det utfordrende å investere i nye forretningsmodeller/områder, når/om dere fortsatt tjener penger på dagens forretningsmodell?
9. Hvordan struktureres arbeidet med nye forretningsmodeller/områder?
10. Hvilke utfordringer har dere i dag, med hensyn på endringen?

11. Hvem samarbeider dere med og hva samarbeider dere om?
12. Konkurrentene er nye, hvordan forandrer det deres virksomhet?
13. Hvordan møter dere nye kundebehov? Hvilke endringer ser dere eller tror dere skjer hos kundene?
14. Ingen fyller drivstoff hjemme, alle fyller på stasjon. I fremtiden kan du ha en bil og klare deg i stor grad med hjemmelading, man trenger altså ikke nødvendigvis å reise på "bensinstasjonen" for å lade bilen. Hvordan forholder dere til dette? Mindre markedsandel/trafikk etc
15. Balansen mellom å utøve dagens virksomhet best mulig og utvikle nye forretningsmodeller for fremtidig inntjening, hvordan håndteres dette hos dere?

Økonomiske spørsmål:

16. Hvordan tjener dere penger i dag?
17. Hva er de største/viktigste kostnadene deres?

Avslutning:

18. Hva er målsetting for selskapet de neste årene (kort og lang sikt)?
19. Er det noe annet vi burde ha spurt om?

Kan vi ta kontakt med deg for ytterligere spørsmål/avklaringer?

Vedlegg 2: Intervjuguide bransjeorganisasjon

Intervjuguide 2

Introduksjonsspørsmål person

Navn:

Stilling i organisasjonen:

Hvor lenge har du jobbet her?

Hva er dine hovedoppgaver?

Innledningsspørsmål:

1. Hva er deres rolle og mandat?
2. Hvordan ser dere på skiftet fra fossilbiler til elektriske biler?
 - Hva trues? Hvorfor er det en trussel? Hvorfor mulighet?
3. Hvilke utfordringer er mest gjeldende for bensinstasjoner i dag?
4. Hvilke endringer har bensinstasjonene gjort de seneste årene for å vedlikeholde eller styrke konkurranseevnen?
 - Hvilke endringer ser dere at bensinstasjonene gjør nå?
5. Vi ser at salg av flytende drivstoff tilsynelatende ikke går veldig ned, når tror du salget kommer til å avta?
 - Når tror dere salg av drivstoff vil være tilnærmet ferdig?

Endring:

6. Hvordan tenker dere at bensinstasjonsbransjen og utviklingen kommer til å endre seg de neste 5-10 årene?
 - Hvordan har deres medlemmer tenkt å møte denne utviklingen?
7. Balansen mellom å utøve dagens virksomhet best mulig og utvikle nye forretningsmodeller for fremtidig inntjening, hvordan håndteres dette hos deres medlemmer?

8. Kan du si noe om investeringer som gjøres i endring og nye løsninger i bransjen
9. Har konkurransen endret seg i markedet som følge av elbilens inntog, og myndighetenes krav?
10. Hvem er de mest proaktive, når det gjelder investeringer i fremtidens inntjening, aktørene i bransjen i dag?
11. Hvordan kommer fremtidens stasjon til å se ut?
12. Vårt inntrykk er at bensinstasjonene i framtiden erstatter inntjening av drivstoffsalg med flere andre/nye produkter tjenester? Hva er dine tanker om dette?
 - Hvilke nye tjenester eller produkter tror du bensinstasjoner kan komme til å tilby i fremtiden?
13. Hvilke likheter eller forskjeller ser dere i de ulike selskapenes strategi?
 - Hvordan skiller de forskjellige aktørene seg med tanke på tilpasning til elbiler?
14. Hvordan tjener bensinstasjonene penger i dag?
 - Hvordan er fordelingen av inntjening?

Avslutning:

15. Er det noe annet vi burde ha spurt om?
16. Kan vi ta kontakt med deg for ytterligere spørsmål/avklaringer?

Vil du delta i forskningsprosjektet

“Omstilling i bensinstasjonsbransjen”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et masteroppgave-prosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan bensinstasjonsbransjen håndterer endringer som følge av elektrifisering av den norske bilparken. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet er en masteroppgave i studiet Innovasjon og Ledelse ved Høgskulen på Vestlandet. Formålet med studien er å undersøke hvordan bensinstasjoner i Norge tilpasser seg og håndterer endringene som oppstår i bransjen som følge av en økende andel elektriske biler i Norge. Problemstillingen for prosjektet er «Hvordan endrer bensinstasjoner sine forretningsmodeller som følge av elektrifiseringen av bilparken i Norge, og hvordan håndterer de endringen med fokus på å være tohendige?»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskulen på Vestlandet, institutt for økonomi og administrasjon er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi vi anser selskapet som du jobber/har jobbet i som relevant for casestudien, da selskapet er en sentral aktør i det norske markedet for salg av drivstoff og energi. 4 til 6 selskaper vil bli spurt om å delta i studien.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet vil vi gjennomføre et semistrukturert intervju med deg på

ca. 1 time. Under intervjuet vil vi skrive notater og ta lydopptak. Spørsmålene i intervjuet vil omhandle hvordan ditt selskap arbeider med endring og omstilling til nye forretningsmodeller for bensinstasjonene. Vi ønsker også anledning til å kontakte deg via mail eller tlf om noe er uklart.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Informasjon samlet inn vil bli håndtert av Ole Jacob Hægland og Håvard Mjelleli, samt vår veileder ved Hvl, Kari Håvåg Voldsund.
- Vi vil etterstrebe at du som deltaker ikke vil kunne gjenkjennes i publikasjon, og vil ikke bruke navn i den publiserte masteroppgaven. Det kan derimot bli aktuelt å ta med noe informasjon som er knyttet til din rolle, samt sitater innhentet under intervjuene.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er ca. 23. mai. Eventuelle personopplysninger og opptak vil da bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet har NSD - Norsk senter for forskningsdata vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

- Høgskulen på Vestlandet ved Kari Håvåg Voldsund.
 - ❖ E-post: kari.havag.voldsund@hvl.no
 - ❖ Tlf: +47 555 87 713
- Vårt personvernombud: Datatilsynet

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

- Personverntjenester på e-post (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen,

Kari Voldsund

(Forsker/veileder)

Ole Jacob Hægland / Håvard Mjelleli

(Studenter)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Omstilling i bensinstasjonsbransjen*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju
- Å kunne bli kontaktet i etterkant av intervju hvis noe er uklart

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Godkjenning av søknad NSD

21.05.2022, 15:15

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave Innovasjon og ledelse HVL 2022](#) / Vurdering

Vurdering

Referansenummer

458095

Prosjekttittel

Masteroppgave Innovasjon og ledelse HVL 2022

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomi og administrasjon

Prosjektperiode

10.02.2022 - 23.02.2022

[Meldeskjema](#) 

Dato

24.02.2022

Type

Standard

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personverregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

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

Personverntjenester 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 lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

Personverntjenester 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

Personverntjenester 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.

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/61e7dfbe-4284-451a-b773-4e476b2488b2/0>

1/2

Vedlegg 5: Ny godkjenning som følger av feil dato i første godkjenning

21.05.2022, 15:15

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss 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://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/61e7dfbe-4284-451e-b773-4e470b2486b2/0>

2/2