

Fra eie til leie

En kvalitativ studie av verdiskapning i delingsøkonomiske bedrifter



BCR3101 Bacheloroppgave
Vår 2016

”Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”.

Forord

Denne oppgaven ble ferdigstilt våren 2016 som avsluttende prosjekt for bachelorgraden Kreativitet, Innovasjon og Forretningsutvikling ved Høyskolen Kristiania i Oslo. Høsten 2015 startet prosessen som nå har kommet til en slutt, og vi sitter igjen med en stor mestringsfølelse. Arbeidet med denne oppgaven har både vært lærerikt og utfordrende. Oppgavens aktualitet har økt underveis i prosessen, og dette har bidratt til å øke vårt engasjement i tider med frustrasjon og utfordringer.

Først og fremst vil vi takke informantene som har gjort dette mulig for oss. Vi vil også rette en takk til vår veileder, Camilla Bakken Øvald, som har vært tilgjengelig for oss gjennom prosessen. Videre retter vi en stor takk til vår inspirasjon og faglig studieleder Kristin Undheim, som har vært en god diskusjonspartner i løpet av prosessen og vist stort engasjement til oppgavens tema. Undheim har bistått med gode innspill, samt involvert høyskolelektor Ranvir Rai til å delta på evalueringsmøter som har vært veldig inspirerende og givende for oss. Vi vil også takke Sylvi Barman-Jenssen for hennes unike engasjement som har støttet og veiledet oss gjennom prosessen.

Til slutt vil vi også gjerne takke hverandre. Forfatterne av denne oppgaven har i løpet av tre år på Høyskolen Kristiania samarbeidet og skrevet samtlige eksamensoppgaver sammen. Vi har lært hverandre å kjenne og blitt et godt team. Vi har brukt hverandres styrker og løftet hverandres svakheter, og støttet hverandre underveis i hele prosessen.

God lesing!

Oslo, 23.05.16

Sammendrag

Denne oppgaven har tatt for seg verdiskapning i norske delingsøkonomiske bedrifter. Hensikten har vært å avdekke hvilken sammenheng det er mellom verdiskapningen i delingsøkonomiske bedrifter og andre verdinettverk. Fordi delingsøkonomien er et såpass nytt økonomisk system, er det spennende å se om tidligere utviklet teori samsvarer med vår undersøkelse.

Delingsøkonomien baserer seg på en forretningsmodell der privatpersoner deler underutnyttede ressurser med hverandre ved hjelp av en digital plattform som tilgjengeliggjør tjenesten på en sikker måte. I denne typen forretningsmodell er det to aktører som tjener penger - de som deler eller leier ut en ressurs og eierne av plattformen som tilrettelegger delingen. På denne måten skaper delingsøkonomien verdi på en unik måte.

Utvalget i undersøkelsen består av ni informanter fra syv forskjellige bedrifter. Gjennom intervjuer med aktuelle aktører i delingsøkonomien har fokus vært å få en dypere forståelse av hvordan denne typen bedrifter skaper verdi. Funnene i denne kvalitative studien består av åtte faktorer som gjør seg gjeldende som drivere av verdi for samtlige bedrifter. Gjennom videre tolkning skilles det mellom de bærende verdidriverne og de verdidriverne som ikke blir absolutt avgjørende for å skape verdi. Ut fra dette blir det identifisert ut fire bærende drivere: skala, sammensetning av kundemasse, Word Of Mouth og økonomiske insentiver. De to førstnevnte er av deduktiv karakter og bekrefter en sterk sammenheng mellom verdiskapning i delingsøkonomiske bedrifter og andre verdinettverk. De to sistnevnte er induktivt utviklet med basis i våre empiriske data, og disse viser til at delingsøkonomien tilfører noen nye måter å skape verdi på. Konklusjonen i denne studien blir derfor at det er en sterk sammenheng mellom de viktigste verdidriverne i verdinettverksteorien og delingsøkonomiske bedrifter.

De empiriske funnene i denne studien kan være et supplement til ny innsikt på dette området. Studien har begrensninger og er langt fra en komplett analyse, men anses å være et relevant bidrag til utviklingen av nye problemstillinger for videre forskning på delingsøkonomi.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn og aktualitet.....	2
1.2 Formål.....	4
1.3 Problemstilling.....	5
1.4 Avgrensning.....	5
1.5 Disposisjon.....	5
2.0 Teori	6
2.1 Verdiskapning.....	6
2.2 Verdikonfigurasjonsanalyse.....	7
2.3 Strukturelle drivere av verdi og kostnad.....	7
2.4 Verdikonfigurasjoner.....	8
2.4.1 Verdikjede.....	8
2.4.2 Verdiverksted.....	9
2.4.3 Verdinettverk.....	9
2.5 Verdiskapning i verdinettverk.....	10
2.6 Delingsøkonomiske verdinettverk.....	11
3.0 Metode	12
3.1 Valg av metode.....	12
3.2 Forskningsdesign.....	13
3.3 Utvalg og utvalgsprosedyre.....	14
3.3.1 Rekruttering.....	14
3.4 Informanter.....	15
3.4.1 Bedrift 1.....	15
3.4.2 Bedrift 2.....	15
3.4.3 Bedrift 3.....	16
3.4.4 Bedrift 4.....	16
3.4.5 Bedrift 5.....	17
3.4.6 Bedrift 6.....	17
3.5 Intervjuguide.....	17
3.6 Gjennomføring av intervju.....	18
3.7 Forskningsetikk.....	20

3.8 Reliabilitet og validitet.....	20
4.0 Koding og analyse	21
5.0 Presentasjon av funn	22
5.1 Skala.....	23
5.2 Sammensetning av kundemasse.....	23
5.3 Læring.....	24
5.4 Posisjonering.....	24
5.4.1 Miljømessige insentiver.....	25
5.4.2 Design.....	26
5.4.3 Pris	26
5.5 Lokalisasjon	27
5.6 Timing.....	28
5.7 Word of mouth.....	30
5.8 Økonomiske insentiver	31
6.0 Diskusjon	32
6.1 Skala.....	33
6.2 Sammensetning av kundemasse.....	33
6.3 Læring.....	33
6.4 Posisjonering (miljømessige insentiver, design og pris).....	33
6.5 Lokalisasjon	34
6.6 Timing.....	34
6.7 Word of mouth.....	34
6.8 Økonomiske insentiver	35
7.0 Avslutning.....	35
7.1 Konklusjon.....	35
7.2 Kritikk.....	36
7.3 Videre forskning	37
8.0 Litteraturliste	38

VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Transkript fra første intervju. Resterende transkripsjoner er tilgjengelige og kan ettersendes på forespørsel.

Vedlegg 3: Koding del 1

Vedlegg 4: Koding del

1.0 Innledning

For omlag ett år siden var det få nordmenn som hadde hørt om begrepet delingsøkonomi, og antakeligvis enda færre som visste hva det betydde. I årsskiftet 2015-2016 skjedde det imidlertid noe spesielt - delingsøkonomien eksploderte i norsk media! Interessen florerte og nysgjerrigheten vokste. Debatter og foredrag ble holdt av politikere, gründere og næringslivsledere landet over. 27 oktober 2015 skrev Dagens Næringsliv at "Delingsøkonomien skyter fart i Norge" (Havnes 2015). Siden den gang er det nettopp dette som har skjedd. Delingsøkonomien har blitt diskutert opp og ned i mente, og er en forretningsmodell som er både kritisert og lovprist. LO mener for eksempel at den delingsøkonomiske forretningsmodellen skaper større usikkerhet i det norske arbeidsmarkedet fordi den fraskriver seg ansvar overfor ansatte og produksjonsmidler (NRK). På den annen side mener blant andre Innovasjon Norge at delingsøkonomien kan være med på utviklingen av et mer bærekraftig samfunn (Innovasjon Norge 2015). Tilveksten av delingsøkonomiske aktører er derimot soleklar, og som statsminister Erna Solberg sier: "Delingsøkonomien er kommet for å bli og er en viktig del av fremtiden, som vi ikke kan forby" (Haugan og Henden 2016).

Så hva er egentlig delingsøkonomi? Dette spørsmålet er en velkjent kilde til diskusjon. Nettopp fordi delingsøkonomien er et såpass nytt økonomisk system, har det vært usikkerhet rundt hva begrepet faktisk betyr. En kvinne som mange mener har klart å skape klarhet i ordets betydning er Rachel Botsman. Botsman er mest kjent for utviklingen av opprinnelsesteorien bak "Collaborative Consumption" med boken "What's mine is yours: How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live" som hun skrev sammen med Roo Rogers i 2011. Botsman redegjør for de mange nyansene som finnes i det vi kaller delingsøkonomi. Hun definerer ut flere typer av økonomiske systemer som ofte blir samlet under paraplybetegnelsen delingsøkonomi og forvekslet med feilaktige definisjoner. Denne oppgaven tar utgangspunkt i Botsmans definisjon av delingsøkonomi: "An economic system based on sharing underused assets or services, for free or for a fee, directly from individuals" (Botsman 2015). Altså handler delingsøkonomien om å dele uutnyttede ressurser. Det klassiske eksemplet på en velkjent delingsøkonomisk bedrift er Airbnb. Selskapets forretningsidé er at mennesker verden over skal kunne dele sine hjem med hverandre. På Airbnb kan privatpersoner leie ut hjemmet sitt, eller leie andre sine hjem. Tanken er enkel; uutnyttede rom blir tilgjengelige for personer som trenger dem, samtidig som utleiere tjener penger. Selve tjenesteutførelsen skjer mellom privatpersoner, og

Airbnb er plattformen og bindeleddet mellom dem. Dette kalles å etablere tosidige markeder: “Tjenesteleverandørene etablerer infrastrukturen for handel, samt mekanismene som gjør at de blir attraktive å bruke og som bidrar til at de er den dominerende aktøren i markedet” (Krokan 2015). Med andre ord eier ikke Airbnb en eneste leilighet - de eier kun tjenesten som tilgjengeliggjør denne transaksjonen mellom brukere.

Så hvordan skaper delingsøkonomiske bedrifter verdi? Det er dette spørsmålet denne oppgaven skal forsøke å besvare. Er det likheter mellom delingsøkonomiske, og andre nettverksbaserte tjenester? I så fall hvilke? Fordi delingsøkonomien er såpass ny, er dette mer eller mindre utforskede spørsmål. Vi ønsker at denne oppgaven skal bidra til ny innsikt på dette området.

1.1 Bakgrunn og aktualitet

En person som har uttalt seg mye om delingsøkonomien i norske medier er Tor Wallin Andreassen. Andreassen er professor og leder av Senter for Tjenesteinnovasjon ved Norges Handelshøyskole, og en del av Regjeringens offentlige utvalg som skal utrede hvordan delingsøkonomien kan gi mer effektiv ressursbruk (St.meld. nr. 12, 2016). Andreassen skrev i 2014 til Bergens Tidene at “delingstjenester kan gi oss økt konkurranse, økt innovasjonstakt og økt økonomisk aktivitet, uten at vi trekker mer på jordens ressurser”. Videre påpeker han at den delingsøkonomiske forretningsmodellen og logikken er svært enkel. Konseptet fremmer tilgang fremfor eierskap av underutnyttede eiendeler, noe som er bærekraftig (Andreassen 2014).

I løpet av de siste årene har tilveksten av nyoppstartede selskaper innen delingsøkonomien vært markant. I dag finnes det tjenester for utleie av eiendeler, som for eksempel leilighet gjennom Airbnb, bil gjennom Nabobil, ting gjennom Finn.no, salg av middagsrester gjennom Too Good To Go, og bytte av profesjonelle tjenester gjennom for eksempel Graphiq (Andreassen 2014). Andreassen (2014) viser til tre typer fenomen som har stimulert fremveksten og nytteverdien av delingsøkonomien: sosiale, økonomiske og teknologiske. Et sentralt, sosialt fenomen er befolkningstetthet. Deling er med andre ord mer effektivt i store byer. I dag bor størsteparten av verdens befolkning i byer, og bildeling kan for eksempel være mer praktisk enn å eie sin egen i store byer. I tillegg ser vi et økt fokus på bærekraftig utvikling som fremmer en grønnere livsstil, økt gjenbruk og deling av underutnyttede ressurser. Innovasjon Norge fokuserer for eksempel nå i større

grad på å støtte bedrifter som opererer med økonomisk, miljømessig og sosialt bærekraftige forretningsmodeller (Innovasjon Norge 2015).

Av økonomiske fenomener viser Andreassen (2014) til verdens kraftig økende befolkningsvekst. Fra et ressursperspektiv er dette meget bekymringsfullt, da jordens ressursbase er begrenset. Derfor er det viktig å møte befolkningsveksten med ny teknologi, moderasjon og tiltak som omhandler gjenvinning og gjenbruk. Overskuddet av eiendeler som utnyttes lite er størst i den vestlige verden. En drill brukes for eksempel i snitt 12 minutter per år (Andreassen 2014), og en bil står stille i snitt 23 timer i døgnet (Ekeseth 2015). Dette er tall som viser til et stort forbedringspotensial. Deling kan være en del av løsningen på den store ressursmangelen verden står overfor.

Tilgangen på luksusgoder blir også begrenset dersom man skal eie dem, men i delingsøkonomien er slike goder tilgjengeliggjort på en ny måte. I dag kan du for eksempel leie en Tesla ved hjelp av delingstjenesten Nabobil, eller bo en helg i en luksurvilla gjennom Airbnb. Delingsøkonomien åpner i tillegg for at flere kan bedre sin økonomiske situasjon ved å leie ut tingene de eier. Som tidligere nevnt (ref. kap. 1.0) oppretter delingstjenester det vi kaller tosidige markeder. I slike markeder er plattformen den nødvendige infrastrukturen, men en like viktig ressurs er tilliten mellom brukerne, og mellom brukere og plattformen (Krokan 2015). Tillit er helt avgjørende for at delingstjenester skal fungere. For eksempel er det for noen helt utenkelig å leie ut leiligheten sin til en ukjent person, de stoler ikke nødvendigvis på at hvem som helst vil behandle hjemmet deres med respekt. Dette har imidlertid Airbnb og andre delingsplattformer klart å løse gjennom tillitsbyggende tiltak. For det første må delingstjenester ha alle formelle sider av tilbudet i orden (eksempelvis forsikringer). Videre blir det viktig å bygge en positiv plattformkultur som bygger på et felles sett med normer, verdier og opplevelser blant brukerne. Målet er å synliggjøre de ønskede verdiene og ønsket atferd i nettverket (Krokan 2015). Dette løser mange delingsplattformer med å oppfordre til *rating*. Rating er en personlig kvalitetsvurdering av andre brukere. Fordi denne vurderingen kommer fra likesinnede medlemmer i nettverket, har vi en tendens til å stole mer på denne typen kvalitetsvurderinger (Krokan 2015). For eksempel stiller Airbnb krav til både utleier og leietaker om å gi hverandre en vurdering/rating.

Det siste fenomenet Andreassen (2014) viser til er teknologi. Den omfattende digitaliseringen og teknologiutviklingen i dagens samfunn er en av grunnene til fremveksten og utbredelsen av delingsøkonomiske bedrifter. Digitalisering skaper store muligheter for nye forretningsmodeller, og stadig flere bruker internettbaserte løsninger for formidling av tjenester, noe også delingsøkonomien gjør. Delingstjenester er i aller høyeste grad teknologidrevet, og opererer gjerne med digitale og internettbaserte plattformer. Plattformteknologien muliggjør effektive koblinger mellom privatpersoner som deler og leier ut underutnyttede ressurser (Haugli 2015).

I et makroperspektiv vil delingsøkonomien øke konkurranseintensiteten på grunn av dens kraft og dynamikk. Trolig vil den true og presse eksisterende aktører til å innovere eller avvikle. Arne Krokan (2015) mener at delingstjenester kan bidra til å utvikle mer effektive markeder enn de tradisjonelle tjenesteleverandørene gjør, fordi de er åpne, har lave transaksjonskostnader og skaper nettverkseffekter. Dette betyr også at delingstjenester skaper verdi på andre og nye måter. I et mikroperspektiv vil aktørene innenfor delingsøkonomien være drevet av utsiktene til å tjene penger.

Det eksisterer derimot en mørkere side av delingsøkonomien. Den stiller krav til myndighetene for at den skal kunne utvikle seg i regulerte former (Andreassen 2014). Seniorrådgiver Rune Foshaug i NHO påpeker at delingsøkonomien møtes med frykt; “den bærer bud om mer fragmenterte arbeidsforhold, redusert skatteinngang og svekkede ansvars- og sikkerhetsordninger i arbeidslivet” (Foshaug 2016). Det knyttes store utfordringer til regulering av delingsøkonomien. Målet er at samfunnet skal kunne dra full nytte av det økonomiske potensialet delingsøkonomien innehar - dette vil imidlertid kreve et tett samarbeid mellom myndighetene og delingsaktørene fremover.

1.2 Formål

Formålet med denne oppgaven er å få en bredere forståelse av delingsøkonomien i Norge, og hvordan delingsøkonomiske bedrifter skaper verdi. Dette gjøres ved å studere sammenhengene mellom delingsøkonomiske bedrifter i Norge og tidligere utviklet teori på hvordan nettverksbaserte bedrifter skaper verdi. Resultatene fra denne oppgaven skal kunne benyttes som en innsiktsressurs av våre informanter og andre interessenter.

1.3 Problemstilling

På grunnlag av oppgavens aktualitet og formål lyder problemstillingen som følger:

“Hvilken sammenheng er det mellom de viktigste driverne for verdiskapning i delingsøkonomiske bedrifter og andre verdinettverk?”

Delingsøkonomien faller tydelig under det Øystein Fjeldstad kaller et verdinettverk. Denne oppgaven skal belyse hvor sterk sammenhengen er mellom hvordan delingsøkonomiske bedrifter og andre verdinettverk skaper verdi. Er det eventuelt noen nye faktorer som spiller inn?

1.4 Avgrensning

Da denne studien hadde begrensede ressurser og tid, ble det nødvendig med noen avgrensninger. I problemstillingen står det at oppgaven skal fokusere på delingsøkonomiske bedrifter, noe som kunne bety alle relevante bedrifter. Det ble derfor gjort en geografisk avgrensning til norske delingsøkonomiske bedrifter i Oslo. Da det ikke eksisterer så mange norske delingsøkonomiske bedrifter, er utvalget basert på deres popularitet og omtale i media. Det ble til slutt rekruttert syv delingsøkonomiske bedrifter innen ulike bransjer.

Videre er oppgaven begrenset i valg av teori. Øystein Fjeldstad er den fremste teoretikeren på verdinettverk, og hans teori ble derfor et naturlig valg av kjernet teori. Verdiskapning er videre et vidt begrep. Valg av fokus på *drivere* av verdiskapning er derfor også en bevisst avgrensning innen verdiskapningsteorien.

1.5 Disposisjon

For å sikre en god besvarelse av problemstillingen, samt en dypere forståelse av formålet ved studien, vil relevant teori bli presentert i påfølgende kapittel. Teorien blir først presentert på et overordnet nivå, før den rettes mer spesifikt til oppgavens formål og problemstilling. Videre vil det bli gjort rede for valg av metode og forskningsdesign, før gjennomføring av intervju og forskningsetikk blir belyst. I kapittel 5.0 fremstilles

analysen der funnene og resultatene presenteres, og drøftes opp mot teori fra kapittel 2.0. Dette vil legge et grunnlag for konklusjon og forslag til videre forskning. Avslutningskapittelet vil også inneholde kritikk til egen oppgave og undersøkelsesprosess.

2.0 Teori

I dette kapittelet gjennomgås det teoretiske grunnlaget som denne undersøkelsen bygger på. Professor ved Institutt for Strategi ved Handelshøyskolen BI Øystein Fjeldstad er den fremste teoretikeren innen verdikonfigurasjoner og verdinettverk. Boken hans “Strategi” fra 2014 ble derfor et naturlig valg av kjernet teori. Boken er fundert på Fjeldstads egen forskning, men er tydelig rettet mot praksis.

Strategi handler om å gi bedrifter retning. Enhver virksomhet må vite hvem de er, hvor de skal og hvordan de skal komme seg dit. Gjennom strategiske valg, som for eksempel å definere tydelige mål og klargjøre hvordan måloppnåelsen skal skje, søker bedrifter å øke verdiskapningen for sine kunder og eiere. Strategiske valg tar utgangspunkt i bedriftens ressurser, omgivelser og aktiviteter (Fjeldstad 2014, 14). Resurser gjør det mulig for bedriften å utføre aktiviteter, og bedriftens aktiviteter kan være med på å skape ressurser. Omgivelsene til en bedrift omhandler hvordan omkringliggende aktører, for eksempel konkurrenter eller samarbeidspartnere, kan påvirke verdiskapningen. I denne oppgaven er det likevel aktivitetene til bedriften som står i fokus da det er disse som har en direkte innvirkning på verdi for kunden, og kostnader for bedriften (Fjeldstad 2014, 26).

2.1 Verdiskapning

I mange sammenhenger knyttes verdiskapningen til en bedrift sterkest opp mot kunde verdien. Kunde verdi kan sies å være tilfredsstillelse av kundens behov målt opp mot bedriftens forbruk av ressurser (Rolfsen 2014, 76). Fjeldstad (2014, 26) definerer verdiskapning som “utførelse av aktiviteter hvor verdien for kunden/brukeren overstiger kostnaden forbundet med aktivitetsutførelsen”. Bedrifter benytter med andre ord ressurser til å utføre aktiviteter som kunder, brukere eller en tredjepart er villig til å betale for. Når kunder/brukere får noe de ønsker, skaper dette verdi for dem. Når betalingen fra

kunder/brukere overstiger kostnadene til bedriften, skapes det verdi for virksomhetens eiere (Fjeldstad 2014, 26).

Fjeldstad (2014, 27) presenterer to hovedgrupperinger av aktiviteter: primær- og sekundæraktiviteter. Primæraktivitetene til en bedrift er de aktivitetene som direkte skaper verdi for kunden. For eksempel kan dette være produksjon, markedsføring og service. Sekundæraktivitetene skaper indirekte verdi gjennom å påvirke primæraktivitetenes ytelse. Typiske sekundæraktiviteter kan være innkjøp, personalforvaltning og infrastruktur. Aktivitetsbeskrivelsen til en bedrift benyttes som et grunnlag for å analysere hvordan aktivitetsbeslutninger, såkalte *konfigurasjonsbeslutninger*, påvirker verdi og kostnad i leveranse av et produkt eller tjeneste (Fjeldstad 2014, 26).

2.2 Verdikonfigurasjonsanalyse

Fordi det finnes ulike typer bedrifter, finnes det naturlig nok også ulike måter å skape verdi på. For eksempel vil en produksjonsbedrift utføre aktiviteter som resulterer i fysiske produkter som kunder kan kjøpe. Tjenestebedrifter utfører derimot aktiviteter direkte for kunden som ikke kan lagres. For å bedre forstå hvordan verdiskapningen i forskjellige bedrifter skjer, foreslår Fjeldstad (2014, 27) å foreta en *verdikonfigurasjonsanalyse*. Denne analysen tar utgangspunkt i bedriftens verdiskapning fra et aktivitetsperspektiv og har to hovednivåer. Første nivå er en ”kategorisering av bedriftens aktiviteter med kvalitativ og kvantitativ beskrivelse av hva som utføres og hvordan disse påvirker verdiskapning og kostnad” (Fjeldstad 2014, 27). Det er sammensetningen av bedriftens aktiviteter som kalles bedriftens *verdikonfigurasjon*. Andre nivå er en ”identifisering av strukturelle faktorer som knytter valg angående aktivitetene til enhetskostnad i aktiviteten og verdi for kunden” (Fjeldstad 2014, 27). Disse strukturelle faktorene kalles *drivere*.

2.3 Strukturelle drivere av verdi og kostnad

Verdi- og kostnadsdrivere er strukturelle faktorer som påvirker verdiskapningen for kunden og kostnadene for bedriften (Fjeldstad 2014, 27). Verdidrivere har avgjørende betydning for inntektsnivået og lønnsomheten i en bedrift eller en aktivitet i en bedrift (Lederkilden). Eksempler på verdidrivende faktorer som dette kan være en attraktiv

lokasjon for en matbutikk, antall seere for en TV-kanal eller timing for inntreden i et marked for en oppstartsbedrift.

2.4 Verdikonfigurasjoner

Ved å gjennomføre en verdikonfigurasjonsanalyse og å identifisere bedriftens kostnads- og verdidrivere kan bedrifter videre defineres inn under en av tre ulike forretningsmodeller eller *verdikonfigurasjoner* (Fjeldstad 2014, 83). De tre konfigurasjonene er verdikjeder, verdiverksteder og verdinettverk (Fjeldstad 2014, 82). Verdikonfigurasjonene har svært forskjellige aktiviteter, og ulik sammenheng mellom aktivitetene. I tillegg opererer de innen forskjellige “økonomiske logikker”, noe som blant annet gir utslag på markedsføring og ledelse. Det er derfor viktig å forstå hvilken verdikonfigurasjon som best kjennetegner en bedrift. En strategi som fungerer godt innenfor en konfigurasjon, kan bli helt feil for en annen.

2.4.1 Verdikjede

Verdikjeden ble først fremstilt av Michael Porter i boken "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" i 1985 som et analyseverktøy for å kartlegge årsakene til en bedrifts konkurransefortrinn. Modellen har siden blitt videreutviklet og endret til å kunne benyttes som et analyseverktøy av kostnad og verdi som for eksempel gjort av Fjeldstad i hans teori om verdikonfigurasjoner. I denne sammenhengen defineres derfor verdikjeden som en forretningsmodell for vareproduserende bedrifter (Fjeldstad 2014, 82). Litt forenklet kan man si at verdikjeder opererer i en industriell økonomi og at aktivitetene er rettet mot omforming av råmaterialer og komponenter til produkter (Fjeldstad 2014, 83). Et eksempel på en verdikjede kan være bilprodusenten Mercedes Benz. De viktigste driverne av verdi og kostnad i verdikjeder er skala, kapasitetsutnyttelse, internt samspill, eksternt samspill, vertikal integrasjon, lokalisering, timing, læring, bransjeposisjonering og reguleringer (Fjeldstad 2014, 85).

2.4.2 Verdiverksted

Verdiverkstedet er verdikonfigurasjonen som beskriver problemløsende bedrifter. Dette er virksomheter som løser problemer for kundene sine direkte. Eksempler på slike virksomheter kan være konsulentbedrifter, legesentre eller håndverkertjenester. Verdiverkstedet agerer innen det som kalles en kunnskapsøkonomi, og aktivitetene er sirkulært sammenbundet med et formål om problemløsning gjennom ressursmobilisering (Fjeldstad 2014, 86). De viktigste driverne av kostnad og verdi for verdiverkstedet er renommé og skala (Fjeldstad 2014, 89).

2.4.3 Verdinettnettverk

“Verdinettnettverket beskriver virksomheter som hjelper kunder å knytte kontakt med hverandre og å utveksle noe seg imellom” (Fjeldstad 2014, 90). Dette er bedrifter som agerer innen en nettverksøkonomi med fokus på å tilrettelegge samhandling mellom noder. Noder betegner i denne sammenheng en enhet, for eksempel en kunde, bedrift, et sted og/eller en ting, som er koblet opp til et nettverk med mulighet for å kommunisere med andre noder. Noder kan også defineres som et knutepunkt hvor en eller flere kommunikasjonslinjer møtes og kobles sammen (Betydningsdefinisjoner). Tjenestene til verdinettnettverk blir typisk levert gjennom bruk av programvare. Eksempler på verdinettnettsbedrifter kan være telefonoperatører, banker eller markedsplasser på Internett som Finn.no (Fjeldstad 2014, 91). Denne verdikonfigurasjonen skiller seg spesielt ut fra de andre ved at kundene er en integrert del av tjenesteverdien. Tjenesten i seg selv består i stor grad av *nodene* som er delaktig i nettverket, og det er omfanget og sammensetningen av noder som skaper verdi for kundene. For eksempel er det liten verdi i å lage seg en profil på Facebook dersom ingen andre gjør det - uten andre interessante brukere er plattformen verdiløs.

Primæraktivitetene i verdinettnettverket er markedsføring og kontraktstyring, tjenesteytelse og drift av infrastruktur. Markedsføring og kontraktstyring står svært sentralt fordi verdinettnettselskaper tegner kontrakter med sine medlemmer/kunder som lar dem ta i bruk bedriftens tjenester og infrastruktur, for

eksempel ved kjøp av et telefonabonnement. Bedriften bestemmer seg for hva slags samhandling og transaksjoner som skal understøttes, mellom hvem (eller hva/hvor), hvilke kunder de ønsker og hvordan de skal tiltrekke seg disse (Fjeldstad 2014, 91).

Neste primæraktivitet er tjenesteytelse. Dette er selve gjennomføringen av transaksjoner for kunder. Det innebærer for eksempel å tilrettelegge for telefonsamtaler og holde orden på telefonregninger for en telefonoperatør. Tjenesteytelsen er imidlertid kun mulig ved hjelp av bedriftens infrastruktur, og derfor er drift av infrastruktur primæraktivitet nummer tre. Infrastrukturen til et verdinettverk er ofte en av de største investeringene bedriften gjør. Telenettet for en telefonoperatør, tunge IT-systemer for en markeds plass på Internett eller flyruter for et flyselskap er dyre og avgjørende investeringer i infrastruktur. Et hovedpoeng her er at om antall kunder reduseres kraftig, vil verdinettverket fortsatt måtte opprettholde en like god infrastruktur. En telefonoperatør kan for eksempel ikke redusere sitt fiber- og mobilradionett selv om de mister halvparten av sine kunder (Fjeldstad 2014, 91). Vedlikehold og videreutvikling av infrastruktur står derfor for en stor del av aktivitetene til bedriften og krever mye ressurser.

Støtteaktivitetene i et verdinettverk er ledelse, organisering og styring, personalforvaltning, teknologiutvikling og innkjøp. Støtteaktivitetene underbygger og tilrettelegger en gunstig gjennomføring av primæraktivitetene.

2.5 Verdiskapning i verdinettverk

Som nevnt i kapittel 2.4.3 er brukerne/medlemmene av et verdinettverk helt avgjørende for den tjenesteverdien som skapes. Verdinettverkene skaper verdi ved å effektivisere sammenkoblingen og opprettholdelsen av relasjoner mellom brukere/noder. Fjeldstad skriver at kundene kan sies å være den viktigste egenskapen ved et verdinettverks tjenester, og trekker spesielt frem to forhold i henhold til kundens nytte av et verdinettverks tjenester: 1) Hvem eller hva kunder kan nå eller vedlikeholde en relasjon til ved hjelp av tjenesten og 2) hva kunder kan overføre (tale, pakker, informasjon,

betalingstransaksjoner etc.). På bakgrunn av dette defineres skala og sammensetning av kundemasse som de to viktigste driverne av verdi i verdinettverket (Fjeldstad 2014, 93).

Det at verdien er knyttet til hvem/hva og hvor mange som er medlemmer av et verdinettverk kalles nettverkseffekt (Fjeldstad 2014, 93). Nettverkseffekten oppstår når verdien av å tilknytte seg et nettverk korrelerer med antall relevante noder som er tilknyttet. Når antall relevante noder øker - øker også verdien av å være tilknyttet. Sammensetningen av kundemassen kan nesten sees på som verdinettverkets produktmiksk - mange noder gir større variasjon og utvalg.

Det at skala er en så avgjørende driver av verdi skaper gjerne noen utfordringer for nyoppstartede verdinettverk. De må overbevise potensielle kunder om at dette vil bli et verdifullt nettverk å slutte seg til, uten å kunne tilby verdi fra starten. Dette gjør også at de heller ikke har særlig stor handlingsfrihet hva gjelder pris i startfasen, og dermed kan det være vanskelig å dekke utviklingskostnadene (Fjeldstad 2014, 93).

2.6 Delingsøkonomiske verdinettverk

Delingsøkonomiske forretningsmodeller faller tydelig inn under verdikonfigurasjonen verdinettverk. Hovedformålet og -funksjonen til en delingsøkonomisk bedrift er nettopp effektiv sammenkobling av ulike noder i et relevant nettverk. De fleste delingstjenester kan sees på som kommunikasjonsplattformer eller formidlingsfunksjoner for sine brukere - altså handler det om å tilrettelegge for samhandling mellom noder. Delingsøkonomiske tjenester tilbyr ikke fysiske ting, men heller en fremgangsmåte for å tilegne seg ønskede ting på, eller for å leie ut ting. Nabobil poengterer for eksempel at bedriften ikke eier en eneste bil, men at de har plattformen og teknologien til å organisere bilutleie mer effektivt enn tradisjonelle løsninger. Bedriften organiserer nettverket som muliggjør utveksling mellom noder.

Delingsøkonomien tilfører imidlertid en ny dimensjon som kanskje bør vurderes i henhold til hvordan et verdinettverk skaper verdi - nemlig deling. Selve delingen ved delingstjenester introduserer en ny type verdiskapning i forhold til de mer tradisjonelle forretningsmodellene som Fjeldstad tar utgangspunkt i. Delingsøkonomien er et såpass nytt konsept at det hittil ikke har blitt forsket så mye på. Det er derfor interessant å

utforske hvordan denne typen bedrifter skaper verdi, og hvordan dette kan sees i sammenheng med eksisterende teori.

3.0 Metode

Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010, 29) beskriver samfunnsvitenskapelig metode som en måte å samle inn, analysere og tolke data - noe som er en sentral del av empirisk forskning. Metode kan dermed ansees som et redskap for å kunne få informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan denne informasjonen skal analyseres og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser. Det skiller mellom to ulike fremgangsmåter for å samle inn og analysere data: kvantitativ og kvalitativ metode (2010, 99). I kvantitativ metode forholder man seg til data i form av kategoriserte fenomener og legger vekt på opptelling og utbredelse av fenomenene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 99). For å gjøre dette er det ønskelig med et ekstensivt opplegg, altså å gå i bredden, undersøke få nyanser og mange intervjuobjekter (Jacobsen 2015, 64). I kvalitativ metode forholder man seg til data i form av tekst, lyd og bilde, og fortolkning og forståelse av dataene vektlegges. Formålet er å få frem et nyansert bilde, gå i dybden og være åpen for uventede forhold. Dette kan best gjennomføres når det fokuseres på få intervjuobjekter, noe som betegnes som et intensivt opplegg (Jacobsen 2015, 64).

3.1 Valg av metode

Valg av metode er viktig med tanke på oppgavens formål og problemstilling. Metoden som velges forteller hvilken fremgangsmåte som er mest hensiktsmessig for å løse problemer eller komme frem til ny kunnskap (Askheim og Grenness 2008, 65). Samtidig viser valgt metode til de regler og prosedyrer som følges for innhenting av den informasjonen som trengs for å kunne belyse problemstillingen (2008, 65).

Denne oppgaven skal sammenligne drivere for verdiskapning i delingsøkonomiske bedrifter med Fjeldstads teori om verdidrivere i verdinettverk. Begrepet delingsøkonomi er forsket lite på fordi det er relativt nytt og det er få delingsøkonomiske aktører i Norge. Fordi hensikten med denne studien er å utdype et tema gruppen har lite kunnskap om fra før blir det naturlig å velge kvalitativ metode og et intensivt opplegg. Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010, 32) skriver at det er hensiktsmessig å bruke kvalitativ metode når man ønsker å forstå et fenomen grundig. Det samme gjelder hvis det er et område som

ikke er særlig godt kjent og forsket lite på, noe som i stor grad samsvarer med denne oppgavens problemstilling.

Det finnes to grunnleggende metoder for å samle inn kvalitative data: observasjon og dybdeintervju. Skillet mellom disse metodene er imidlertid ikke absolutt. Gjennom observasjon bygger dataene på forskerens sanseinntrykk av handlinger og samhandlinger i konkrete situasjoner. Gjennom dybdeintervju bygger dataene på hva informantene sier i samtaler med forskeren (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 100). I denne oppgaven benyttes dybdeintervjuer som innsamlingsmetode.

3.2 Forskningsdesign

Når en undersøkelse skal gjennomføres blir det særlig viktig å ta valg og gjøre overveielser med tanke på hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan selve undersøkelsen skal gjennomføres. Dette betegnes som forskningsdesign (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 73). Askheim og Grenness (2008, 68) legger frem tre typer design; det kausale, det beskrivende og det eksplorative. Det eksplorative regnes ofte som det typisk kvalitative designet, og er det som passer best for denne studien. Innenfor samletypen eksplorativt er det videre fire ulike design som det kan velges mellom: fenomenologi, etnografi, grounded theory og casedesign (2008, 68).

Da oppgavens formål er å få økt forståelse av og innsikt i delingsøkonomiske bedrifter og sammenhengen mellom verdidriverne deres satt opp mot verdinettverkets verdidrivere, ble det fenomenologiske designet et naturlig valg. En fenomenologisk tilnærming innebærer å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 82). Datainnsamlingen i fenomenologisk design gjøres gjerne gjennom intervjuer med individer som har erfaring med fenomenet. Forskeren har en fortolkende tilnærming til datamaterialet og ønsker å forstå den dypere meningen bak folk sine tanker. Askheim og Grenness (2008, 70) skriver at forskerens forforståelse, holdninger, kunnskap og erfaringer kan farge denne fasen kraftig. Det er viktig at forskerne er bevisste på dette i en analysefase. Deler av teksten fra transkriptene omskrives gjerne til et mer vitenskapelig språk, og en bør unngå at viktige funn blir oversett i prosessen.

3.3 Utvalg og utvalgsprosedyre

Hensikten med denne undersøkelsen er å få mest mulig informasjon om delingsøkonomiske bedrifter og deres verdiskapning. Målgruppen for denne undersøkelsen er derfor sentral, og siden innhentede data ikke skal generaliseres statistisk, ble utvalget definert gjennom en strategisk utvelgelsesprosedyre basert på to kriterier: 1) delingsøkonomisk bedrift og 2) norsk bedrift. Da det ikke eksisterer så mange norske delingsøkonomiske bedrifter, er utvalget basert på deres popularitet og omtale i media. Dette var med på å bestemme, samt begrense utvalgsstørrelsen. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 104) påpeker at ved begrensede ressurser og tid til rådighet, som for eksempel i studentprosjekter, vil utvalgsstørrelsen kunne være på færre enn ti informanter.

Utvalget i denne undersøkelsen består av ni informanter fra syv forskjellige bedrifter. Informantene kommer fra følgende delingsøkonomiske bedrifter: Nabobil, Graphiq Design Collective, Vpark, Nimber, WeClean, Resterant og Lotel. Lotel ble i imidlertid definert ut av utvalget i etterkant av intervjuprosessen fordi det ble tydelig at deres forretningsmodell i større grad samsvarer med det Botsman definerer som en On-Demand Service: “Platforms that directly match customer needs with providers to immediately deliver goods and services” (Botsman 2015). I denne undersøkelsen defineres ikke Lotel som en delingsøkonomisk bedrift. Innsamlede data fra intervjuet med Lotel er derfor ikke valid, og ikke inkludert i videre analyse.

3.3.1 Rekruttering

Fordi flere av informantene var vanskelige å få tak i, ble det benyttet flere rekrutteringsstrategier. Fem av informantene ble rekruttert via e-post, to ble personlig rekruttert og en ble rekruttert per telefon. Ulike rekrutteringsstrategier har både fordeler og ulemper ved seg i henhold til hvordan de kan påvirke forholdet mellom informanter og forskere (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 112). I etterkant er det likevel grunn til å kunne fastslå at variasjonen i rekrutteringsstrategier ikke har påvirket intervjusituasjonene i positiv eller negativ retning. Det ble imidlertid opparbeidet et noe mindre formelt forhold til de informantene som ble personlig rekruttert, fordi vi hadde møtt dem tidligere.

3.4 Informanter

Informantene i denne oppgaven har besvart spørsmål vedrørende bedriftsspesifikke forhold og perspektiver, og vil derfor bli referert til som bedrift 1,2,3,4,5 og 6 i det følgende. Innsamlede data er ikke ytringer av privat karakter, men heller meningsytringer på vegne av gitt bedrift. To av bedriftene er i tillegg representert av to intervjuobjekter. Dette er ytterligere en begrunnelse for hvorfor det er mer håndgripelig å referere til bedrift fremfor person. Hvert enkelt intervjuobjekt er likevel presentert i oversikten nedenfor for å gi et inntrykk av deres relevans til oppgaven, og deres erfaring med delingsøkonomi.

3.4.1 Bedrift 1

Nabobil kobler personer som ønsker å leie ut bilen sin med personer som ønsker å leie en bil. Dersom brukere ønsker å leie bil kan de enkelt registrere seg på deres hjemmeside og se hvilke biler som er tilgjengelige innenfor et ønsket område. Dersom brukere skal leie ut bilen sin, stilles det krav til at bilen må være registrert på utleierens navn, være under 15 år gammel, EU-godkjent og registrert i Norge. Etter gjennomført transaksjon gir brukere hverandre en rating. Nabobil ble etablert høsten 2015.

Jacob Tveraabak er nåværende styreleder i Nabobil og en av gründerne bak tjenesten. Tveraabak har tidligere jobbet i advokatfirmaet McKinsey og jobber nå som direktør for forretningsutvikling i Rema 1000, samt er styremedlem i Kolonial.no.

Even Heggernes er daglig leder i Nabobil. Han ble innhentet av gründerne i bedriften på bakgrunn av hans unike og lange erfaring innen delingsøkonomi. Heggernes jobbet tidligere for den store delingsøkonomiske aktøren Airbnb hvor han satt som sjef for hele Nord-Europa.

3.4.2 Bedrift 2

Graphiq Design Collective er en bedrift som kobler bedrifter med grafiske designere. Designerne deler sin portefølje på hjemmesiden slik at bedriftene kan

velge etter deres behov. I tillegg blir designere kvalitetsvurdert og ratet av sine oppdragsgivere. Graphiq Design Collective lanserte plattformen sin i september 2015.

Jakob Palmers er en av gründeren bak bedriften Graphiq Design Collective. Palmers har tidligere erfaring med delingsøkonomi gjennom oppstarten av bedriften Jobbr som også baserer seg på en delingsøkonomisk forretningsmodell. Palmers har også jobbet for PR- og kommunikasjonsbyrået Apeland, hvor han blant annet jobbet tett med Even Heggernes da han var i Airbnb.

3.4.3 Bedrift 3

Vpark er en bedrift som kobler utleiende av parkeringsplasser med potensielle leietakere. Vpark åpner opp for at privatpersoner eller bedrifter kan tjene penger på å leie ut ubrukte parkeringsplasser. Leietakerne får oversikt over ledige parkeringsplasser og blir navigert til plassen ved hjelp av en applikasjon. Vpark ble etablert i 2014 og applikasjonen deres ble lansert i april 2015.

Kapil Kumar er en av de to gründerne bak Vpark. I tillegg til å jobbe i egen bedrift er Kumar salgssjef i Lefdal. Da han jobber 100% for Lefdal, avgrenser dette arbeidskapasiteten hans i Vpark. Kumar og hans partner utgjør en stilling på omtrent 30 % tilsammen i Vpark.

3.4.4 Bedrift 4

Nimber er en pakkeleveringstjeneste som kobler personer som har behov for å sende noe fra et sted til et annet med privatpersoner som kan tilby transport. Ved hjelp av Nimber-applikasjonen kan reisende ta på seg fraktoppdrag for andre. Brukere rater hverandre ut fra hvor fornøyde de er med transaksjonen. Nimber, tidligere kalt Easybring, ble etablert i 2011 og lanserte applikasjonen sin i 2012.

Heidi Nordby Lunde er en norsk politiker, skribent og foredragsholder. Lunde hadde en sentral rolle i oppstarten av Nimber (daværende Easybring), og arbeidet som deres kommunikasjonsdirektør.

3.4.5 Bedrift 5

WeClean er en tjeneste som sammenkobler kunder og selvstendig næringsdrivende. Tjenesten gir mulighet til å bestille renhold til hjemmet, eller å få betalt for å rengjøre hjemme hos andre. Renholdsarbeidet kan bestilles gjennom deres applikasjon hvor WeClean velger ut en passende renholder etter ulike kriterier. Renholderne er kvalifisert gjennom en flertrinns utvelgelsesprosess, og alle må gjennomføre et opplæringskurs. Brukere rater hverandre etter endt transaksjon. WeClean ble etablert sommeren 2015.

Kim Haagensen er administrerende direktør og gründer av WeClean. Haagensen har lang erfaring med oppstart av bedrifter, til tross for hans unge alder. I tillegg til hans stilling som administrerende direktør, utfører også Haagensen renholdsarbeid for WeClean. Som WeCleans motto også sier: "If you're too cool to clean, you're too cool for us".

3.4.6 Bedrift 6

Resterant er en markeds plass hvor hvem som helst kan legge ut hjemmelaget mat til den prisen de ønsker, og hvem som helst kan kjøpe maten som er lagt ut. Hjemmesiden synliggjør tilbakemeldinger fra andre brukere, for å kvalitetssikre hvem som lager god mat. Resterant ble lansert i februar 2016, og intervjuet ble holdt kun tre uker etter lansering.

Natascha Dogger og Henrik Tveter er gründerne bak, og de eneste ansatte i Resterant. Parallelt med dette har begge to fulltidsstillinger ved siden av. Dogger jobber som konsulent i PA Consulting og Tveter som megler i Cleanworld. Gründerne er utdannet som siviløkonomer ved Norges Handelshøyskole, og Tveter har i tillegg gått på Gründerskolen i regi av Universitetet i Oslo.

3.5 Intervjuguide

Kvalitative dybdeintervjuer består i stor grad av åpne spørsmål uten forhåndsbestemte svaralternativer. Grad av tilrettelegging i forkant av intervjuene kan imidlertid variere.

Her skiller Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010, 137) mellom ustrukturerte, semistrukturerte og strukturerte intervjuer.

Denne oppgaven har til hensikt å sammenligne besvarelser fra intervjuene, og samtidig avdekke personlige erfaringer som er tilpasset den enkelte informantens situasjon.

Gruppen ønsker å belyse både positive og negative sider ved informantenes bedrifter, noe som blir lettere å avdekke i en uformell atmosfære. På bakgrunn av dette bygger undersøkelsene i denne oppgaven på en semistrukturert intervjuguide (vedlegg 1).

I semistrukturerte intervjuer tar forskeren utgangspunkt i en overordnet intervjuguide med temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås, men forskeren kan fortsatt variere på rekkefølge, spørsmål og temaer. De ulike temaene i intervjuguiden bygger på problemstillingen som forskeren ønsker å besvare (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 139). Valget av en semistrukturert intervjuguide tilrettela for fleksibilitet og individuell tilpassing, samt nødvendig standardisering for å kunne sammenligne svar og systematisere dataene. Intervjuene i denne studien foregikk i grupper på minimum to intervjuere og en informant - det var derfor gunstig at informantene ble stilt tilnærmet like spørsmål.

3.6 Gjennomføring av intervju

Informantene ble kontaktet relativt tidlig i prosessen da mange av dem har en svært hektisk hverdag og sannsynligheten for å få et intervju var større dersom de ble kontaktet tidlig. Responser kom raskt, og det første intervjuet ble fastsatt en uke frem i tid. Verdien av å få testet intervjuguiden og den praktiske gjennomføringen før det første intervjuet ble tydelig, og dermed startet prosessen med å finne en person som kunne stille til et pilotintervju. Som Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010, 145) påpeker er dette en effektiv måte å øve seg på intervjusituasjonen, hvordan man skal håndtere ulike svar og om valgt teknikk fungerer tilstrekkelig for å få svar på det man ønsker å få svar på. Valget falt på en tidligere student ved Høyskolen Kristiania med god kunnskap i metodefaget. Pilotintervjuet var til stor hjelp og deler av oppsettet ble endret til en mer logisk oppbygning, samt omformulering og forenkling av noen spørsmål.

For å unngå praktiske komplikasjoner for informantene ble valget om tid og sted opp til den enkelte. For flertallet av informantene passet det best at gruppen kom til

arbeidsplassen deres. I tillegg ble ett intervju holdt i hjemmet til informanten og ett på Høyskolen Kristiania. Intervjuene varierte som følge av dette også i tidspunkt på dagen, ettersom når respondentene var tilgjengelige.

Med utgangspunkt i Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010, 141) sin anbefalte fremgangsmåte begynte intervjuene med en presentasjon av gruppen, informasjon om formålet med møtet og hva som var ønskelig å snakke om. Deretter ble det spurt om tillatelse til å ta lydopptak av intervjuet, noe alle godtok. Hele gruppen var tilstede under de fleste intervjuene, noe som var nødvendig for at alle skulle ha den samme innsikten og forståelsen i analysedelen. Det var alltid to intervjuere og en observatør, og rollene vekslet fra gang til gang. Fordi det å plassere seg rett overfor informanten kan gi en følelse av forhør eller konfrontasjon (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 146), passet gruppen på å unngå dette ved å enten plassere seg ved et rundt bord eller ved at ett av gruppemedlemmene satt ved siden av informanten. Intervjuenes varighet var mellom 20 og 60 minutter.

Ved å benytte lydopptak er det ikke nødvendig å notere svarene underveis og dermed rettes heller oppmerksomheten på situasjonen og informantens reaksjoner og kroppsspråk. Men fordi lydopptak alene ikke er å regne som fullstendig dokumentasjon, var det nødvendig med andre informasjonskilder i tillegg. For å kunne avdekke gruppens egne observasjoner, fortolkninger, erfaringer og bedømmelser (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 145) ble det derfor gjort et poeng av at en av gruppens medlemmer alltid fungerte som en observatør. Slik ble den ikke-verbale kommunikasjonen under intervjuene ble fanget opp og notert underveis.

I etterkant av intervjuet sitter forskeren igjen med mange inntrykk, noe som gjør denne tiden svært kritisk (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 148). Derfor ble det satt av tid etter endt intervju der gruppen gjennomgikk notatene og gjorde nødvendige utfyllinger. Observasjonene som ble gjort underveis ble også notert, samt en situasjonsanalyse av intervjuets setting. Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010, 148) poengterer at det er viktig å ikke vente med gjennomgang av notater og observasjoner, da hukommelsen er best rett etter gjennomført intervju. Jo raskere man får dette ned på papiret, desto større er sannsynligheten for at man får med seg det som er viktig. Samtlige

intervjuer ble i etterkant transkribert ordrett. Vedlagt ligger transkriptet fra første gjennomførte intervju (vedlegg 2).

3.7 Forskningsetikk

Etikk er læren om moral og handler grunnleggende om regler, prinsipper og retningslinjer til vurdering om handlingen er riktig eller gal. Etikk dreier seg om forholdet mellom mennesker, og hvordan de påvirker hverandre både direkte og indirekte (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 89). I en undersøkelse har forskeren plikt til å tenke gjennom hvordan forskningen kan påvirke informanten, og hvordan forskningen vil oppfattes og bli brukt (Jacobsen 2015, 45). Dette er viktig å ta hensyn til da det omhandler forskers egen atferd, informantene og deres rettigheter, samt samfunnsansvar. Ethiske problemstillinger oppstår under forskningsprosjekter når forskningen direkte berører mennesker, da spesielt under datainnsamlingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 89).

Gjennom hele prosessen har etiske retningslinjer hatt et sentralt fokus, da spesielt med utgangspunkt i at undersøkelsen ikke skal føre til negative konsekvenser for informantene. Da datainnsamlingen ble gjennomført samtykket alle informantene om lydopptak av dybdeintervjuene. Dette er viktig med tanke på informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, noe som blant annet omhandler informantens krav til fullstendig gjengivelse og rett til selv å bestemme over sin deltakelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 94).

3.8 Reliabilitet og validitet

Det er viktig å kvalitetsvurdere resultatene av en undersøkelse før en konklusjon. I denne sammenheng gjøres det vurderinger i henhold til reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet) (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 229). Reliabilitet handler om hvorvidt en gjentakelse av undersøkelsen ville gitt identiske svar, altså undersøkelsens etterprøvnbarhet. Dette innebærer at alt fra valgt kildebruk, til anvendt metode og konklusjoner skal kunne gjentas av andre (Askheim og Grenness 2008, 22). Kontrollen av undersøkelsens reliabilitet blir ofte utført av informanten selv. Dette skjer gjerne gjennom kontinuerlige feedback-prosesser mellom forskeren og informanten, der forsker for

eksempel leverer intervju-utskrift tilbake til informanten og forsikrer seg om at informasjonen er riktig (2008, 23). I denne oppgaven ble ikke dette like nødvendig, da alle intervjuene ble tatt opp på lydbånd og transkribert ordrett.

Videre omhandler validitet om vi undersøker det vi har til hensikt å undersøke og om datainnsamlingen avspeiler de fenomener vi er interessert i (Askheim og Grenness 2008, 23). Denne type evaluering av eget arbeid er vanskelig, og det bør derfor være spesielt fokus på sammenhengen mellom problemstillingen, valgt metode, gjennomføringen og resultatene man kommer frem til (2008, 24).

4.0 Koding og analyse

Utgangspunktet for koding og analyse i denne oppgaven er det Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 173) refererer til som “fenomenologisk analyse”, da dette samsvarer med forskningsdesignet som er av fenomenologisk karakter. I fenomenologisk analyse er man opptatt av innholdet og meningen i datamaterialet. Dette krever fortolkende lesing fra forskerens side. Analysen består av fire steg: 1) helhetsinntrykk og sammenfatting av meningsinnhold, 2) koder, kategorier og begreper, 3) kondensering og 4) sammenfatting. Koding og analyse skjer i dette tilfellet parallelt, da kategorier og kodeord som utvikles er avhengig av forståelse av materialet, noe som utvikles underveis i prosessen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 176).

Den første fasen handler som navnet tilsier om å få et helhetsinntrykk av materialet. Forskeren gjennomgår transkriptene for å lete etter sentrale temaer med et overordnet blikk, det er altså ikke meningen å gå i detalj. Gruppen startet denne prosessen med å lese gjennom samtlige intervjuer individuelt før det ble plukket ut temaer. Med store mengder data var det ønskelig med en generell oversikt før kode- og analyseprosessen ble påstartet. Det som utmerket seg som interessant og relevant ble underveis markert og uthevet i hvert enkelt intervju.

I Fase 2 skal de meningsbærende elementene i materialet identifiseres, og det som synes å være relevant for problemstillingen trekkes ut (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 174). Det ble her foretatt en gjennomgang av transkriptene i plenum, der gruppen skilte ut det som utmerket seg. Elementene som ble trukket ut ble markert med kodeord som sa noe om hva slags informasjon utdraget gav. Noen kodekategorier var deduktive i den forstand at de var avklart på forhånd som følge av temaene som ble fremstilt i intervju spørsmålene og teorien, mens andre var

heller induktive og ble til underveis. Videre handler fase 3 om å abstrahere de delene av teksten som er kodet, altså det som har blitt identifisert som meningsbærende (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 176). Fase 2 og 3 ble i denne oppgaven gjennomført noe parallelt, da det løpende ble trukket ut sitater som ble plassert i en tabell (vedlegg 3), i stedet for å markere i teksten. Tabellen gav en mer oversiktlig fremstilling av de meningsbærende elementene. Som Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 163) påpeker taler ikke kvalitative data for seg selv. Det krevde derfor en viss grad av fortolkende lesing for å kunne plassere materialet under riktig kategori.

I fase 3 står også redusering av materialet sentralt. Etter ovennevnte gjennomgang ble det definert 15 ulike temaer, som videre skulle konkretiseres samt reduseres i antall. Målet var å kun stå igjen med temaer som kunne betegnes som drivere av verdi. Dermed ble det gjennomført ytterligere en gjennomgang der temaets innhold ble satt opp mot kriteriene for det som betegnes som en driver. Dette resulterte til slutt i åtte veloverveide temaer (vedlegg 4).

Den siste fasen handler om hvorvidt den sammenfattede beskrivelsen, altså hvordan materialet fremstilles etter koding og kondensering, gir det samme inntrykket som det opprinnelige materialet man startet med før kodingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 176). Dersom dette ikke er tilfellet er det nødvendig å gå tilbake til start og finne ut hvor ting gikk galt.

5.0 Presentasjon av funn

Som nevnt i kapittel 4.0 ble det til slutt valgt ut åtte temaer for videre analyse. Disse temaene betegner de konkrete verdidriverne som tydelig hadde mest å si for alle bedriftene.

Utgangspunktet for denne studien er Fjeldstad sine to viktigste verdidrivere i verdinettverk; skala og sammensetning av kundemasse. Disse driverne er av deduktiv karakter, og blir knyttet opp mot det som viser seg å være avgjørende verdidrivere for delingsøkonomiske bedrifter. De seks andre verdidriverne er av induktiv karakter, tre av disse kan imidlertid også sees i sammenheng med verdidrivere som blir nevnt av Fjeldstad som viktige for verdikjedebedrifter. I det følgende blir de åtte utvalgte temaene presentert.

5.1 Skala

Det ble raskt tydelig at skala er en helt avgjørende verdidriver for delingsøkonomiske bedrifter. Bedrift 1 poengterer at det første potensielle brukere gjør når de hører om en ny delingstjeneste er å søke på hvor mange tilgjengelige noder som finnes i nærheten. Dette er med på å avgjøre om de tilknytter seg nettverket eller ikke. Antallet representerer gjerne verdien av en tjeneste - få tilgjengelige noder fører ofte til at interessen for å bli medlem minker. Det blir helt avgjørende for delingsøkonomiske bedrifter å ha en kritisk kundemasse ved oppstart, noe samtlige bedrifter bekrefter. Valg om tilknytning til nettverket gjøres på bakgrunn av antall noder. For eksempel beskriver bedrift 3 og 4 at de ikke hadde en kritisk masse ved lansering, noe som resulterte i en meget vanskelig oppstartsperiode med lav avkastning på investeringer. “Vi hadde ikke nok kapasitet, så selv om vi jobbet lenge med å få folk til å legge inn oppdrag, type: Skal noen fra Oslo til Arendal? Kan du ta med en gjenglemte pose?, så hadde vi ikke nok folk til at den ble tatt” sier bedrift 4. Videre sier bedrift 6 at “...fordi det kommer bare til å gå hvis vi kan finne noe... En kritisk masse med brukere”. Fjeldstad skriver at dette er typiske problemer for nyoppstartede verdinettverk (ref. kap. 2.5).

5.2 Sammensetning av kundemasse

Når bedriftene snakket om kritisk kundemasse, ble det også naturlig for samtlige å snakke om sammensetning av kundemasse. Et nettverk er kun relevant dersom sammensetningen av noder er relevant. For eksempel er bedrift 1 avhengig av noder som enten har en bil, eller et ønske om å leie en bil. Her spiller også variasjon en stor rolle - variasjon i noder, altså variasjon i typer biler, skaper et bredere tilbud for de som ønsker å leie. “...istedenfor at jeg har en bil så har jeg ti biler i nærområdet, så jeg kan ha en cabriolet en dag, jeg kan ha en liten bil, jeg kan ha flyttebil og det er mer convenient” sier bedrift 1. Sammensetning av kundemasse er derfor viktigst med tanke på de medlemmene som leier ut noe, og ikke de som ønsker å leie. Denne tendensen er tydelig hos alle bedriftene.

Det viser seg imidlertid at sammensetning av kundemasse er viktigere for enkelte bedrifter. Sammensetning av kundemasse viser seg for eksempel å være ekstra viktig for bedrift 2 som uttaler at: “Det var ikke viktig for bedriftene å ha tusen designere å velge mellom, det som var viktig var å få et bra sluttprodukt”. Altså er typer noder helt

avgjørende for å kunne tilfredsstille gitte behov. På den annen side er dette mindre viktig for bedrift 5, da sluttproduktet i liten grad avhenger av variasjon i, eller typer av noder. Dette skiller seg til en viss grad fra det Fjeldstad skriver om sammensetning av kundemasse, da det i klassiske verdinettverk i større grad alltid er fokus på hvem som er medlem av nettverket (Fjeldstad 2014, 93).

5.3 Læring

Fjeldstad definerer læring som en kostnadsdriver for verdikjeder (2014, 31). For de utvalgte bedriftene i denne studien får imidlertid læring en annen funksjon, og blir derfor sett på som en verdidriver. Læring handler i denne sammenheng om å utnytte andre sine erfaringer og kunnskap innen dette økonomiske systemet. Funnene viser en gjennomgående tendens til at nye aktører trenger de gamle og erfarne for å prestere. For eksempel har samtlige bedrifter sett på etablerte aktører for inspirasjon og veiledning. Bedrift 1 legger for eksempel ikke skjul på at deres forretningsidé stammer fra en lignende aktør i USA, samt at de innhentet kompetanse ved å ansette en erfaren person på dette området. Sistnevnte gav bedrift 1 en soleklar fordel i forhold til andre, mindre erfarne aktører, da de slapp å gå i velkjente fallgruver. Bedrift 5 uttaler også at de så på erfarne og vellykkede aktører som en rettesnor for egen virksomhet.

5.4 Posisjonering

Fjeldstad (2014, 31) skriver om posisjonering som en verdidriver for verdikjeder, og poengterer hvor viktig det er å posisjonere seg riktig i henhold til gitte segmenter. Posisjonering kan defineres som: "Å utforme bedriftens tilbud og image slik at den får en særegen plass i målgruppens bevissthet" (Kotler 2007, 250). Hensikten med posisjonering er å skape et kundefokusert verditilbud, en overbevisende grunn til at målgruppen vil kjøpe produktet (2007, 250). I denne oppgaven fokuseres det på posisjonering som en verdidriver for delingstjenester, der differensiering fra mer tradisjonelle tjenester blir viktig. Det ble registrert tre hovedfaktorer som delingstjenester bør fokusere på i sin posisjoneringsstrategi: miljøgevinster, pris og design.

5.4.1 Miljømessige insentiver

Samtlige bedrifter poengterer at de tror de økonomiske gevinstene ved å benytte deres tjenester er de viktigste insentivene til bruk. Alle ser derimot verdien av å formidle miljømessige argumenter gjennom markedsaktivitetene sine for å differensiere seg fra eksisterende tjenester. Som Kotler (2007, 140) påpeker, er forbrukere mer tilbøyelige til å betale en høyere pris for “grønne” produkter. Dette er et resultat av de mange miljøutfordringene verden står overfor i dag. Blant annet er mangel på ressurser et meget aktuelt tema, noe delingsøkonomien kan dra nytte av.

Bedrift 1 er blant de som har gått sterkest ut med miljømessige salgsargumenter i sin markedsføring, noe som har lønnet seg. “Vi ser at man kjører 1/3 eller ¼ mindre antall kilometer dersom man er en delingsøkonomi-kunde”, og at “vi bruker jo kun de bilene som allerede finnes, så jeg tror at det her kommer til å få ned antall biler på veiene, og oppsiden av dette er jo ganske stor”. Bedrift 6 er også opptatt av miljøgevinster. De fokuserer på å vise potensielle brukere at en “bruk og kast”-mentalitet ikke lenger er holdbar. I stede for å kaste matrester vil det lønne seg for alle å dele disse.

Også bedrift 3 bruker miljø-argumentasjon for å fremme tjenesten sin: “Løsningen vår er sånn at du slipper å kjøre rundt med bilen for å finne plass. I snitt så bruker folk i rushtiden 30-40 minutter på å finne en parkeringsplass, og den tiden ville jo vi redusert ved at du sjekker appen også blir du navigert til stedet. Så på den måten så tror jeg nok at vi sparer litt. I tillegg til at vi gjør flere elbil-plasser tilgjengelig”.

Miljø handler ikke bare om klima, men også om arbeidsplasser og sosiale forhold. Dette er noe bedrift 5 kan være med på å påvirke: “...på markedet i Norge på hjemmerenhold, så er det 5–10 000 fulltidsengasjerte som jobber i dagens svarte marked. Så det er bare så utrolig inspirerende og kult å kunne ta de fra det svarte markedet og inn i det hvite markedet”. Bedrift 5 er svært opptatt av å formidle en fremoverlent og positiv, miljømessig profil.

5.4.2 Design

Delingsøkonomiske tjenester har en fordel ved at de utnytter teknologien til å skape mer effektive og brukervennlige tjenester. "...teknologien hjelper oss til å utvide ressursene, og koble på ressursene ved behov, mye mer effektivt enn det man kunne før. Og da går det raskere, det blir større, det blir bedre. Så det er den største fordelen egentlig" sier bedrift 4. Dette er nok en faktor som blir lønnsom å fokusere på i en differensieringsstrategi. Alle bedriftene har et overordnet fokus på brukervennlighet. Da design består av alle elementer som avgjør hvordan en tjeneste ser ut og fungerer i forhold til kundens krav (Kotler 2007, 261), er derfor design av plattform veldig viktig. Dette er også den største investeringen til alle bedriftene.

Bedrift 3 har blitt oppmerksom på at de har et forbedringspotensial i henhold til design. Noen funksjoner på nettsiden deres er ikke optimale per i dag, men de sier at dette er kostbart å endre på. Bedrift 1 har imidlertid interne ressurser som jobber aktivt med forbedringer og utvikling av design: "Vi har kodet plattformen vår helt fra scratch - som er en styrke - for da kan vi tweeke og endre på det raskere enn om du har en hylleware". Dette har også gjort at deres plattform har fått veldig gode tilbakemeldinger. Bedrift 6 sier videre at "...fordi hvis du går inn på siden og, for at du skal ville bruke det igjen da, så må det være enkelt og tilgjengelig".

"Jeg tror at vi tjener mye på at vi er mye mer spisset på hva vi prøver å gjøre. For Nabobil så skal det være Nabobil. Når vi skal ha Nabobåt så er det Nabobåt. En egen side som bygger på akkurat samme navn og logoen er det samme, bare blå istedenfor grønn med båt. Vi prøver å være veldig fokusert på det vi gjør for at det skal være convenient for kunden" sier bedrift 1. Formidling av et entydig budskap fokuseres også på av bedrift 5: "...det handler om å kommunisere én ting veldig enkelt for kunden".

5.4.3 Pris

Å differensiere seg på pris er en veldig vanlig konkurransestrategi. For delingstjenester viser det seg at det kan være lønnsomt å satse på angrepsstrategien

som Kotler (2007, 218) kaller “varer i rimeligere prisklasser”. Denne strategien handler om å tilby et produkt eller en tjeneste som er av noe lavere kvalitet i forhold til konkurrentene sine, til en mye lavere pris (2007, 218). Begrepet konkurrenter henviser i denne sammenhengen til aktører som ikke er delingsøkonomiske. "Jeg tror at det som gjør at Airbnb og Nabobil er suksessfull er at det er radikalt mye billigere. Og det må være helt fantastisk mye billigere og mye mer convenient", sier bedrift 1.

Bedrift 4 sier at: “Og det var ideen til EasyBring; hvorfor ikke bruke kapasiteten som allerede er på veien. Og at det er smartere, det er billigere, det er mer miljøvennlig”. De poengterer også at delingsøkonomiens prismekanismer kan være litt uvant for nye brukere, og at det derfor blir viktig å kommunisere hvordan delingstjenester ofte lønner seg i forhold til alternativene. Bedrift 2 trekker frem hvordan de lettere kan tilby et rimeligere alternativ fordi teknologien eliminerer mange faste kostnader som andre typer bedrifter må ta hensyn til: “Vi har på mange måter mange likhetstrekk med et designbyrå, for et designbyrå har jo mange kunder, også har de designere. Men de må ha et kontorlokale, de må ha kontrakter, alt er ganske mye mer rigid. Og det vil alltid være en øvrig limit på hvor mange de kan betjene. Når vi bruker teknologi for å løse lignende problemer, så kan vi tilby like bra produkt, men til en bedre pris, og vi kan også levere raskere”. Prisdifferensiering står sentralt i samtlige bedrifters posisjoneringsstrategi.

5.5 Lokalisasjon

Det fremkom tydelig at lokalisasjon har en avgjørende påvirkning på verdiskapningen til delingsbedriftene i denne studien. Lokale variabler kan være med på å styrke, eller eventuelt svekke, etterspørselen etter delingstjenester. Som tidligere nevnt (ref. kap. 1.1), har for eksempel stor befolkningstetthet vist seg å være gunstig for delingsøkonomien. Jo flere mennesker det er i en by, desto flere tilgjengelige noder er det, noe som gir et større vekstpotensial for delingstjenester. “Norge er et lite land. Det er ikke så lett å starte en bedrift og få det til å vokse like fort som man kan mange andre steder” sier bedrift 6. Alle bedriftene i denne studien er lokalisert i Norge, og påpeker at det ville vært lettere å skape rask vekst i land eller byer med større befolkningstetthet.

“I den tiden vi er i nå med lav oljepris, økt arbeidsledighet, så det er litt morbid, men nedgangstider økonomisk er bra for Nabobil. Da vil man finne ut at: Vet du hva - jeg selger bilen min og kjører Nabobil istedenfor. Eller: Jeg har en bil, men jeg leier den ut for å finansiere bilholdet”, uttaler bedrift 1. Bedrift 3 og 6 sier også at nedgangstidene i Norge kan være gunstig for delingsøkonomien. Det argumenteres i tillegg for at oppstart av denne typen plattformer krever små investeringer, og at det derfor kan muliggjøre en større vekst i norske oppstartsbedrifter. Norge satser også generelt mer på innovasjon fordi den økonomiske situasjonen er ustabil.

Andre lokale variabler som kan forklare hvorfor delingsøkonomien fungerer godt i Norge er blant annet utdanning og tillit. Bedrift 5 sier at: “...vi er mottakelige for all nyskapning. Vi er smarte og utdannede nok til å se at: Åh ja, dette er en bra ting!”. Videre nevner alle bedriftene at tilliten til delingstjenester vil vokse med tiden. Jo flere delingstjenester som startes opp, jo tryggere vil det føles å benytte disse. Bedrift 1 sier at: “Tillit er et kjempe fundament. Ingen andre land i verden eller regioner i verden har så god tillit som Norge, 70-80% svarer ja. USA 30%, Mexico 20%. Og delingsøkonomien begynte jo i USA og når du klarer det der, klarer du det hvert fall i Norge”.

5.6 Timing

Som nevnt i kapittel 5.5 er alle bedriftene enige om at den økonomiske situasjonen i Norge i dag har vært gunstig for oppstart av delingstjenester. Dette er også noe som kan knyttes til timing. Å planlegge tidspunktet for når det vil lønne seg med inngang i et nytt marked, er en sentral strategisk handling. Samtlige bedrifter sier at oppstart av delingsøkonomiske bedrifter helt klart lønner seg i 2016. Dette handler også om den store mediestormen som har vært rundt delingsøkonomien. “Ja, kjempeflaks fordi Aftenposten tok jo kontakt med oss da vi lanserte. Og jeg tror den artikkelen der boostet mye for oss. Så det er jo litt flaks fordi det er et tema som folk er interessert i. Mye snakk om delingsøkonomien. Da får vi dra-hjelp”, sier bedrift 6. Bedrift 1 bekrefter også at: “Vi har vært både flinke og heldige med masse pressdekke, det er ikke en av de norske avisene som ikke har skrevet om oss X antall ganger”.

Timing er også viktig i henhold til markedets modning. I dag er begrepet delingsøkonomi et mer allment kjent konsept enn for bare ett år siden. Derfor er delingsøkonomien i større grad akseptert og benyttet i dag. Som bedrift 1 sier "...har man fått veldig mye drahjelp fra andre tjenester. Airbnb har blitt akseptert av nordmenn så det er ikke så nytt lenger". De lanserte sine tjenester sent i 2015, og har hatt en voldsom vekst siden den gang. Bedrift 4 lanserte allerede i 2011 og sier at: "Det er jo morsomt å se at det vi jobbet med for fire år siden plutselig eksploderer før jul. Altså, hele den debatten der. Det var ingen som var interessert for to år siden". På spørsmål om det var stor pågang fra start svarer bedrift 4 at de slet med å rekruttere brukere. Denne bedriften er heller ikke så mye omtalt i media i dag. Bedrift 3 lanserte sin tjeneste i 2014 og sier også at: "Skulle vi gjort det igjen, skulle vi kanskje sjekket om markedet fantes der eller om vi bare trodde at det var en god ide".

Timing er også viktig i henhold til utviklingsprosessen til en tjeneste. Dette har vært av stor betydning for samtlige bedrifter. En gjennomgående tendens er fokus på å få tjenestene fort ut på markedet, for så å tilpasse dem etter brukernes behov. Denne typen strategi kalles Lean Startup (Tobiassen 2016). "Jeg tenker å sette noe ut i spill og så må du få feedback fra de som faktisk bruker det", sier bedrift 1. "Så det handler om å få på plass noe som er akkurat bra nok, det er klart at det er mye bugs på sidene våre som ikke er optimalt, men det får vi heller ta etter hvert. Istedenfor at vi hadde utsatt lanseringen vår til noe var helt perfekt, så er det ikke sikkert at markedet hadde vært interessert i det" fortsetter de. Bedrift 2 uttaler også at: "I starten var det jo å koble designere med bedrifter så fort som mulig og å få validert produktet, altså: Ønsker folk å bruke det? Så vi startet 1. september i fjor. Så brukte vi åtte dager på å få ut tjenesten". Bedrift 6 påpeker også at: "Nå skal vi bare prøve å lage et produkt som fungerer, og få det ut i markedet så fort som mulig. Og også få feedback, og prøve å forbedre produktet".

Bedrift 3 og 4 fokuserte i større grad på å perfektionere tjenesten sin før lansering, noe de poengterer at de i etterkant ser som lite hensiktsmessig. Bedrift 3 sier at: "Noe av det vi kanskje gjorde feil var å sitte og vente på at produktet ble perfekt før vi lanserte. Hadde vi lansert tidligere så hadde det ikke gjort noe på en måte". Bedrift 4 sier også at: "Det å bygge kapasitet slet vi med, også fordi vi ikke var raske nok med å komme med den faktiske tjenesten".

5.7 Word of mouth

Som tidligere nevnt i kapittel 1.1 er tillit en absolutt forutsetning for mange delingstjenesters suksess. Likesinnede personer sine kvalitetsvurderinger og erfaringer er i denne sammenheng veldig viktig, noe som kan sees i tråd med Word Of Mouth (WOM) markedsføring. Dette er markedsføringsaktiviteter der bedrifter oppfordrer brukere til vareprat. WOM kan defineres som utveksling av informasjon mellom ikke-kommersielle utsendere og mottakere om en merkevare, et produkt eller en tjeneste (Andreassen 2007). Oppfordringer til WOM mellom medlemmene i et delingsnettverk skjer gjerne gjennom krav til rating. Rating blir av mange benyttet som et verktøy for kvalitetssikring av tjenesteutførelse, samt en oppfordring til WOM. Økt WOM fører til økt tillit mellom medlemmer og mellom medlemmer og plattformen. Dette senker igjen transaksjonskostnadene for brukere, og fører til økt tilknytning til nettverket. Jo flere medlemmer i et nettverk som har god rating, desto større verdi tilegnes nettverket.

Bedrift 3 benytter derimot ikke rating-funksjoner på sin plattform, og sier at: “Det tar litt tid for folk å venne seg til det å legge ut parkeringsplassen sin hjemme når du ikke bruker den”. Bedrift 3 sine brukere er litt nølende, noe som kan være tegn på at de ikke har opparbeidet den nødvendige tilliten til tjenesten. Et annet poeng er at brukere forteller åpent til omverden at “her bor vi, og nå er vi ikke hjemme”, noe som kan skape utrygghet. Det kan bli sett på som å eksponere hjemmet sitt for eksempelvis tyveri. Altså at informasjonen om ledig parkeringsplass kan benyttes til andre, uønskede formål.

Men WOM skjer ikke nødvendigvis kun gjennom rating. Som bedrift 1 sier: “Du må bruke brukerne dine”. Brukerne er for dem den viktigste kilden til omtale og publisitet. “Hvordan kan jeg få alle, eller hvordan kan jeg få dere tre, til å fortelle til samboerne deres, kjærestene eller foreldrene om at dere møtte han fra Nabobil og det var superspennende, det må du teste ut. Hvis jeg klarer å få til det, da har vi lykkes”.

I delingsøkonomiske bedrifter er det nodene som skaper verdi, og fordi nodene selv er ansvarlig for egen vinning, igangsettes gjerne WOM enklere. Samtidig som noder promoterer tjenesten av selviske grunner, skapes det også verdi for bedriften. “De som leier ut bilen sin er jo de som tar seg av markedsføringen. Og det ser vi kan funke”,

poengterer bedrift 1. På samme måte mener bedrift 6 at: “Det er ikke bare vi som skal selge noe ut og få kunder, men vi har faktisk kunder som også vil hjelpe oss”.

Bedrift 4 sier at: “Det er alltid vanskelig å komme som ny inn i et nettverk, for det tar tid å bygge tillit. Så en couch surfer som har hatt 20 besøkende der 1 har gitt en dårlig tilbakemelding og 19 har gitt bra, vil alltid komme bedre ut av det enn en som er helt ny og ikke har noen ratings”. Her fokuseres det på at antall ratinger et medlem har, påvirker i hvilken grad andre stoler på han/henne.

5.8 Økonomiske insentiver

I tosidige markeder er det to aktører som tjener penger - noder som deler/leier ut en ressurs og eierne av plattformen som tilrettelegger deling. En tredje aktør leier eller låner et gode, gjerne til en mer gunstig pris enn ved alternative løsninger. Dette gjør verdiskapningen i delingsøkonomiske bedrifter unik.

“En grunnleggende antakelse i standard økonomisk teori er at folk primært er motivert av sin egeninteresse, spesielt sin økonomiske egeninteresse” (Cappelen og Tungodden 2012). Dette viser seg også tydelig i delingsøkonomien. “Ikke kjøp argumentet med at alt er klimavennlig og bra for miljøet og sånt, det er klart at de har jo et økonomisk perspektiv på det også” sier bedrift 4, og fortsetter: “Jeg snakket med Even om Airbnb, og de promoterte jo med at du får venner over hele verden og at det er miljø og alt mulig sånt noe, men de visste jo også det at de aller fleste som leide ut via dem gjorde det fordi de trengte eller ville ha pengene”.

Den økonomiske vinningen delingstjenester kan gi den enkelte er altså et meget stort insentiv til deltakelse i et delingsnettverk, og blir derfor definert som en verdidriver i denne oppgaven. Dette poengteres av samtlige bedrifter. Bedrift 3 reklamerer blant annet derfor med at brukere enkelt kan tjene penger ved å legge ut parkeringsplassen sin til leie: “Du kan være på ferie og samtidig tjene penger på parkeringsplassen din”. Bedrift 1 sier også at: “Okei, nå vil du på ferie. Da bruker jeg to uker nå på å leie ut dette, også vasker jeg hjemme hos noen og deler litt på maten min, og da har jeg plutselig fått inn 5000, og 5000 det er mye penger”. De poengterer at de tror den økonomiske vinningen til brukerne er det viktigste motivet for å benytte deres tjeneste. “Og da - hvis du velger å legge ut

bilen din - så må vi kunne gi deg nok trafikk slik at du kan tjene så mye penger som du har forventet at du kan tjene”.

Bedrift 5 er opptatt av hvordan delingstjenester kan gi gode muligheter for å styrke den enkeltes økonomiske situasjon: “Når du får ting som Uber, WeClean osv, så kan du faktisk jobbe deg gjennom, litt sånn som The American Dream”, og fortsetter med at: “Vi trenger sånne plasser nå som tar dette området mellom dagpenger og neste jobben”. Altså ser bedrift 5 delingsøkonomien som en mulighet for personer som er arbeidsledige, eller som sparer til noe. Bedrift 6 sier også at: “Du har jo ikke de samme rettighetene som hos en vanlig arbeidsgiver, men vi har jo sett noen som melder seg på hos oss som vi lurte på om kanskje ikke har en jobb akkurat nå. Og så har de mye tid, og så er det en måte å få en inntekt på. I en periode i alle fall”.

Dersom enkeltpersoner benytter seg av delingsøkonomiske tjenester som eneste inntektskilde, skaper dette noen utfordringer i henhold til arbeidsforhold, svekkede ansvars- og sikkerhetsordninger i arbeidslivet, og skattepolitikken i Norge. Som tidligere nevnt (ref. kap.1.1) stilles det i denne sammenheng krav til myndighetene for å muliggjøre at delingsøkonomien utvikler seg i regulerte former.

6.0 Diskusjon

De åtte verdidriverne som er presentert i foregående kapittel skal her settes i sammenheng med Fjeldstads teori om verdidrivere for verdinettverk. Målet er å finne ut hvor sterk sammenhengen mellom hvordan delingsøkonomiske bedrifter og andre verdinettverk skaper verdi. Er det eventuelt noen nye faktorer som spiller inn? For å kunne besvare dette vil vi i det følgende diskutere hvorvidt Fjeldstads to viktigste verdidrivere for verdinettverk, også er de viktigste verdidriverne for de utvalgte delingsøkonomiske bedriftene i denne studien.

For å vurdere om skala og sammensetning av kundemasse er de viktigste verdidriverne til de utvalgte delingsbedriftene, stilles det spørsmål om hvorvidt bedriftene hadde skapt verdi dersom de ikke fokuserer på de seks ny-identifiserte driverne i kapittel 5.0. På denne måten skilles det mellom de bærende aktivitetene og de aktivitetene som ikke blir absolutt avgjørende for å skape verdi.

6.1 Skala

Innhentede data sammenfaller med Fjeldstads teori om at skala er helt avgjørende for at et nettverk skal kunne skape verdi. De delingsøkonomiske bedriftene i denne studien hadde ikke skapt verdi dersom de ikke hadde den kritiske massen med brukere. Tjenestene lar seg ikke gjennomføre uten kundene.

6.2 Sammensetning av kundemasse

Innhentede data sammenfaller i stor grad med Fjeldstads teori om at sammensetning av kundemasse er helt avgjørende for at et nettverk skal kunne skape verdi. Sammensetning av kundemasse viser seg imidlertid å variere i grad av viktighet avhengig av type bransje. Hos bedrift 3 og 5 blir sammensetning av kundemasse litt mindre viktig fordi brukere stiller færre krav til variasjon i tilbud - en parkeringsplass er en parkeringsplass, og en vaskejobb er en vaskejobb. For resterende bedrifter er variasjon helt avgjørende - en sportsbil er ikke en flyttebil. Det er derimot ingen bedrifter som kan skape verdi uten fokus på denne driveren.

6.3 Læring

Læring har i følge våre funn vært av stor betydning for verdiskapningen til samtlige bedrifter. Dette kan imidlertid knyttes til undersøkelsestidspunktet. Læring kan være relevant i dag kun fordi delingsøkonomien er såpass ny. Resultater fra lignende studier i fremtiden vil derfor kunne differensiere fra våre, noe som svekker funnets validitet og relevans. Det konkluderes derfor også med at læring ikke er en bærende verdidriver i gitte bedrifter.

6.4 Posisjonering (miljømessige insentiver, design og pris)

Posisjonering for differensiering fra lignende tjenester viste seg å være i fokus for samtlige bedrifter. Her var det tre hovedfaktorer som ble nevnt: miljømessige insentiver, design og pris. Hadde derimot bedriftene ikke fokusert på posisjonering, ville det ikke nødvendigvis bety at de ikke ville skape verdi. Det konkluderes derfor med at posisjonering ikke er en bærende verdidriver i gitte bedrifter.

6.5 Lokalisasjon

I følge innhentede data kan lokalisasjon styrke eller svekke etterspørselen, og derfor verdien av, delingsøkonomiske tjenester. Lokalisasjon i Norge har påvirket verdiskapningen til samtlige bedrifter på både positive og negative måter. Negativt gjennom en begrenset befolkningstetthet, og positivt gjennom en ustabil økonomisk situasjon. Men vi ser at valg av lokalisasjon gjøres forut for etableringen av en bedrift. Etter etablering er det mange lokale variabler som påvirker verdiskapningen, men dette er ikke variabler bedriften selv kan jobbe aktivt for å påvirke. Derfor kan man i større grad se på lokalisasjon som en forutsetning, eller en forhåndsvurdering enn som en verdidriver bedriften jobber med kontinuerlig. På grunnlag av dette kategoriseres ikke lokalisasjon som en bærende verdidriver i denne studien.

6.6 Timing

Timing gjør seg tydelig som verdidriver for bedriftene i denne studien. Dette ser vi i størst grad i henhold til timing av inngang i markedet. De bedriftene som lanserte sine tjenester før delingsøkonomien ble allment kjent, slet mye mer i sine oppstartsfasen enn de som ventet til markedet hadde modnet. De aktørene som lanserte sine tjenester i 2015 hadde generelt mer pressdekke og større pågang fra start. Disse funnene er naturligvis farget av undersøkelsestidspunktet, og resultater fra lignende studier ved et annet tidspunkt vil kunne differensiere fra våre. Det konkluderes derfor med at timing ikke er en bærende verdidriver.

6.7 Word of mouth

Tillit er en absolutt forutsetning for mange delingstjenesters suksess. Likesinnede personer sine kvalitetsvurderinger og erfaringer er i denne sammenheng veldig viktig og oppfordres til gjennom WOM-markedsføring i form av blant annet rating. Rating blir benyttet som et verktøy for kvalitetssikring av tjenesteutførelse og en tillitsbyggende aktivitet. Om delingsøkonomiske bedrifter ikke har fokus på WOM, har vi grunn til å tro at den ikke ville skape verdi. De som deler tingene sine ville ikke delt dem med noen de ikke stoler på eller gjennom en plattform de ikke har tillit til. Det konkluderes derfor med at WOM er en bærende verdidriver.

6.8 Økonomiske insentiver

I tosidige markeder er det to aktører som tjener penger - noder som deler/leier ut en ressurs og eierne av plattformen som tilrettelegger deling. Funnene i denne studien viser til viktigheten ved denne økonomiske dynamikken. Det er avgjørende at de nodene som deler en ressurs, får noe igjen for dette. Uten det økonomiske insentivet, ville ingen delt - altså ville heller ikke plattformen tjent noen penger. Per i dag er den økonomiske vinningen ved bruk av delingstjenester den absolutt viktigste motivatoren for bruk. Det konkluderes derfor med at økonomiske insentiver må være tilstede for at delingsbedriften skal kunne skape verdi, altså en bærende verdidriver.

7.0 Avslutning

Denne oppgaven har som mål å besvare følgende problemstilling:

“Hvilken sammenheng er det mellom de viktigste driverne for verdiskapning i delingsøkonomiske bedrifter og andre verdinettverk?”

For å gjøre dette har seks delingsøkonomiske bedrifter blitt intervjuet. Resultatene fra disse intervjuene ble videre analysert og drøftet, og det meningsbærende innholdet har blitt trukket ut. Det ble til sist identifisert åtte verdidrivere, hvorav seks er utviklet på bakgrunn av innhentede data. For videre å kunne bedømme hvilke av disse åtte verdidriverne som er viktigst, ble det stilt spørsmål om hvorvidt bedriftene hadde skapt verdi dersom de ikke fokuserer på gitte drivere.

7.1 Konklusjon

Fjeldstad definerer skala og sammensetning av kundemasse som de viktigste verdidriverne i verdinettverk (Fjeldstad 2014, 93). For å finne ut hvilken sammenheng det er mellom disse driverne og de ny-identifiserte driverne i denne studien, gjøres en vurdering av om de nye driverne er like, eller mer viktige enn skala og sammensetning av kundemasse. Som tidligere nevnt (ref. kap 7.0) blir dette gjort ved å stille spørsmål om hvorvidt bedriftene kan skape verdi uten fokus på dem. På denne måten skilles det mellom de bærende aktivitetene og de aktivitetene som ikke blir absolutt avgjørende for å skape verdi.

I kapittel 6.0 blir det tydelig at de åtte driverne varierer i grad av viktighet. De viktigste driverne er skala, sammensetning av kundemasse, WOM og økonomiske insentiver. Disse fire driverne blir kategorisert som bærende verdidrivere og er absolutt nødvendige for at bedriftene i denne studien skal kunne skape verdi. Med dette til grunn kan vi derfor konkludere med at skala og sammensetning av kundemasse er like viktig for delingsøkonomiske bedrifter, som for andre verdinettverk. Dette sier oss at det er en sterk sammenheng mellom de viktigste verdidriverne i verdinettverksteorien og i delingsøkonomiske bedrifter. Det viser seg imidlertid at sammensetning av kundemasse kan variere i grad av viktighet i ulike typer delingsbedrifter. Våre funn tilsier at sammensetning av kundemasse ikke er like avgjørende for delingstjenester der det stilles få spesifikke krav til tilbudet. For andre bedrifter er sammensetning av kundemasse helt avgjørende.

De to viktigste verdidriverne til Fjeldstad samsvarer altså med våre funn. Videre er det imidlertid spennende å se at det også er andre verdidrivere som spiller en avgjørende rolle for verdiskapningen til utvalget. WOM og økonomiske insentiver blir vurdert som like viktige som skala og sammensetning av kundemasse. Dette er empiriske funn som supplerer med ny innsikt på dette området. Vi ser altså at det er en sterk sammenheng mellom de viktigste driverne av verdi i delingsøkonomiske bedrifter og andre verdinettverk, men at det i delingsøkonomiske bedrifter er to nye drivere som gjør seg gjeldende.

7.2 Kritikk

Denne oppgaven er langt fra en komplett analyse, men en god start for videre forskning på gitt tema. Ideelt sett ville det være ønskelig med et større utvalg, men med begrensede ressurser og tid, ble dette vanskelig. Utvalget ble rekruttert på bakgrunn av deres popularitet og tilgjengelighet, noe som kan ha satt begrensninger på type informanter. Det er likevel ikke et mål å generalisere funnene fra denne oppgaven, men heller å få en dypere forståelse av verdiskapningen i delingsøkonomiske bedrifter.

Undersøkelsestidspunktet til denne studien har vært av stor betydning i henhold til innhentede data. Da delingsøkonomien har vært såpass mye omtalt og diskutert i norske

medier, har dette farget situasjonen til samtlige bedrifter. Dette betyr at enkelte funn i denne studien er kontekstspesifikke, og ikke vil kunne etterprøves. Altså er ikke alle funn reliable. Videre er vi kritiske til egen intervjuguide. Med et fenomenologisk forskningsdesign blir det naturlig med åpne spørsmål, men i denne studien er spørsmålene så åpne at det har stilt store krav til egen tolkning og analyse. Dette kan føre til svekket validitet av funnene våre.

Til sist skal det nevnes at informantene i denne studien har bidratt med variert mengde informasjon. Enkelte informanter fattet seg i korthet, mens andre viste et større engasjement og derfor gav mer informasjon. I tillegg er det to bedrifter som har to representanter hver. Dette kan gi skjevheter i resultatene, da disse bedriftene har bidratt med en større del av datainnholdet. Samtidig betyr dette at svarene fra disse bedriftene har en sterkere reliabilitet enn de øvrige.

7.3 Videre forskning

Delingsøkonomien er foreløpig forsket lite på, og er derfor et veldig spennende område for empirisk forskning. Gruppen hadde stor interesse for mange ulike aspekter ved dette økonomiske systemet, men landet på verdiskapning fordi dette kan linkes direkte til type forretningsmodell. Noe av det som er mest spennende med delingsøkonomien er nettopp at den introduserer en ny måte å skape verdi på. Denne studien er begrenset til delingsøkonomiske bedrifter i Oslo, og er gjennomført på et tidspunkt med mye mediefokus og debatt rundt tema. Det er derfor grunn til å tro at resultater fra lignende studier med et større utvalg kan gi andre resultater. Det ville være interessant å gjennomføre en lignende studie når markedet har rukket å modne mer. Videre kan også studier av forskjeller på verdiskapning i norske delingsbedrifter og delingsbedrifter i andre land være spennende.

Våre funn kan bidra til en start på videre forskning som omhandler hvordan delingsøkonomien skaper verdi, og om dette økonomiske systemet har unike verdidrivere. Denne studien har kun tatt for seg en liten del av teorien bak verdiskapning i verdinettverk, noe som betyr at det stadig gjenstår mange utforskede teoretiske områder som ville vært interessant å se nærmere på.

8.0 Litteraturliste

- Andreassen, Tor W. 2007. "Vareprat og fremtidig vekst." *Magma*, 2. Lesedato 16.mai 2016:
<https://www.magma.no/vareprat-og-fremtidig-vekst>
- Andreassen, Tor W. 2014. "Nå kommer delingsøkonomien." *Bergens Tidende*. 1. desember.
Lesedato 30. april 2016:
<http://www.bt.no/meninger/kronikk/Na-kommer-delingsokonomien-3250528.html>
- Askheim, Ole Gaut og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder. For markedsføring og organisasjons fag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Betydningdefinisjoner. Node. Lesedato 9. mai 2016:
<http://www.betydning-definisjoner.com/Node>
- Botsman, Rachel. 2015. "Defining The Sharing Economy: What Is Collaborative Consumption – and what isn't?" *Fastcoexist*. 27. mai. Lesedato 14. februar:
<http://www.fastcoexist.com/3046119/defining-the-sharing-economy-what-is-collaborative-consumption-and-what-isnt>
- Cappelen, Alexander W. og Bertil Tungodden. 2012. "Insentiver og innsats." *Magma*, 5:38-44.
<https://www.magma.no/insentiver-og-innsats>
- Ekeseth, Fredrick Chr. 2015. "0-100 på sekunder for privat leiebil." *Dagens Næringsliv*. 11. september. Lesedato 14. april:
<http://www.dn.no/privat/dnBil/2015/09/11/1244/Grndervirksomhet/0100-p-sekunder-for-privat-leiebil>
- Fjeldstad, Øystein D. 2014. *Strategi*. 1.utg. Red. Randi Lunnan. Bergen: Fagbokforlaget
- Foshaug, Rune. 2016. "Ja til delingsøkonomien – nei til delt økonomi." *NHO*. 6. januar. Lesedato 8. januar:
<https://www.nho.no/arskonferanser/remix/forside/nyhetsarkiv/ja-til-delingsokonomien---nei-til-en-delt-okonomi/>
- Haugan, Bjørn og Harald Henden. 2016. "Erna Solberg om delingsøkonomi: - Vil ikke forby Uber og Airbnb." *Verdens Gang*. 07. januar. Lesedato 10. mai 2016:
<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/uber/erna-solberg-om-delingsokonomi-vil-ikke-forby-uber-og-airbnb/a/23591623/>
- Haugli, Håkon. 2015. "På høy tid at myndighetene ser nærmere på en regulering av delingsøkonomien." *Aftenposten*. 17. desember. Lesedato 30. april 2016:
<http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/Pa-hoy-tid-at-myndighetene-ser-narmere-pa-en-regulering-av-delingsokonomien--Hakon-Haugli-8286007.html>
- Havnes, Heljar. 2015. "Delingsøkonomien skyter fart i Norge." *Dagens Næringsliv*. 27. oktober. Lesedato 15. mars 2016:
<http://www.dn.no/grunder/2015/10/27/1246/Nringsliv/delingsokonomien-skyter-fart-i-norge>

- Innovasjon Norge. 2015. Nyheter. Bærekraft som konkurransefortrinn. 8. september. Lesedato 13. januar 2016:
http://www.innovasjon Norge.no/no/Nyheter/barekraft-som-konkurransefortrinn/#.Vo_P4DYld0t
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3. Utg. Oslo: Cappelen Damm.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tuft og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. Utg. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kotler, Philip. 2007. *Markedsføringsledelse*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademiske
- Krokan, Arne. 2015. "Tosidige markeder og disruptive innovasjoner." *Krokan*. 15. oktober. Lesedato 2. mai 2016:
<http://www.krokan.com/arne/2015/10/15/tosidige-markeder-og-disruptive-innovasjoner/>
- Lederkilden. Ordlister. Verdidriver. Lesedato 13. mars 2016:
<https://www.lederkilden.no/ordliste/verdidriver>
- NRK. 2015. "LO urolig for delingsøkonomi." *NRK*. 5. mars. Lesedato 10. mai 2016:
<http://www.nrk.no/ostfold/lo--uroelig-for-delingsokonomi-1.12837083>
- Rolfesen, Monica. 2014. *Lean blir Norsk. Lean i den norske samarbeidsmodellen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- St.meld. nr. 12 (2016). *Utvalg som skal utrede delingsøkonomien*. Finansdepartementet.
- Tobiassen, Markus. 2016. "Norske næringslivsledere sverger til til Lean." *Dagens Næringsliv*. 7. februar. Lesedato 15. mai 2016:
<http://www.dn.no/grunder/2016/02/07/1938/Arbeidsliv/norske-nringslivsledere-sverger-til-lean>

Vedlegg 1

Intervjuguide Even Heggernes fra Nabobil

1. Kan du fortelle oss litt om din bakgrunn?
 - Hva du har drevet med tidligere?
 - Hva du gjør nå?
 - Hvordan ble du involvert i Airbnb?
 - Hvordan endte du opp i Nabobil?

2. Hvor kom ideen om Nabobil fra?
 - Teknologiske muligheter
 - Delingsøkonomi/delingsprinsippet

3. Hva var viktig for dere under oppstarten av Nabobil?
 - Hva var visjonen (skalerbarhet i antall kunder/kvalitativ vekst)?
 - Var det stor pågang tidlig?
 - Hvilke tilbakemeldinger fikk dere fra kunder?
 - Hvilke utfordringer støtte dere på?

4. Hvilke faktorer var med på å avgjøre at dere valgte å benytte en delingsøkonomisk forretningsmodell?
 - Fordeler

5. Kan du si noe om forskjeller og likheter mellom Airbnb og Nabobil?
 - Type forretningsidé
 - Ulike formål

6. Hvilke muligheter tror du delingsøkonomien kan åpne for?
 - For Nabobil?
 - Er en grønnere fremtid litt for idealistisk?
 - Er det realistisk?

7. Ser du noen ulemper/utfordringer med denne modellen i dag?
 - Hvilke/hva?
 - Hvordan kan man forbedre dette?

8. Vi vet at delingsøkonomien har hatt stor utbredelse i andre land/byer, for eksempel Amsterdam. Har du noen formening om hvordan utbredelsen av delingsøkonomien er i Norge?
 - Tillit?
 - Rating?
 - Kultur og velferd?

9. Hvilke tiltak ser du som avgjørende for at delingsøkonomien skal kunne oppnå sitt potensial i Norge?
 - Hva er viktig for Nabobil å fokusere på?
 - Delingsøkonomien generelt?

10. Hvilke næringer tror du blir truet eller eventuelt som forsvinner fremover som følge av delingsøkonomien?
 - Nær og fjern fremtid

11. Og til sist, hvor går veien videre for Nabobil?
 - Planer for fremtiden
 - Skalerbarhet i antall kunder/kvalitativ vekst
 - Ringvirkninger

Vedlegg 2

Transkribering av intervju med Even Heggernes fra Nabobil

Dato: 16.02.16, Kl 12:30.

Sted: MESH kantinen.

Miljø: Vi satt ved et rundt bord, bak høytalerne – dette gjorde at det var mindre støy under intervjuet. Det var også mye mindre og lavere musikk denne dagen. Ikke så mange mennesker i nærheten, og lite støy. Lyst.

Stemming: Even snakket en del med bekjente før han kom bort til bordet vårt. Han var veldig vennlig, åpen og personlig. Han var engasjert, snakkesalig og i godt humør. Veldig flink til å snakke for seg. Kom med reflekterte og veloverveide svar. Merket at han har mye erfaring, og sterke meninger. Det ble tydelig at han kjenner de fleste aktørene i norsk delingsøkonomi. Han nevnte blant annet at han skulle snakke med Resterant rett etter oss. Virket litt som om han fungerte som en form for veileder for mange andre i miljøet. Han fremstår likevel som ydmyk og hardtarbeidende. Han fikk mange henvendelser underveis på telefonen, men overså det meste. Fokuset. Han hadde med seg Macen sin, men brukte ikke denne.

Intervjuere: Alle tre tilstede. Eline og Johanne stilte spørsmål og Katrine noterte. Alle tre ser veldig opp til Even, så vi var alle både nervøse og ”star-struck”. Vi var alle tilstede på en konferanse på Litteraturhust i Oslo 02.02.16 der Even snakket om Nabobil. Vi kontakten han her, og fikk kontaktinformasjon. Dette var litt betryggende. Vi myknet litt etter hvert.

Eline: kan du fortelle oss litt om din bakgrunn?

Even: Jeg heter Even Tangen Heggernes, er 32 år gammel, og er født og oppvokst i en liten by som heter Gjøvik i Oppland. Og der bodde jeg mine første 19 leveår, før jeg flyttet til Oslo, til storbyen, og har studert eiendomsmegling av alle ting. Jobbet som eiendomsmegler i Oslo i 5-6 år, og syntes i starten at det var veldig spennende og tjene mye penger. Men opplevde ganske raskt at det egentlig ikke var en stor driver her i livet, og var veldig sånn usikker på hva jeg skulle gjøre. Men som alle andre sånne historier så ved en tilfeldighet så startet jeg i Airbnb og jeg var igjennom 12 intervjuer for å få jobb som å være 1 av 2 som skulle åpne kontor i København, Airbnb åpnet 6 kontorer i løpet av 6 uker, i starten av 2012, så da var jeg en av to som skulle åpne i København. Så var jeg i København i litt over et år, og dette var i slutten av 2011, starten av 2012, og helt i starten av 2013 så ble jeg flyttet fra Airbnb kontoret i København til Airbnb kontoret i London. Og var der i halvannet år og hadde ansvaret for Storbritannia og Irland. Men så har jeg en samboer her i Oslo, som nå er min forlovede, som satte litt ned foten med at jeg ikke kunne være ute og reise 250-300 døgn i året, noe jeg egentlig har litt forståelse for så da måtte jeg ta et valg om at det skulle bli oss to eller velge karriere. For det er klart at det var veldig spennende i London, så da ba jeg om å bli flyttet tilbake i København for å også ha ansvaret for Norge. Så jeg kunne være mer hjemme og at jeg kunne bygge opp en profil her som gjorde at jeg kunne for eksempel komme inn i Nabobil, for etter et år igjen i København da hadde jeg vært i Airbnb i nesten 4 år og da begynte jeg i Nabobil, som er egentlig nesten det samme som jeg gjorde i Airbnb, samme mekanismene samme tankene rundt hvordan man skal komme i gang og drive en sånn delingsplattform. Og nå har jeg vært her siden 1. Oktober og det er min story på 1-2-3.

Eline: hvor kom ideen om Nabobil fra?

Even: jeg er jo ikke en av gründerne, selv om jeg ble ansatt ca 3 uker etter lansering. Men **Nabobil ideen den finnes jo mange andre steder**. Det er to store aktører i USA, det er en stor aktør i Frankrike, lite selskap i Sverige, det er GOMore i Danmark, som også er her i Norge. **Så ideen kom vel egentlig at tre av vårt gründerteam bestemte seg for at det her gjør vi, så Karl, Jacob og Christian satte seg ned og okei, vi setter i gang det her. Christian er utvikler og fikk med seg Jenny og Theodor som også er utviklere, fikk med seg designer også satt de og kodet i et halv år. Og jobbet gratis mot eierandel i selskapet**. Så ved lansering ble en som heter Kriss ansatt og så ble jeg ansatt og det er vi to som egentlig har driften, mens **gründerteamet de**

har jo sine fulltidsjobber andre steder. Men tre av de jobber nå fulltid med Nabobil, de utviklerne våre. Så det er på en måte sånn det startet. Men det er på en måte en litt annerledes historie, for de som hadde gründer ideen de jobber andre steder, og **de kommer egentlig ikke til å være mer involvert enn å være aktive på styrelinjen.** Så selv om jeg ikke er en av de som hadde ideen så er jeg på en måte den som gjør jobben. Og former selskapet nå som jeg vil det.

Johanne: var det tilfeldig at du havnet akkurat i Nabobil? eller hvordan ble den overgangen?

Even: både ja og nei vil jeg si, hvis jeg skal skryte litt så er det ingen nordmenn som har den bakgrunnen jeg har, som jeg fikk i Airbnb, så jeg tror jo at det var drømmescenariotet for de å finne en som meg. Ikke at jeg personlig er så flink, men på grunn av den bakgrunnen jeg har. **Mens Christian som er hovedutvikleren vår, han er også fra Gjøvik,** og det er jo en liten by, vi har aldri vært nære venner, men vi har jo visst hvem hverandre er så han tok egentlig kontakt med meg for å lure på om jeg 1) kunne gi de noen tips og 2) om jeg ville være en investor, og 3) om jeg ikke kunne begynne å jobbe der. Så ballet det på seg. Så det er tilfeldigheter, men **jeg er uansett glad for at jeg har den bakgrunnen jeg har, for jeg har lært mye av feil man gjorde som man kanskje ikke trenger å gjøre nå.** For det er en litt sånn ny måte å tenke på rundt det å drive business.

Eline: var det noe som var spesielt viktig ved oppstart, oppstartsfasen?

Even: ja, det er klart at det er mye som er viktig, men nå leste dere kanskje i avisen forrige uke om han som står bak den der **LEAN tankegangen, men det hele ideen er basert på er det MVP: minimum viable product** så det er å lage et produkt som egentlig ikke er bra, men er bra nok til å overleve også får du masse tilbake fra brukerne dine. Jeg tenker sånn at jeg er hvert fall ikke en av de, men det er veldig få som er smarte nok, kanskje dere er det, jeg er ikke det, men til å se for seg hvordan noe skal bli. Det er ikke mange som klarer det, Steve Jobs klarte kanskje det, med at han lagde markeder, han lagde en iPhone en iPod, som endret brukervanene våre, men det er det ikke mange som klarer sånn som han. **Så jeg tenker å sette noe ut i spill og så må du få feedback fra de som faktisk bruker det.** For jeg er jo inne min lille nabobil boble, og tror jo at jeg vet om vi skal gå til høyre eller venstre, også tar jeg å møter 10 av våre brukere også sier de at dere må jo gjøre sånn, ikke sånn. Så det handler om å få på plass noe som er akkurat bra nok, det er klart at det er mye bugs på sidene våre som ikke er optimalt, men det får vi heller ta etter hvert. **I stedet for at vi hadde utsatt lanseringen vår til noe var helt perfekt, så er det ikke sikkert at markedet hadde vært interessert i det. Også er det jo det å drive en markeds plass, vi er jo egentlig ingenting, vi er en plattform som bringer noen som har lyst på noe til den som har noe, den som har en bil setter vi sammen med den som trenger en bil, og uten brukerne våre så er vi ingenting.** Selv om vi har kodet plattformen vår helt fra scratch som er en styrke for da kan vi tweeke og endre på det raskere enn om du har en hylleware. Men man kan i dag ringe til India og få en ferdig plattform på ikke mange ukene, for det har jo blitt gjort mange ganger før. Men det er det vi mener, at **vi må jo da få brukere og for å bygge opp et sånt selskap så må man da bygge opp en kritisk masse av de som vil leie ut.** For første gang dere hørte om Nabobil eller Airbnb eller andre tjenester, hva er det dere gjorde da, jo dere gikk inn og søkte på deres eget nabolag. Hvor bor jeg? Skriver inn det. Også ser du, hva er det her? **Og hvis du, jeg bor på Sagene, og da hadde jeg gått inn på Sagene og sett hva finns det i mitt nabolag. Og er det 4-5 biler der allerede så tenker jeg sånn, hm det her funker kanskje, og hvis det ikke er noe så tenker jeg sånn; oi det her er litt for de spesielle ikke sant. Og det samme er det med bolig, hvis man skal leie ut på airbnb er å søke på sitt eget nabolag, ikke fordi man skal leie ut der, men for å bygge en sånn tillit til plattformen. Så først må du få en kritisk masse, også må du få brukere, for de som velger å dele ut bilen sin, de har jo en forventning om å tjene X antall kroner.** For de fleste gjør det her for å tjene penger, det er det ingen tvil om. **Noen er så grønne av seg at de gjør det for å spare miljøet, som er kjempe bra, men de aller fleste gjør det her for å tjene penger.** Og da hvis du velger å legge ut bilen din så må vi kunne gi deg nok trafikk slik at du kan tjene så mye penger som du har forventet at du kan tjene. Så først biler, så brukere og så må man balansere det her. Og det er det jeg sitter med hver

dag. Og det er jo mange mekanismer for å få til dette, men det er i hvert fall det som må til i starten.

Eline: var det stor pågang tidlig?

Even: ja, det var helt vanvittig, og selskapet hadde som mål å få 1000 biler innen sommeren, og nå har vi 1500 + biler, så vi fikk 1000 biler innen 8 uker, noe vi trodde vi skulle få innen sommeren 2016 og det er nok mange grunner til det og for det **første har man fått veldig mye drahjelp fra andre tjenester. Airbnb har blitt akseptert av nordmenn så det er ikke så nytt lenger.** Jeg husker da jeg begynte i Airbnb og sa at jeg skulle begynne i et selskap som baserte business ideen sin på at her skal man leie ut luftmadrasser og **foreldrene mine bare: hæ, skal du velge å slutte i jobben din hvor du tjener så så mye over til dette? Hva er det du tenker på? Så mottakelsen var vanvittig. Også har vi vært både flinke og heldige med masse pressedecke, det er ikke en av de norske avisene som ikke har skrevet om oss X antall ganger.** Vi har vært på NRK tre ganger, ja og de Forbrukerinspektør-gutta var jo her nå og **når vi var på Forbrukerinspektørene hvor Christian prøvde Nabobil og snakket om det, og da var det nesten sånn at siden gikk i svart for det var så høy pågang.** Og det var et sånt luksusproblem å ha da, så da hvis du søkte opp et område så gikk det så sakte før resultatene kom frem. Men det er igjen det er bedre å ha det på den måten enn å rigge et kjempesystem også får du ingen brukere.

Eline: støtte dere på noen utfordringer tidlig i fasen?

Even: ja, hahah det skal jeg love deg. Og det gjør vi hver dag. For det skjer, **assa vi er jo en markeds plass som bringer brukere sammen, og vi kontrollerer ikke sluttproduktet vårt. Og dere tre kan både være de som leier ut og leier, og om dere oppfører dere bra, og dere kan oppføre dere dårlig. Og hvem er det det reflekterer over når det går dårlig, jo selskapet.** Så hvis du velger å leie ut bilen din og oppfører deg som en drittsekk og du prøver å leie og du prøver å være verdens hyggeligste, men du er fortsatt misfornøyd med meg som tjenesre. Så det er det å utdanne mange mennesker til å skjønne hvordan man skal bruke produktet, uten at vi har råd til å ha 100 stykker som sitter og ringer til alle eller dra hjem til alle for å vise det frem. **Så det er liksom det å få det til å fungere uten å være involvert da.** Men andre utfordringer, det er klart at masse ting på siden hvor vi ser at vi må fikse, og mange sånne ting som du egentlig ikke kan se for deg. Men jeg husker jo fra Airbnb tiden hvor det kom millioner av mennesker som bodde rundt omkring hele tiden og da er det bare fantasien din som setter begrensninger. For der skjedde det så mye ting som du ikke kan tenke deg. Man klarer ikke å tenke seg hva folk er kapable til å få til. På godt og vondt. **Jeg tror den største utfordringen er at, ja nå er vi godt kjent, men vi bringer jo noe nytt til markedet. Og i vår investor-pitch så har vi jo lagt inn at det må en forbrukerendring til, en holdningsendring.** For min generasjon, jeg tror dere er litt yngre enn meg, for hvordan man tenker, for hvis man bare går opp en generasjon fra meg, eller ikke en hel generasjon, men bare tiår, så har de fortsatt innbarka i DNA sitt at de skal eie en bil. Og jeg er kanskje en av de på mitt kull som tenker at jeg, jeg eier faktisk en bil så det blir feil å si det, men jeg eier ikke bolig, jeg har eid bolig, men akkurat nå når jeg var ute og reiste så mye og jeg har verdens kuleste koffert som er kjempeliten hvor jeg har plass til 5 skjorter og 5 boksere, men jeg trenger ikke noe mer. Og det er egentlig sånn jeg har lært meg å leve nå, for hvorfor skal jeg ha så mye eiendeler. Jeg vil jo heller bruke de pengene og ressursene jeg har så fort jeg har mulighet til å dra til Gardermoen og dra og oppleve og dra et sted. **Så det må nok en endring til at vi vil ha tilgangen, mer enn eierskapet og det tar tid og det er jo en utfordring. For hvor rask er folk villig til å endre det her da. Også er det viktig å bygge en tillit, at folk stoler på systemet, og der er jo If forsikringsselskapet vårt veldig viktig for oss,** for hvis det går dårlig, noe det gjør når du gjør ting mange nok ganger og da er det sånn hvordan håndterer vi det da? Og det er nok en veldig viktig ting at de gangene det går galt så må vi gjøre mer enn det som er forventet av oss. Ikke bare fikse det, men sørge for at det blir fikset x 2.

Eline: hva var med på å avgjøre at dere valgte å benytte en delingsøkonomisk forretningsmodell? Var det bevisst?

Even: **det er jo en genial business ide, for man investerer jo egentlig i ingenting, fordi vi eier jo ingenting.** De eneste kostnadene vi har er jo menneskene og da selvfølgelig kontor og utstyrs-kostnader, men det er veldig lite. **Men vi investerer jo ikke en stor sum for å tjene penger på det. For vi utnytter den kapasiteten som er i alle brukerne våre. Så sånn sett er jo det her en genial business modell. Så det er veldig lave oppstartskostnader og det gjør jo også at det popper opp sånne tjenester hele tiden.** Jeg skal møte en som startet opp noe som heter Resterant og det er jo klart at de har jo brukt en sånn hyllevare tjeneste der de egentlig har bare kjøpt inn softwaren og lagde den frontend og fått den til å se ut som de ville også har de satt i gang. Og selvfølgelig har de lagd ned en del timer i det her, men det er ikke sånn at de må ha en investor upfront og vi hentet inn penger, nå i januar, etter at vi har driftet i 3 måneder så vi kunne allerede vise til en graf at det er pickup i bruk, og **da er det mye tryggere for en investor å se at de er i gang kontra å investere i at dere har en ide, men jeg har jo ikke peiling på hvordan det vil se ut, så sånn sett er det en kjempeide.** Men igjen så tror jeg, det må dere ikke si til han, men at det er en tjeneste som norge ikke er klar for enda. For summen er for liten, det må være en større sum per transaksjon for at folk skal gidde, personlig så har jeg en drill. Alle bruker det drilleksempet som jeg egentlig er møkklei, men jeg gidder ikke å leie ut drillen min, for den kan jeg kanskje få 40 kr for, men sorry det er det ikke verdt for meg. Det er kanskje kynisk sagt, men jeg gidder ikke å gjøre det, jeg gidder heller ikke hvis jeg lager middag til samboeren min og meg og vi har tre posjoner og vi skal ha to av de, så gidder jeg ikke at noen skal komme å kjøpe den ene for 20 eller 40 kroner. Det er ikke verdt det for meg. Dessverre, men kanskje på sikt at vi blir mer og mer vant til det her at det er like naturlig at du slår av lyset på et rom du ikke er i. At du tenker ja, men da legger jeg den ut også kommer det noen å henter den. Men det blir spennende å se.

Johanne: du har jo snakket om mye likheter og det at du har erfaring fra airbnb, men er det noe sånn umiddelbare likheter og forskjeller mellom de to arbeidsplassene for din del?

Even: som arbeidsplass så er det to gigantiske forskjeller, når jeg sluttet i airbnb så var det 4000 ansatte og når jeg begynte her så var vi 2. Så bare det er jo ganske store forskjeller. Men **likhetene er jo det at det har med mennesker å gjøre, og den vitkgiste markedsplakaten min eller våre nå er at vi har brukerne våre. Hva kan jeg gjøre for at alle de som har bil, eller leier bil løper rundt å snakker om alle andre om Nabobil? for vi har begrensede ressurser, det er begrenset hvor mange journalister jeg kan møte i løpet av en uke til å skrive om oss, etter hvert blir de lei av å skrive om oss så hvordan kan jeg få alle eller hvordan kan jeg få dere tre til å fortelle til samboerne deres, kjærestene eller foreldrene om at dere møtte han fra Nabobil og det var superspennende, det må du teste ut. Hvis jeg klarer å få til det, da har vi lykkes. Hvordan får jeg de til å snakke om hvor mye de tjente med å leie ut bilen i lunsjen i morgen, dødskult. Eller at du kan si jeg leide meg en bil på fjellet i helgen og det kostet meg bare så så mye. Det er en likhet, at du må bruke brukerne dine.** Men så er det store forskjeller på bil og bolig, det er veldig irrasjonelt for det er noen som er sykkelig opptatt av bilen sin og det er noen som bare ser på det som et fremkomst middel. Også er det noen som er sykkelig opptatt av boligen sin og noen som tenker her er det åpent for alle. **Det er ikke en trend at du ser at bil er enklere enn bolig, det er så personlighetsavhengig.** Også er det klart at når jeg sluttet i airbnb så hadde vi, høres kanskje rart ut, men det var ingen begrensninger på økonomiske ressurser. Hvis jeg hadde lyst til å gjøre et stunt, så kunne jeg ringe til den som var ansvarlig og si du jeg trenger 10 millioner kroner for vi skal gjøre sånn og sånn og sånn. Og hva er det du tror du får ut av det? Også måtte vi lage en plan, også ja her har du det. Mens nå så er det litt sånn jaa.. jeg vet ikke om dere husker at vi gjorde et stunt med Holmenkollen at man kunne bo en natt i Holmenkollentårnet og det var en av de kuleste prosjektene jeg jobbet med siste året i airbnb, og det kostet oss mange penger, men herregud vi måtte jo ha en designer til å kjøpe inn alle møblene og vi måtte ha et kamerateam og diverse, men vi fikk jo dekning over alt. Mens nå har jeg lyst til å gjøre det samme, med enten Il Tempo Gigante (?) eller med Pelle Politibil, men nå har jeg jo ingen penger til å kunne bruke på det, så nå må jeg jo overbevise de her med at det her er en kul greie for brandet ditt. Il Tempo Gigante er en dødskul greie å være en del av og det er en verre ting en å si

at vi skal låne den bilen for 200 000 i en uke. For det er penger jeg ikke har lengre, så det er jo forskjeller, og da må man være kreativ, for det er ikke så bra å ha for mye penger heller, da blir man jo litt lat. Men litt annen skala.

Johanne: møter du helt andre typer brukere i bilmarkedet versus bolig?

Even: det er vanskelig å si enda, for **i starten så hadde vi mye first movers som kaster seg på alt og de er litt de samme menneskene hele tiden**. Men vi ser en stor andel av menn på brukersiden her, jeg tror det er 80/20, mens på airbnb så var det en overvekt av kvinner. Men det kan også bare være fordi det er en god del familier som er så tradisjonelle enda at bilen står på mannen, jeg vet ikke, hjemme hos meg så står det faktisk på samboeren min. Mens jeg er sikker på at hvis jeg drar hjem til mamma og pappa så står den på pappa, 100 % sikker. Men det er sånne ting vi skal lære nå da, en annen ting jeg sitter og gleder meg til å lære meg er sesonger, er det sesonger i bilutleie er det som at i boligbransjen og utleiebransjen at det er oppturer på sommerhalvåret og nedtur i oktober/november. Jeg vet ikke, og det må jeg gjerne være igjennom noen sesonger før jeg lærer meg. Så da får jeg sikkert se mer om det er likheter eller forskjeller som er de forskjellige driverne.

Johanne: sånn fremover, hvilke muligheter tror du delingsøkonomien kan åpne for? Da tenker vi for Nabobil, men også i the big picture. Litt generelt.

Even: la oss begynne med bil, nå er ikke jeg verdens grønneste mann, bare sånn at det er klart. **Men at vi har 2,5 millioner biler i et land hvor vi er 5 millioner mennesker – det er galskap i seg selv. Det skal ikke så mye for å skjønne at det er bare tull, når bilene står stille 95% av tiden, de brukes i snitt mindre enn 1 time hver dag. Så jeg tror at deling av bil på den måten vi gjør det nå, fordi det finnes jo andre delingstjenester, men de kjøper jo inn biler for å dele på bilene, vi bruker jo bilene som er, så jeg tror at det her kommer til å få ned antall biler på veiene og oppsiden av dette er jo ganske stor**. Bare tenk på parkeringsproblematikk, bare tenk på trafikkproblematikk. Vi gjorde en undersøkelse nå på en av de store tunnelene på E18 der det var fullstendig kø når det var 1600 biler som kjørte, så fjernet vi 500 biler og trafikken 50%. Det er så lite som skal til da, og da trenger ikke politikerne å sitte og drøfte om vi trenger å legge til enda en fil en eller annen vei, fordi kapasiteten er der egentlig. **Det tror jeg er en veldig stor oppside, tenk på all den døde kapasiteten som står stille**. En bil i norge koster ikke 10 000 kroner, det koster 30-40 000 kr i gjennomsnitt i året. Og de står 95% stille, og det er 2, 5 millioner biler. Bare tenk på det. Og nå sier handel at det er nedgang, ja det er klart det når det ikke brukes. Men kommer vi dit eller ikke, det er litt sånn det vet vi ikke. Men det kan gi. **Men jeg tror generelt at delingsøkonomi gir oss mer fleksibilitet, fordi jeg kan i dag tenke på 10 forskjellige måter å tjene ekstra kroner, det er så mange muligheter der jeg kan spe på min egen inntekt, og da mener jeg ikke at jeg skal slutte i min jobb fulltid, men jeg kan leie ut bolig, bil, maten min og drillen min, kan kjøre uber, kan vaske hos noen**. Nå driver jeg og samboeren min og sparer til bryllup og leier da selvfølgelig ut bil og bolig, siden 1. Jan, hun har lagd en sånn bryllupskonto- tapsprosjekt deluxe, men jeg tror vi har spart 11000 bare på å leie ut på halv annen mnd. Det er ganske mye penger, og det er jo bare på eiendeler, bil og bolig. Nå har ikke jeg satt meg inn i en uber og begynt å kjøre enda, eller begynt å vaske hos noen, men det gir så mange muligheter. **Verden er ikke så rosenrød som vi skal ha det til her i Norge. Vi har levd litt i en sky om at alt ordner seg, det er naivt, bare se på pensjonsordningen vi har i Norge i dag, de kommer ikke til å se likt ut om 50 år når vi er 7 eller 8 millioner mennesker. Det kommer ikke til å skje, det regnestykket går ikke opp**. Da kommer disse tjenestene her til å gi muligheter som vi ikke har hatt tidligere. Okei, nå vil du på ferie, okei, da tar jeg også bruker 2 uker nå på å leie ut det, også vasker jeg hjemme hos noen og deler litt på maten og da har jeg plutselig fått inn 5000, og 5000 det er mye penger. Så jeg tror det gir mye muligheter og fleksibilitet til mennesker som ikke nødvendigvis skal erstatte de jobbene vi har, men at dette gir litt mer handlingsrom, men er alt for alle? Antakeligvis ikke, men at de som ønsker har tilgang på det her. **Så jeg tror den økonomiske oppsiden som er det viktigste, og der det er størst muligheter**. Men herregud, det her kommer sikkert til å se helt annerledes ut om 5 år.

Johanne: det er jo mange som snakker om bærekraft spesielt, og at nå skal vi bli grønne... tror du det er litt for idealistisk tankegang?

Even: ja, det tror jeg. Og det snakket jeg litt om på den konferansen dere var på også, **jeg tror at hoveddriveren er penger, men hvis en sideeffekt har en positiv innvirkning på miljøet så er jo det bare vinn-vinn. Og det er kanskje da man også får en innvirkning.** Fordi det er for få som er villig til å dele bilen for at det skal kjøres mindre kilometer. **Det er ikke mange som ønsker det, men hvis alle kidsa som vokser opp i dag leier ut bilen sin så er det bra for miljøet. Så at det her kommer itl å endre miljøet, det tror jeg ikke, men det kommer til å være en positiv greie for alle munner drar. Men uten penger går det ikke, og uten penger er det ingen som lager disse tjeneste heller.** Så de som mener at delingsøkonomien er et tullele begrep, uten penger så hadde det ikke eksistert. For hva skulle jeg ha gjort? Hva skulle jeg ha levd av? Skal jeg bruke 12 timer på dette hver dag fordi jeg skal spare miljøet, man må jo ha en inntekt for å leve av det, så jeg tror ikke at, eller jo det er en idealistisk vinkling, men **det er jo litt retorikk man bruker også overfor presse og media for å få dekning.**

Johanne: ser du noen ulemper med bruken av denne modellen? utfordringer fremover?

Even: jeg synes vi har kommet ganske langt nå med å ha dialog med skatteetaten, for alle er enige om at vi må betale skatt. Det tror jeg, og de som ikke vil det, da er det ikke rom for de til å handle. **Jeg tenker at det må være enkelt å betale skatten sin, det jeg alltid sier at nå er alle transaksjoner digitale, så da er det ikke noe problem.** Hva skjer 31/12 hvert år, jo banken din, arb giveren din, sender inn til staten at du har så så mye lån, inntekt, fond, osv. Arb giveren din sier at han har tjent så mye, betalt så så mye skatt, og jeg ønsker å ha en sånn ordning for oss. Så ved hver 31/12 så går det en fil fra oss til skatteetaten at person a har tjent så mye, person b har tjent så mye.. den skatteproblematikken den ser jeg ikke, for det her er bare snakk om å sette seg ned å gjøre det, for skatteetaten opererer i litt annet tempo enn hva vi gjør, så det tror jeg kommer, men og den bekymringen at det her skal ta bort alle arbeidsplassene våre og at det ikke kommer til å være... Verden utvikler seg også, det er ikke første gangen vi har forandring. Bare tenk på industrien når maskinene kom, jo da ble det nye jobber. Og nå er datamaskinene snart smartere enn oss, ja da kommer det nye jobber. Så jeg ser heller med på mulighetene enn på bekymringene, men man skal jo selvfølgelig ta det her på alvor, og at sikkerhetsnettet til de som velger å gjøre det her. Men jeg tenker at de aller fleste som gjør det her de gjør det for å spe på inntekten, ikke som en hovedinntekt. Også må man se på de som velger å gjøre det som hovedinntekt, hvordan skal de ha de samme rettighetene som en vanlig ansatt i et selskap.

Johanne: vi vet jo at delingsøkonomien har hatt stor utbredelse i andre land, for eksempel Amsterdam som ofte blir omtalt som en "delingsby", har du noen formening om hvordan det er i Norge i forhold?

Even: det er har jeg mange meninger om, da jeg begynte i airbnb så hadde jeg ansvaret for Amsterdam også, så kjenner Harmen godt fra den tiden. Det var faktisk jeg som skrev under den avtalen om at airbnb skulle ta inn turistskatt, så det var Harmen veldig involvert i. **Men vi nordmenn har nok litt for god økonomi, til at vi ser ikke absolutt behovet for å gjøre dette her.** Hvis vi ser på land som Amsterdam og København som er urbane, de er mer glad i penger på en måte, at de er villige til å hoppe litt tidligere, mens **vi nordmenn skal gjerne vertifisere det 8 ganger, og nå har det eksistert i 2 år okei, kanskje det er trygt.** Også tror jeg at amsterdam som by de har problemer som ikke andre byer har, de som bor i amsterdam de vil ikke ha mer turisme, de vil få turismen ned, de synes det er for mange turister i dag, mens andre byer sier kom kom! For det booster alle de forskjellige byer, Rotterdam og uberst (?) og det er tre byer som ligger veldig nære Amsterdam, Den Haag, de er 30 min unna amsterdam, og det visste jeg ikke før jeg begynte å jobbe der, men amsterdam bruker masse penger på å sende ut turister til disse byene, dere kan komme på dagstur til amsterdam, men bo i de andre byene.-..... der har myndighetene vært veldig aktive på å finne løsninger sammen med de private aktørene og her er det fortsatt sånn at byen, kommunen Oslo kommer itl gjøre sånn, men det er ikke ås mye samarbeid med noen. Det

er i såfall at de kjøper noen til å gjøre en tjeneste som skal gjøres for noen, men det er ikke sånn samarbeid. Og der har vi mye å lære. Og bare **den kule greia som Harmen viste at okei, hvis du leverer inn parkeringskortet sitt, fikk gavekort på forskjellige bildelingstjenester, og det er ikke sånn at det ville vært en avtale med Oslo og Nabobil, det ville vært en avtale med Oslo, Nabobil, GoMore, Bilkollektivet osv.** Så er det opp til forbrukeren om de vil gå til høyre eller venstre og til hvilken aktør. Men det er et tegn på at det er et samarbeid, og jeg har snakket med MDG før og utfordringen som de sier er hvem er det som skal finansiere det. Men det kan jeg gjøre, for jeg vet at min bruker er verdt så så mye over tid, og da kan jo jeg betale så mye for å få den brukeren inn. Det er jo enkel matematikk. Så hvis jeg ser at en bruker er verdt 1000 kr på Nabobil, ja da er jeg villig til å gi 1000 kr i gavekort til den personen. Også må Oslo kommune gjøre den markedsføringen for meg, det er jo ikke skattekronene som må finansiere det her, for da kan de private aktørene komme med sine muskler, så det må være mer et samarbeid, ikke at kommunen må kjøpe en tjeneste, som man gjør i Norge, okei nå legger vi dette ut på anbud, og vi skal gå for deg, vi kjøper tjenestene dine. Men jeg tenker at det må være mer frihet til brukeren, sånn at man heller kan se på det som et samarbeid.

Johanne: hvilke tiltak ser du som avgjørende fremover for at vi skal kunne utnytte delingsøkonomien så godt som mulig i Norge?

Even: tiltak, nå må jeg tenke, svare noe lurt. **Jeg tenker at man må se mer på muligheter enn å slå ned på alt, for det er fryktelig mange selskaper som har poppet opp som egentlig ikke har fungert, men de har fått lov til å blomstre opp, så man må ikke slå ned på noe for tidlig, for tenk på hvordan ting vil utvikle seg.** Uber i Norge i dag, jeg synes ikke at Uber egentlig ikke har noe i en taxidiskusjon å gjøre, selv om det er jo det alle ser på det som i dag. Men det er en gigantisk logistikkmaskin. Tenk når uber vet at jeg skal dit til dit, og på veien der står dere tre på tre forskjellige steder og vi skal alle samme sted, da kan man gjøre en liten omvei – tenk hvor mye det er å utnytte den kapasiteten som er. Bare tenk hvis jeg bestiller meg en Peppes Pizza, så skal den pizzaen leveres til meg på Sagene og samtidig står du og er her og skal på samme sted som Peppes skal, hvorfor kan ikke du sitte på i pizzabilen da? Eller hvorfor kan ikke uber kjøre den pizzaen når du uansett skal dit? Men hvis det blir sett på som at de skal konkurrere med vanlig taxi, så man må tørre å se litt lengre enn akkurat sånn det er i dag. Og det er det jeg pusher, Carl Edvard som er ansvarlig for Uber i Norge, og det jeg har sagt til han er at ikke fokuser på taxidebatten så mye, fokuser på hva er det dere kan være om 5 år. Den taxidebatten har han allerede tapt, for det er et lovverk som sier at sånn og sånn er det for taxier i Norge, men hva kan han utnytte sin plattform til om mange år fremover? Og hva er det Nabobil kan være om mange år? Jeg vet ikke. Kanskje Nabobil og Uber er det samme tilslutt, for da er det ingen som kjører bilene.

Johanne: ja, apropos det, hvordan ser fremtiden ut for Nabobil?

Even: den ser lys ut håper jeg, jeg har en drøm om at det skal være biler tilgjengelig over alt. Og at det blir færre biler på veiene, og jeg tror at for hver dag som går så beveger vi oss i en retning som er at folk ikke trenger å eie en bil, og jeg tror en av grunnene til dette er at vi har et godt kollektivtilbud, hvert fall her i Oslo, jeg tar buss til jobb hver dag, jeg kjører jo aldri ned hit, hvorfor i all verden skal jeg dra bilen min ned hit? Det er jo galskap, må jo betale en formue i parkering, og kronglete å finne parkering og komme seg hit i det hele tatt. Så når du har da kollektiv tilbudet som er så godt, så trenger man ikke å ha bil, men hvis jeg skulle ha bodd hjemme på Gjøvik så tror jeg kanskje at jeg måtte hatt bil. For der er det større avstander, så det er ikke sikkert at det er klart for alle enda, men det blir spennende å se hva vi får ut av det her. Skal vi inn i andre land, skal vi inn på andre vertikaler? Skal vi se på Nabobåt? Skal vi se på Nabobobil? Men det er det vi sitter og ser på nå, men **jeg er opptatt av at vi skal være veldig gode på noe før vi går til et nytt steg, og ikke at vi sprer oss utover og blir litt gode på alt. Det er ikke så lurt tror jeg.**

Johanne: jeg må bare si det at dere må komme dere til Tromsø for der så er det så elendig kollektivtrafikk og alle kjører sin egen bil og kjører alene over den broen. Det er kø hver dag, helt forferdelig.

Even: ja, det er masse man kan gjøre. Men derfor er vi interessert i å gå i dialog med de andre byene. For alle byer har forskjellige problemer. Men gi oss de utfordringene, hvilke problemer skal vi løse? Det kan godt være at vi eller Gomore eller Bilkollektivet har hoder som tenker annerledes enn Tromsø kommune. Så det kan godt være at jeg kommer med en tankegang om at hvorfor gjør dere ikke sånn og sånn og sånn. Og det verste som skjer er at man ikke kommer til en felles tanke, men vi gjør oss tilgjengelig for at vi kan ha sånne samtaler sammen.

Johanne: vi lurer litt på hva du tenker fremover med forskjellige næringer som blir truet av nye tilbud?

Even: **Jeg tenker at det er super positivt for forbrukeren, for jo bedre tilbudet er, jo bedre blir tjenestene for den som sitter igjen som skal bruke disse tjenestene her. Og jeg tenker at alle som blir utfordret, gjør også at de som er eksisterende også må tenke litt nytt. For det er altfor mange som sitter godt i det også er de ikke villige til å utvikle seg noe, fordi det er så trygt og godt sånn vi har det i dag. Og det er innovasjon som driver oss videre, og det kommer det til å være i all tid. Den verden vi kjenner i dag, er ikke sånn om 20 år. Og forhåpentligvis vil det være bedre for oss.** Men jeg tenker at man må ta inn konkurransen med en innstilling som at da må jeg også bli bedre, det er altfor mange i dag som går i forsvarsposisjon, det her er ulovlig, det her er respektløst, og det her ødelegger. Men sånn er det. Thats reality. Jeg ble sitert i DN på lørdag der jeg sa, dratt ut av sammenhengen, det er klar om hestene var de som satt rundt et bord og skulle bestemme om vi skulle akseptere biler eller ikke så er det klart at de hadde sagt nei. For det er så bra sånn vi har det i dag. Det er alltid noen som kommer til å miste jobbene sine, men da kommer det nye jobber. Før når man ringte noen så satt det en dame som tok en ledning i ett hull og inn i et annet for å mikse de sammen. Når jeg bodde i London så streiket de på undergrunden fordi at den personen som sier ”mind the gap”, da må vi streike, også streika de etter 6 mnd fordi de skulle nedbemanne sånn 90% for alle de som solgte billetter, det var jo maskinene som tok over det. Det er jo selvfølgelig trist for den personen som har gjort det hele livet, og kanksje ikke har andre muligheter, men verden utvikler seg. Og man kan alltid si det var bedre før, men så de som blir utfordret jeg skjønner at de føler jeg truet og det gjør vondt. Men da må man heller hele tiden være flink på å utfordre seg selv. Hvorfor er det ikke Ford eller Mercedes eller BMW som er lengst fremme på førerløse biler, nei det er Google. Hvorfor er det ikke de som har jobbet med bil i alle år som har tenkt at okei hva er det neste og hvordan kan vi gjøre våre biler bedre? **Når man skal drive sånn entreprenørskap så må man hvert fall utfordre seg selv, og det er det som er styrken til Nabobil at vi har ingenting å tape, jeg går rett inn i næringskjeden der det er høyest verdi og ingenting å tape. For hvis jeg taper så må jeg få en ny jobb. Også er vi i gang igjen.** Men hvis et stort konsern taper så taper de en bunnlinje på antall millioner eller milliarder eller hvor mye de tjener. Så de er mer i forsvarsposisjon. Se på Schibstvedt er et eksempel på at når Finn.no kom så hvilket marked tok de? Jo, de tok markedet til alle disse rubrikkannonsene i avisene. Og hvem eide alle disse avisene? Jo det var Schibstvedt, så de tok sitt eget marked, gjorde det digitalt, og alle lokalavisene gikk rett ned, enorme inntekter gikk tapt, men nå er Schibstvedt verdt 10 ganger mer enn de noen gang var verdt. Fordi at Finn.no, også har de en lik Finn i mange forskjellige land, men disse tjenestene har blitt så mye mer verdt enn lokalavisene noen gang var verdt så de utfordret seg selv og lagde sin egen tjeneste bedre. Og det tenker jeg med bilene hvorfor er det ikke de som bruker mer ressurser på å finne ut av det her, hvorfor vente til at en smarting som sitter og koder som cracks the code. Og sånn bør egentlig alle tenke. Og sånn bør jeg tenke. Hvem kan utfordre Nabobil? Og Brian som er gründeren av airbnb, jeg spurte han en gang om hvem som er vår største konkurrent? Fordi jeg synes det ikke er hotellene, så sa Brian tenk på det her, jeg tror vår største konkurrent er 3 gutter som sitter i en leilighet nå som har det største problemet som jeg hadde også løser de det på en bedre måte. Og det er så motiverende, for shitt det er så sant. **Fordi vår lojalitet til brands den eksisterer jo ikke lengre.** Nå jeg skal nå kjøpe noe på nett så sjekker jeg jo 4 sider, også går jeg enten der det er billigst og enklest og hvis det er på samme sted så er det jo vinn-vinn. Det er ikke sånn at jeg har alltid kjøpt den samme buksen og det skal jeg gjøre resten av livet, sånn som faren

min han går til den samme butikken og kjøper den samme buksen 2 ganger i året, og han kommer aldri til å gjøre noe annet. De må gå konkurs for at han skal slutte, selv om de sikkert er dyrere og dårligere service enn noen andre. Men han har en sånn lojalitet til den butikken, men sånn er det ikke med oss i dag. Vi er et klikk unna konkurrentene våre. Sas koster så så mye, da sjekker jeg Norwegian så mye billigere og så mye bedre okei, klikk. Det er ikke sånn at jeg alltid reiser med SAS eller Norwegian, og da må man innse at verden kommer til å gå i samme retning, det var vel kanskje den konferansen som vi var på at de 20 topp nastak(?) selskapene for 20 år siden så var det kun Apple som var på begge listene, men det er kanskje sånn vi kommer til å se om 10 år at det er kortere sykluser. Bare se på Yahoo som kanskje er det største fallet som vi har opplevd, som var giganten og nå bare taper og taper, og Marissa Mayer står og skriker hver kvartalsrapport at nå skal vi endre og nå skal vi kutte, men pilene går jo sånn, så kanskje det bare er enda raskere omskiftning og at det ikke er selskaper som lever i 20 år, men at man lever så så lenge og så er det noe nytt, kanskje man bare må akseptere det. At man ikke legger et løp om at man skal drive i 100 år, men dette er jo synsing og spennende, men det er jo det her jeg synes er motiverende at man ser at de ikke er uslåelig, det ser vi jo bare i historien om og om igjen. Se på Kodak da, kan du hvordan Kodak logoen ser ut? Prat om kodak. Kodak for 20 år siden, kodak hadde et større brand enn Coca Cola, det var Kodak over alt, verdens største selskap, og nå eksisterer det nesten ikke – det var et fall som bare – hva skjedde?

Vedlegg 3

Koding del 1

Informant	Tema 1 Nettverk/kontakter	Tema 2 Suksess	Tema 3 Utvidelse
<p>Jacob T.</p>	<p>Han hørte fra forretningspartnere om et selskap som heter GetAround. Derav kom ideen.</p> <p>Han hentet inn nødvendig og relevant kompetanse som han selv ikke hadde: Karl Munthe-Kaas (gründer i Kolonial, kjenner hverandre fra McKinsey, jobbet i Finn før), Even Heggernes (hadde erfaring som leder for Airbnb i Norden, og gjennom bekjente), Kris Moen (bekjent fordi han søkte på stilling i Kolonial. Fikk i stede jobb i Nabobil).</p> <p>Benyttet kontakter for å innhente kapital og for å få en forsikringsavtale med IF.</p>	<p>" Hvis du tar og lager et ”pie-chart” (kakediagram) med hva som er husholdningers kostnader så vil vi se at aller mest penger bruker man på bolig, og nest mest penger på bil og transport også bruker man penger på mat, og etter det så er det småting. Det her er 50-60% av husholdningskostnadene. Og hvis man da begynner å tenke på hvor man skal kunne få et OK volum, når vi snakker om Norge først og fremst, så er det høyst sannsynlig innenfor bolig og da er det Airbnb, også er det bil, som vi mener at vi tar nå"</p> <p>"Nå skal ikke jeg kaste ut mye stygge ting om å leie ting og sånt, men det faller ikke meg en gang som er en delingsøkonomi-mann inn å sette meg på mobiltelefonen og skrive; hei, kan jeg låne skrutrekkeren hos naboen? Det er for billig. Rett og slett for billig".</p> <p>"Så selv når det kanskje blir radikalt billigere så er summen for liten – thats the problem"</p> <p>"...også er det noe som heter Resterant - at hvis du har spist et måltid også har du rester til overs så kan du selge det. Det blir ikke store marked, det er ikke nok penger"</p> <p>"Det er 2,5 millioner biler i Norge som brukes 1</p>	<p>“Vi har jo tenkt på utvidelse av vårt konsept og vi kommer til å utvide til båt, men det i seg selv hadde aldri vært nok. Og det er til tross for at det er 750 000 fritidsbåter i Norge som brukes lite. Men det i seg selv hadde høyst sannsynlig ikke vært nok for å få en skikkelig stor business. Vi har også snakket om motorsykkel, men det er ikke noe vi kommer til å gjøre med det første, for det er et knøttlite marked i forhold til bil og det er livsfarlig – hvis du skal ha uerfarne sjåfører der da vil man få lik på samvittigheten så det vil vi heller ikke”.</p> <p>“Selvfølgelig skal vi internasjonalt. Vi kommer til å gjøre det om ikke altfor lenge”.</p>

		<p>time om dagen, maks. Det betyr at det er 2,5 millioner biler som står ubrukt i løpet av et år. Så har du en kostnad på 40 000 på de bilene så har du en kapitalkostnad som er på 100 milliarder kroner hvert eneste år. Og det er mye penger".</p> <p>"Det kommer aldri de summene der når det er restemat eller når det er vesker eller leie ting osv, så ære være dem som gjør det, og det blir litt sånn three-hugging med entusiaster og sånt, men det blir aldri en stor business".</p> <p>"Nå tar jeg liksom brådden av alle andre delingstjenester, men jeg synes det er supert at man gjør det, men det blir ikke noen real size på det".</p> <p>Han mener at besparelse ved bruk av tjenesten er avgjørende for bruk - og derfor at miljø er mindre viktig for kunden.</p>	
Even	<p>"Christian som er hovedutvikleren vår, han er også fra Gjøvik, og det er jo en liten by, vi har aldri vært nære venner, men vi har jo visst hvem hverandre er så han tok egentlig kontakt med meg".</p> <p>Even mener at et samarbeid med for eks Oslo Kommune kan gi store gevinster for både kunde, bedrift og kommune. - mer frihet til brukeren.</p>	<p>"Jeg tror den største utfordringen er at, ja nå er vi godt kjent, men vi bringer jo noe nytt til markedet. Og i vår investor-pitch så har vi jo lagt inn at det må en forbrukerendring til, en holdningsendring".</p> <p>"Fordi vår lojalitet til brands den eksisterer jo ikke lengre. Nå jeg skal nå kjøpe noe på nett så sjekker jeg jo 4 sider, også går jeg enten der det er billigst og enklest og hvis det er på samme sted så er det jo vinn-vinn".</p>	
Jakob P.	<p>"Så der fikk jeg blant annet jobbe med Airbnb, så da jobbet jeg med Even. Så jeg kjente han litt fra den tiden".</p> <p>"Så det har vært et ett måneders program der vi har møtt utrolig flinke mentorer fra USA da,</p>		<p>"Så vi har jo internasjonale ambisjoner. 40 prosent av kundene våre er fra USA, så vi kommer til å jobbe med å nå ut til nye markeder".</p>

	<p>som har vært med å starte store bedrifter der som har hjulpet oss. Så det har gitt oss mye bra verktøy for å eskalere tjenesten opp”</p>		
Kapil	<p>“...har lyst ut noen stillinger for å få inn folk som kan dette her, som kan det bedre enn oss. Vi er ingen markedsførere så det har vi merket at det skorter litt på tid og kanskje kompetansen om markedsføring da”. (mangel på nettverk og erfaring)</p>	<p>“...for vår del så tror jeg nok vi til en viss grad ville bidratt med tanke på at folk.. for selve løsningen vår er sånn at du slipper å kjøre rundt med bilen for å finne plass. I snitt så bruker folk i rushtiden 30-40 min på å finne en parkeringsplass og den tiden ville jo vi redusert ved at du sjekker appen også blir du navigert til stedet. Så på den måten så tror jeg nok at vi sparer litt. I tillegg til at vi gjør flere elbil-plasser tilgjengelig”.</p>	<p>leie ut båtplasser</p>
Heidi	<p>“Fra før av kjente jeg til CouchSurfing. Og alt det her var vel en trend, da AirBnB begynte å bli litt småkjent. Så jeg heftet oss på nettverket til Rachel Botsman. Ikke med henne, men en av hennes kollegaer. Og begynte å snakke om det også i Norge, men det er litt for tidlig ute”.</p> <p>“Men det vi så var at det ene året jeg satt og snakket med aftenposten og brukte AirBnB som eksempel, for de var etablert i Norge, og da Even som nå er i nabobil var en av de to som var i Norge og hadde møter med deres brukere. Og da var jo vi også der. Som EasyBring, og som at vi må holde sammen og lære av hverandre”.</p>	<p>“Men det er de som har klart å samle veldig mye og profesjonalisere det i mye større grad”.</p>	
Kim	<p>“Samme måte som Uber kom til oss 22 desember også kan vi ha en sånn Uber-Clean. Så dro vi hjem og vasket hos folk gjennom Uber. Så der kan vi teste ut sånne ting”.</p>	<p>“Fordi de tingene jeg har gjort og hatt suksess med, det har jeg gjort for det har jeg vært lidenskapelig opptatt av – de riktige verdiene som har drevet meg”.</p>	<p>“Altså nå er vi i Oslo, det også få rulle ut skikkelig i Oslo. Så blir det København som blir nummer to. Også etter det så ser det ut som Sverige”.</p> <p>“Men den store store store plassen vi komme til å bevege oss inn i, som er 10 ganger større enn hjemme-renhold, er bedriftsrenhold”.</p>

			“Men det er så klart sånne ting som å ta med blomster eller drycleaning. Så vi kan prøve når vi har opparbeidet et visst nivå da.”
Natascha og Henrik	“Og det her var jo bare noen dager etter vi lanserte. Frem til den kom så var det liksom venner av oss da”.		

Informant	Tema 4 Skalerbarhet	Tema 5 Læring	Tema 6 Miljø (miljøfokus driver?)
Jacob T.	“Skalerbarhet ligger latent i delingsøkonomien”	“Dere vil se at vi kommer til å gå i retning av det samme som Getaround har gjort med åpningsteknologi via bilen for å gjøre at friksjonen på leieforholdene blir mindre. Sånn at du kan leie ved hjelp av mobilen og så er det det siste som er miljøaspektet”.	<p>“Nr1 er undersøkelse fra California sier at en delingsøkonomi-bil kan erstatte 9-13 biler fra veien. Så da har man blitt så trygg på at jeg trenger ikke eie en bil, fordi jeg har alltid bil tilgjengelig så gjør det at man får 9-13 biler mindre på veien”</p> <p>“Så vi ser at man kjører 1/3 eller ¼ mindre antall kilometer dersom man er en delingsøkonomi-kunde”.</p> <p>“Gitt at man får færre antall biler, og jeg vil jo heve at vi trenger ikke 2,5 millioner biler i Norge. Det holder kanskje med 2 millioner, og får du 500 000 eller 100 000 færre biler – tenk på hvor mye energi som går til å lage den bilen. Man snakker mye om CO2 bruken i bruken av bilen, men det er lagt fra gratis å produsere og avhende bilen. Hvis du tror for øyeblikket at en el-bil kun går på ren kraft, hvis du tror på det, så betyr det at all CO2 utslippet fra den bilen kommer i produksjonen av den bilen, ikke bruken. Så å redusere antall biler har utrolig mye å si for det globale utslippet. Det kunne ha vært innfallsvinkelen vår, men det var ikke det, for hvis kun klima eller miljø får folk til å bruke det så blir det for entusiaster tree-huggers, det må være penger på det”.</p>

Even		<p>“Men Nabobil ideen den finnes jo mange andre steder”.</p> <p>“...hvis jeg skal skryte litt så er det ingen nordmenn som har den bakgrunnen jeg har, som jeg fikk i Airbnb, så jeg tror jo at det var drømmescenarioet for de å finne en som meg”.</p> <p>“...for jeg har lært mye av feil man gjorde som man kanskje ikke trenger å gjøre nå”.</p> <p>“for det første har man fått veldig mye drahjelp fra andre tjenester. Airbnb har blitt akseptert av nordmenn så det er ikke så nytt lenger.”</p>	<p>“Noen er så grønne av seg at de gjør det for å spare miljøet, som er kjempe bra, men de aller fleste gjør det her for å tjene penger”.</p> <p>“vi bruker jo bilene som er, så jeg tror at det her kommer til å få ned antall biler på veiene og oppsiden av dette er jo ganske stor”.</p> <p>“Og det snakket jeg litt om på den konferansen dere var på også, jeg tror at hoveddriveren er penger, men hvis en sideeffekt har en positiv innvirkning på miljøet så er jo det bare vinn-vinn”.</p> <p>“Skal jeg bruke 12 timer på dette hver dag fordi jeg skal spare miljøet, man må jo ha en inntekt for å leve av det, så jeg tror ikke at, eller jo det er en idealistisk vinkling, men det er jo litt retorikk man bruker også overfor presse og media for å få dekning”.</p>
Jakob P.	<p>“det er ikke noe øvre tak da, på hvor mange kunder vi kan betjene”.</p>	<p>“Vi hadde lært veldig mye av å starte et selskap tidligere. Og det tok vi med oss da. De sier det at du kan feile oppover, og med det menes det at selv om du feiler så tar du med deg den lærdommen og starter et nytt selskap, og det har gjort at du kanskje gjør det enda bedre“</p> <p>“Så det har vært et ett måneders program der vi har møtt utrolig flinke mentorer fra USA da, som har vært med å starte store bedrifter der som har hjulpet oss. Så det har gitt oss mye bra verktøy for å eskalere tjenesten opp”.</p>	
Kapil		<p>“Noe som heter Parku (i Tyskland), som driver med akkurat det samme, men de er veldig store da. Så det har gjort det veldig</p>	<p>“...for vår del så tror jeg nok vi til en viss grad ville bidratt med tanke på at folk.. for selve løsningen vår er sånn at du slipper å kjøre rundt med bilen for å</p>

		<p>bra”. (hentet inspirasjon herfra).</p> <p>“Vi hadde ideen først også leste vi og ble introdusert for delingsøkonomien etterpå” (veldig tidlig ute, lite erfaring).</p> <p>“Vi bare heller ligge og slappe av litt og la de andre gjøre jobben da”.</p>	<p>finne plass. I snitt så bruker folk i rushtiden 30-40 min på å finne en parkeringsplass og den tiden ville jo vi redusert ved at du sjekker appen også blir du navigert til stedet. Så på den måten så tror jeg nok at vi sparer litt. I tillegg til at vi gjør flere elbil-plasser tilgjengelig”.</p> <p>“Men selvfølgelig ønsker alle å bidra og si at man har miljøet i fokus, men for vår del var ikke selve miljøet vår hovedfaktor. Men vi ser jo det at det kommer til å bidra når folk begynner å bruke det da”.</p>
Heidi		<p>Heidi forklarer at hun lærte mye om konseptet delingsøkonomi i starten ved å lese og se på Rachel Botsman sine Tedtalks. Dette var ukjent for henne ved oppstart av EasyBring/Nimber.</p> <p>“Men det vi så var at det ene året jeg satt og snakket med aftenposten og brukte AirBnB som eksempel, for de var etablert i Norge, og da Even som nå er i Nabobil var en av de to som var i Norge og hadde møter med deres brukere. Og da var jo vi også der. Som EasyBring, og som at vi må holde sammen og lære av hverandre.”</p>	<p>“Å sitte å forklare dette her til folk – ideen er jo noe som er lett å selge som en idé, og folk blir veldig sympatiske”.</p> <p>“Men nei, ikke kjøp argumentet med at alt er klimavennlig og bra for miljøet og sånt, og det er klart at de har jo et økonomisk perspektiv på det også. Snakket med Even om Airbnb, og de promoterte jo det at du får venner over hele verden og at det er miljø og alt mulig sånt noe, men de visste jo også det at de aller fleste som leide ut via dem gjorde det fordi de trengte eller ville ha pengene.”</p>
Kim	<p>“Så liksom på ett år da så klarte de å komme seg til 20 land. Så det er veldig skalerbart på samme måte som Uber, så er det veldig veldig skalerbart”.</p> <p>“Det handler om å levere gode produkt, men vi har tilfeldigvis en business modell som er skalerbar så vi må skalere. Vi må ikke, men vi føler for å skalere”.</p>	<p>“Også er det flere andre også i det samme året som startet opp sånn som WeClean. Så er det ”Hassel” for eks i London – det er tre damer som ikke hadde noe peilig på tech som bare startet opp det”.</p>	<p>“...så er markedet i Norge på hjemme-renhold, så er det 5 – 10 000 fulltidsengasjerte som jobber i dagens svarte marked. Så det er bare så utrolig inspirerende og kult og kunne ta de fra det svarte markedet og inn i det hvite markedet. Så det er på en måte sånn ”virgin market” som ligger der.”</p>
Natascha og	“Veldig bra vil jeg si egentlig. Nå har vi snart 550		“Når du har en ressurs, og det å kunne bruke den

henrik	brukere som har registrert seg”. (3 uker etter lansering).		<p>effektivt er veldig fornuftig på veldig mange måter – økonomisk, miljømessig, alt det greiene der.”</p> <p>“Det er mange sånne klimaaktiviser som sier sånn at ”åh vi må få folk til å slutte å bruke og kaste ting” og sånn. Men jeg tror det kommer til å gå litt av seg selv altså. For det er bare så fornuftig. Med delingsøkonomien så trenger jo ikke alle å kjøpe bil. Så det er jo veldig, det er veldig mange sånne ting som jeg ser som kommer som gjør at folk trenger ikke å bruke så mye ressurser for å ha et like fett liv da”</p>
--------	--	--	---

Informant	Tema 7 Lokalisasjon	Tema 8 Timing	Tema 9 Posisjonering
Jacob T.	<p>“I den tiden vi er i nå med lav oljepris, økt arbeidsledighet, så det er litt morbid, men nedgangstider økonomisk er bra for Nabobil. Da vil man finne ut at <i>“vet du hva - jeg selger bilen min og kjører Nabobil istedenfor”</i>. Eller <i>“jeg har en bil, men jeg leier den ut for å finansiere bilholdet”</i>.”</p> <p>“Som egentlig er kjempe fundament for å få.. det er tillit. Ingen andre land i verden eller regioner i verden har så god tillit som Norge, 70-80% svarer ja. USA 30%, Mexico 20%. Og delingsøkonomien begynte jo i USA og når du klarer det der, klarer du det hvert fall i Norge.”</p> <p>Han mener at delingsøkonomien vil fungere best i store byer i Norge.</p> <p>“Det er ikke så himla vanskelig å starte et selskap og alt det med gründervirksomhet har jo først det</p>	<p>“I den tiden vi er i nå med lav oljepris, økt arbeidsledighet, så det er litt morbid, men nedgangstider økonomisk er bra for Nabobil. Da vil man finne ut at <i>“vet du hva - jeg selger bilen min og kjører Nabobil istedenfor”</i>. Eller <i>“jeg har en bil, men jeg leier den ut for å finansiere bilholdet”</i>.”</p>	<p>“Så jeg tror at vi tjener mye på at vi er mye mer spisset på hva vi prøver å gjøre. For Nabobil så skal det være Nabobil. Når vi skal ha Nabobåt så er det Nabobåt. En egen side som bygger på akkurat samme navn og logoen er det sammen bare blå istedenfor grønn, men båt. Vi prøver å være veldig fokusert på det vi gjør for at det skal være convenient for kunden også, og hvis du har en tyrkisk basar så blir det veldig lite convenient.”</p> <p>"Men jeg tror at det som gjør at Airbnb og Nabobil suksessfull er at det er radikalt mye billigere og det må være helt fantastisk mye billigere. Og mye mer convenient (praktisk)".</p> <p>"Tar du Uber så er det Uber POP som er radikalt mye billigere og mye enklere"</p> <p>Nøkkelpoeng: praktisk og brukervennlig tjeneste. “...istedenfor at jeg har en bil så har jeg 10 biler i</p>

	<p>siste året blitt sånn kult å være gründer, det hjelper litt til med at folk tar tak i muligheter de ser og begynner faktisk å agere”.</p>		<p>nærområdet” Ikke bare antall bilder, men typer bilder - man kan få flyttebil, liten bil, luksusbil etc. Flexibilitet.</p> <p>“Og vi har vært utrolig opptatt at når du går til det steget at du deler ut din bil så skal du være home-safe. Og 100% trygg på at ingenting skjer, hvis noe skjer så er du 100% dekket. Ikke noe bonustap, ikke noe egenandel, vi tar hånd om alt sammen, sånn at du er trygg. Det er en kjempeviktig forutsetning for oss”.</p>
Even	<p>“For første gang dere hørte om Nabobil eller Airbnb eller andre tjenester, hva er det dere gjorde da, jo dere gikk inn og søkte på deres eget nabolag. Hvor bor jeg? Skriver inn det. Også ser du, hva er det her? Og hvis du, jeg bor på Sagene, og da hadde jeg gått inn på Sagene og sett hva finnes det i mitt nabolag. Og er det 4-5 biler der allerede så tenker jeg sånn, hm det her funker kanskje, og hvis det ikke er noe så tenker jeg sånn; oi det her er litt for de spesielle ikke sant”.</p> <p>“Verden er ikke så rosenrød som vi skal ha det til her i Norge. Vi har levd litt i en sky om at alt ordner seg, det er naivt, bare se på pensjonsordningen vi har i Norge i dag, de kommer ikke til å se likt ut om 50 år når vi er 7 eller 8 millioner mennesker. Det kommer ikke til å skje, det regnestykket går ikke opp”.</p> <p>“Men vi nordmenn har nok litt for god økonomi, til at vi ser ikke absolutt behovet for å gjøre dette her”.</p> <p>“...men hvis jeg skulle ha bodd hjemme på Gjøvik så tror jeg kanskje at jeg måtte hatt bil. For der er det større avstander, så det er ikke sikkert at det er</p>	<p>“men det hele ideen er basert på er det MVP: minimum viable product så det er å lage et produkt som egentlig ikke er bra, men er bra nok til å overleve også får du masse tilbake fra brukerne dine”.</p> <p>“Så jeg tenker å sette noe ut i spill og så må du få feedback fra de som faktisk bruker det”.</p> <p>“Så det handler om å få på plass noe som er akkurat bra nok, det er klart at det er mye bugs på sidene våre som ikke er optimalt, men det får vi heller ta etter hvert. Istedenfor at vi hadde utsatt lanseringen vår til noe var helt perfekt, så er det ikke sikkert at markedet hadde vært interessert i det”.</p> <p>“for det første har man fått veldig mye drahjelp fra andre tjenester. Airbnb har blitt akseptert av nordmenn så det er ikke så nytt lenger.”</p> <p>“Også har vi vært både flinke og heldige med masse pressedekke, det er ikke en av</p>	<p>“Selv om vi har kodet plattformen vår helt fra scratch som er en styrke for da kan vi tweeke og endre på det raskere enn om du har en hylleware”.</p>

	<p>klart for alle enda, men det blir spennende å se hva vi får ut av det her”.</p>	<p>de norske avisene som ikke har skrevet om oss X antall ganger”.</p> <p>“Nå i januar, etter at vi har driftet i 3 måneder så vi kunne allerede vise til en graf at det er pickup i bruk, og da er det mye tryggere for en investor å se at de er i gang kontra å investere i at dere har en ide, men jeg har jo ikke peiling på hvordan det vil se ut, så sånn sett er det en kjempeide”.</p> <p>“det er fryktelig mange selskaper som har poppet opp som egentlig ikke har fungert, men de har fått lov til å blomstre opp, så man må ikke slå ned på noe for tidlig, for tenk på hvordan ting vil utvikle seg”</p> <p>“men jeg er opptatt av at vi skal være veldig gode på noe før vi går til et nytt steg, og ikke at vi sprer oss utover og blir litt gode på alt. Det er ikke så lurt tror jeg”.</p>	
<p>Jakob P.</p>	<p>“nei, jeg tror vi generelt alltid henger litt etter. Det tar litt tid for oss å adaptere ny teknologi, også at selskapene som starter dette ikke ser til Norge først da”.</p> <p>“for det er et lite marked og nesten alle bedriftseiere er kapitalistiske. De gjør ting for å tjene penger, ikke for veldedighet”.</p> <p>“Så vi har jo internasjonale ambisjoner. 40 prosent av kundene våre er fra USA, så vi kommer til å jobbe med å nå ut til nye markeder”.</p>	<p>“og det var jo å koble designere med bedrifter. Så fort som mulig. Og få validert produktet, altså: ønsker folk å bruke det? så vi startet 1 september i fjor. Så brukte vi åtte dager på å få ut en tjeneste”.</p> <p>“Jeg tror det er alt for mange som bruker alt for mye tid på idefasen, og ikke tør å ta betalt for det man lager. Så sitter du inne på kontoret og tenker og mener, eller programmerer noe eller tegner noe, også skjer det ingenting”.</p> <p>“Men steget før det er at vi må få tjenesten enda litt bedre. Og det kan vi gjøre nå fordi</p>	<p>“For da lærer du deg hva som er viktig for begge brukerne”.</p> <p>“Vi har jo på mange måter mange likhetstrekk med et designbyrå, for et designbyrå har jo mange kunder, også har de designere. Men de må ha et kontorlokale, de må ha kontrakter, alt er ganske mye mer rigid. Og det vil alltid være en øvrig limit på hvor mange de kan betjene. Når vi bruker teknologi for å løse lignende problemer, så kan vi tilby like bra produkt, men til en bedre pris og vi kan også levere raskere.”</p>

		vi har en del betalende kunder allerede, som bruker tjenesten. Og da kan vi ta de tilbakemeldingene for å forbedre tjenesten”.	
Kapil	<p>“men vi ser fortsatt at det er en liten sperre for folk det å slippe til ukjente mennesker inn på gårdsplassen deres på en måte”.</p> <p>“jeg tror kanskje vi er litt særere da. Litt mer kritiske til nye ting og endringer da, men det har jo begynt å komme seg da. Før så var det kanskje sånn at man ikke reiste så mye og så hvordan ting fungerte i andre land, men nå reiser jo alle sammen, og man ser at ting fungerer, også kommer det jo nye generasjoner – altså den yngre generasjonen da”.</p> <p>“For det vi har merket nå er for eks det å få støtte fra Innovasjon Norge da. Det er ikke lett fordi – de møtene vi har hatt der har vært med folk som er kanskje over 60 år gamle eller nærmer seg 60. Også tenker de – nei nei dette er ikke noe. Så blir vi avvist der da. Og det er jo litt fordi at de har den tankegangen og at kanskje nye ting ikke fungerer da”</p> <p>“Og med situasjonen som er i Norge nå, og kanskje er de neste årene da, så er det jo viktig at det vokser frem nye industrier da”</p>	<p>“Skulle vi gjort det igjen, skulle vi kanskje sjekket om markedet fantes der eller om vi bare trodde at det var en god ide. Men det tror jeg nok det hadde vært uansett, markedet hadde nok vært der, men det er et marked som ikke er oppdaget enda, og det tar litt tid for folk å venne seg til det å legge ut parkeringsplassen sin hjemme når du ikke bruker den. Så jeg tror ikke det hadde gitt oss noen annerledes svar, men normalt ville vi nok ha gjort det og sjekket litt på forhånd”.</p> <p>“Nå har vi faktisk fått en konkurrent, som driver med akkurat det samme. De lanserer nå om et par uker, og de har også fått med en større investor på laget som vi også har vært i møte med”. (investorer er mer klare for å satse på deling).</p> <p>“For det som er fordel nå er kanskje det at de bruker penger og får inn et marked for dette her. Så kan vi heller komme inn litt fra siden”.</p> <p>“Vi hadde ideen først også leste vi og ble introdusert for delingsøkonomien etterpå” (veldig tidlig ute, lite erfaring).</p> <p>“Vi bare heller ligge og slappe av litt og la de andre gjøre jobben da”.</p>	<p>“Jeg vet det. Og vi kommer nok til å gjøre noe med det, for det er mange som har sagt det. Men per i dag så kan man faktisk bare legge inn et fiktivt nummer. Du kan bare skrive 11111 så holder det faktisk. Men det skal jo ikke være sånn. Vi burde jo ha åpnet det for at folk i hvert fall kan gå inn og se. Og så kan man registrere seg etterpå da.” (snakker om en funksjon som ikke er brukervennlig enda).</p>

<p>Heidi</p>	<p>“Så er det jo morsomt å se at det vi jobbet med for fire år siden plutselig eksploderer før jul. Altså, hele den debatten der. Og jeg tenkte: å guri meg, nå er jeg så langt unna, hvorfor har jeg ikke brukt mer tid på å etablere meg som en stemmer her. Men det var ingen som var interessert for to år siden”.</p>	<p>“Fra før av kjente jeg til CouchSurfing. Og alt det her var vel en trend, da AirBnB begynte å bli litt småkjent. Så jeg hekket oss på nettverket til Rachel Botsman. Ikke med henne, men en av hennes kollegaer. Og begynte å snakke om det også i Norge, men det er litt for tidlig ute”.</p> <p>“Så er det jo morsomt å se at det vi jobbet med for fire år siden plutselig eksploderer før jul. Altså, hele den debatten der. Og jeg tenkte: å guri meg, nå er jeg så langt unna, hvorfor har jeg ikke brukt mer tid på å etablere meg som en stemmer her. Men det var ingen som var interessert for to år siden”.</p> <p>“For det første tok det veldig lang tid for oss å etablere tjenesten og få den på markedet. Så da vi begynte å kommunisere, så hadde vi ikke et ferdig produkt. Det var et kjempeproblem”.</p> <p>“...teorien fra Rachel Botsman, som jo sier at du må ha kapasitet før du kan introdusere tjenesten. Altså, det hjelper jo ikke å selge en faks. Du må selge man samtidig, hvis ikke nytter det ikke”.</p> <p>“Så det å bygge kapasitet sleit vi med, også fordi vi ikke var raske nok med å komme med den faktiske tjenesten”.</p> <p>“Så jeg tror det har tatt tid før markedet har vendt seg til denne typen prismekanismer”.</p> <p>“Men nå har man vendt seg til rating, og at</p>	<p>“Å sitte å forklare dette her til folk – ideen er jo noe som er lett å selge som en idé, og folk blir veldig sympatiske”.</p> <p>Heidi snakker mye om hvordan noen brukere ikke er villige til å betale som Nimber/Easybring fordi de ikke er vant til delingsøkonomiens prismekanismer. De tenker ikke over hva tjenester ville koste med posten for eks. Dette handler om hvordan man kommunisere sier hun. (altså posisjonering).</p> <p>“Så teknologien hjelper oss til å utvide ressursene, og koble på ressursene ved behov, mye mer effektivt enn det man kunne før. Og da går det raskere, det blir større, det blir bedre. Så det er den største fordelene egentlig.“</p> <p>“Og det var ideen til EasyBring - hvorfor ikke bruke kapasiteten som allerede er på veien. Og at det er smartere, det er billigere, det er mer miljøvennlig”</p>
--------------	--	--	---

		det her er det privatpersoner som utfører. Og hva man kan forvente i forhold til det”.	
Kim	<p>“I tillegg til det da, så er markedet i Norge på hjemme-renhold, så er det 5 – 10 000 fulltidsengasjerte som jobber i dagens svarte marked. Så det er bare så utrolig inspirerende og kult og kunne ta de fra det svarte markedet og inn i det hvite markedet”.</p> <p>“Allerede så ser vi København som et veldig attraktivt marked. Her må vi komme innpå”.</p> <p>“...så vi er mottakelige for all nyskapning. Vi er smarte/utdannet nok til å se at ”åja dette er bra ting bra ting bra ting!”.</p> <p>Han mener at vi tør å prøve, men ikke å være de som starter eller er innovatørene bak nye ting.</p> <p>“Altså nå er vi i Oslo, det også få rulle ut skikkelig i Oslo. Så blir det København som blir nummer to. Også etter det så ser det ut som Sverige”.</p>	<p>“Men det er ikke sånn at delingsøkonomien har kommet sånn som Airbnb og Uber har kommet og så har de dratt verden i en ny retning – det er verden som har gått i en ny retning”.</p>	<p>“Men det handler om å kommunisere én ting veldig enkelt for kunden”.</p>
Natascha og Henrik	<p>De snakker mye om hvordan Norge henger etter med innovasjon og at dette bidrar til at vi henger etter med delingsøkonomi. Vi har hatt god økonomi, lite drivkraft til delingsøkonomi. Men i endring nå.</p> <p>“Og så er det liksom markedet og at Norge er et lite land. Det er ikke så lett å starte en bedrift og få det til å vokse like fort som man kan mange andre steder”.</p> <p>“Og med tanke på sånn, ja for vårt konsept og Nabobil og sånn så fungerer det best i en by med veldig mange folk. Så når vi bor så spredt så er det</p>	<p>“...nå har vi den ideen, nå skal vi bare prøve å lage et produkt som fungerer, og få det ut i markedet så fort som mulig. Og også få feedback, og prøve å forbedre produktet. Og kanskje få med investorer og sånn etterhvert da”.</p> <p>“Så vi har egentlig valgt å teste om folk er keen. Til å kjøpe mat av fremmede før vi begynner å kjøre på med masse penger fra investorer og sånn. Så det er litt snudd på hodet egentlig. Også ja, fant vi en side vi kunne bygge plattformen veldig billig. Og da var det bare å kjøre på”.</p>	<p>“Ikke sant, fordi hvis du går inn på siden og, for at du skal ville bruke det igjen da så må det være enkelt og tilgjengelig”.</p> <p>De snakker om at de ikke har mattilsynet på plass. De kan ikke gi kundene sine den tryggheten - altså mye lettere om man har myndigheter på sin side, og kan profilere seg som 100% trygg etc. “Vi vil jo ikke at folk skal bli syke og sånn, men det er markeds plass på en måte som er basert på tillit da”.</p> <p>De snakker om at om det må innføres regler etc som “køkkene” må følge, vil dette føre til at færre orker å registrere seg - brukervennligheten blir borte.</p>

	<p>kanskje litt vanskeligere. Jeg tror det hadde vært mye lettere å lansere i India eller noe da. “</p> <p>“Ja, kjempeflaks fordi Aftenposten tok jo kontakt med oss da vi lanserte. Og jeg tror den artikkelen der boostet mye for oss. Så det er jo litt flaks fordi det er et tema som folk er interessert i. Mye snakk om delingsøkonomien. Da får vi dra-hjelp”</p>	<p>“Ja, kjempeflaks fordi Aftenposten tok jo kontakt med oss da vi lanserte. Og jeg tror den artikkelen der boostet mye for oss. Så det er jo litt flaks fordi det er et tema som folk er interessert i. Mye snakk om delingsøkonomien. Da får vi dra-hjelp”.</p>	<p>Begge to mener det er viktig/lurt å posisjonere seg som miljøvennlige - det er vinden og vil lønne seg.</p>
--	--	---	--

Informant	Tema 10 Kritisk masse	Tema 11 Oppstart	Tema 12 WOM
Jacob T.			<p>“Viser og gir marketing-kit (lapp) som skal henges opp i oppgangen eller sånn, de som leier ut bilen sin er jo de som tar seg av markedsføringen. Og det ser vi kan funke”. (her ser vi at kundene skaper verdi gjennom markedsføring som både gir dem selv og Nabobil gevinst).</p>
Even	<p>“Men det er det vi mener, at vi må jo da få brukere og for å bygge opp et sånt selskap så må man da bygge opp en kritisk masse av de som vil leie ut”.</p> <p>“...og uten brukerne våre så er vi ingenting”.</p> <p>“Så først må du få en kritisk masse, også må du få brukere, for de som velger å dele ut bilen sin, de har jo en forventning om å tjene X antall kroner”.</p> <p>“Og da hvis du velger å legge ut bilen din så må vi kunne gi deg nok trafikk slik at du kan tjene så mye penger som du har forventet at du kan tjene. Så først biler, så brukere og så må man balansere det her”.</p>	<p>“Men Nabobil ideen den finnes jo mange andre steder”.</p> <p>“men det hele ideen er basert på er det MVP: minimum viable product så det er å lage et produkt som egentlig ikke er bra, men er bra nok til å overleve også får du masse tilbake fra brukerne dine”.</p> <p>“Så jeg tenker å sette noe ut i spill og så må du få feedback fra de som faktisk bruker det”.</p> <p>“Så det handler om å få på plass noe som er akkurat bra nok, det er klart at det er mye bugs på sidene våre som ikke er optimalt, men det får vi heller ta etter hvert.</p>	<p>“vi har begrensede ressurser, det er begrenset hvor mange journalister jeg kan møte i løpet av en uke til å skrive om oss, etter hvert blir de lei av å skrive om oss så hvordan kan jeg få alle eller hvordan kan jeg få dere tre til å fortelle til samboerne deres, kjærestene eller foreldrene om at dere møtte han fra Nabobil og det var superspennende, det må du teste ut. Hvis jeg klarer å få til det, da har vi lykkes”.</p> <p>“du må bruke brukerne dine”.</p>

		<p>Istedenfor at vi hadde utsatt lanseringen vår til noe var helt perfekt, så er det ikke sikkert at markedet hadde vært interessert i det”.</p> <p>“Og da hvis du velger å legge ut bilen din så må vi kunne gi deg nok trafikk slik at du kan tjene så mye penger som du har forventet at du kan tjene. Så først biler, så brukere og så må man balansere det her”.</p>	
Jakob P.	<p>“Det vi fant ut da det var at det var ikke viktig for bedriftene å ha tusen designere å velge mellom, det som var viktig var å få et bra sluttprodukt”</p> <p>Graphiq startet med å ha en kritisk masse med designere som trengte en slik tjeneste. Dette har gjort at de kan levere med en gang.</p>	<p>“Så, det viktigste er å bare komme seg ut i markedet da”.</p>	
Kapil	<p>“Men i starten var det viktig for oss å få produktet laget, altså selve appen, så det var det vi fokuserte på helt i starten. Men vi hadde gjort det annerledes nå hvis vi skulle gjort det igjen”.</p>	<p>“Men i starten var det viktig for oss å få produktet laget, altså selve appen, så det var det vi fokuserte på helt i starten. Men vi hadde gjort det annerledes nå hvis vi skulle gjort det igjen”.</p> <p>“I starten så var det vel bare det å få ferdigstilt produktet”.</p> <p>“Men noe av det vi kanskje gjorde feil var å sitte og vente på at produktet ble perfekt før vi lanserte da. Hadde vi lansert tidligere så hadde det ikke gjort noe på en måte. Men vi var jo redde for at folk skulle kopiere oss da”.</p>	<p>“Skulle vi gjort det igjen, skulle vi kanskje sjekket om markedet fantes der eller om vi bare trodde at det var en god ide. Men det tror jeg nok det hadde vært uansett, markedet hadde nok vært der, men det er et marked som ikke er oppdaget enda, og det tar litt tid for folk å venne seg til det å legge ut parkeringsplassen sin hjemme når du ikke bruker den. Så jeg tror ikke det hadde gitt oss noen annerledes svar, men normalt ville vi nok ha gjort det og sjekket litt på forhånd”.</p>
Heidi	<p>“Og vi hadde ikke nok kapasitet, så selv om vi jobbet lenge med å få folk til å legge inn oppdrag,</p>		<p>“Og så er det selvfølgelig alltid vanskelig å komme som ny inn i et nettverk, for det tar tid å bygge tillitt.</p>

	type ”skal noen fra Oslo til Arendal? Kan du ta med en gjenglemt pose?”, så hadde vi ikke nok folk til at den ble tatt. “		Så en couch surfer som har hatt 20 besøkende der 1 har gitt en dårlig tilbakemelding og 19 har gitt bra, vil alltid komme bedre ut av det enn en som er helt ny og ikke har noe ratings”.
Kim	“Jævlige mye sånn kjente folk som liksom jævlige bra mindset på da. Mange intellektuelle og sånn som det da. Og det er jo sykt viktig fordi det er alltid den lille gruppen som drar med seg den dumme massen ikke sant. For å komme over ”the tipping point”.”		“..merkevaren og utførelsen av renhold eller turen eller hva det skal være, den blir ikke koblet direkte” Han tenker at du rater utførelsen (personen) og ikke WeClean om noe blir dårlig utført, og at det derfor ikke har noen stor innvirkning på brandet. “Så det vi nå da på ratingen vår er at en skala på 1-5 så er renholdet blir oppfattet som 4,39, som er veldig bra. Men sånn kunden oppfatter WeClean som konsept er 4,89. Og sånn er det ikke på ISS for der er det alltid renholdet der og så merkevaren litt lavere (viser høydeforskjeller med hendene – renhold på topp, merke mye lavere). Det kan aldri bli høyere enn utførelsen. Men det kan alle delingsøkonomi aktører. De blir høyere enn utførelsen hele tida.”
Natascha og Henrik	“vi må bli store nok til at det kommer til å gå, fordi det kommer bare til å gå hvis vi kan finne noe... En kritisk masse med brukere som bruker det aktivt for at det skal funke”.		“Det er ikke bare vi som skal selge noe ut og få kunder, men vi har faktisk kunder som også vil hjelpe oss”. (kundene selger på vegne av for å få penger også)

	Tema 13 Sammensetting av kundemasse	Tema 14 Kapasitetsutnyttelse	Tema 15 Økonomisk insentiv
Jacob T.	Nøkkelpoeng: praktisk og brukervennlig tjeneste. “...istedenfor at jeg har en bil så har jeg 10 biler i nærområdet” Ikke bare antall bilder, men typer biler - man kan få flyttebil, liten bil, luksusbil etc. Flexibilitet. Det er mindre convenient fordi jeg kan ikke bare		"Det kommer aldri de summene der når det er restemat eller når det er vesker eller leie ting osv, så ære være dem som gjør det, og det blir litt sånn three-hugging med entusiaster og sånt, men det blir aldri en stor business". “At den skrutrekkeren koster 50-40 eller 30 kr., men

	<p>sette meg i bilen som står rett utenfor døren og på den andre siden så er det jo istedenfor at jeg har en bil så har jeg 10 biler i nærområdet, så jeg kan ha en cabriolet en dag, jeg kan ha en liten bil, jeg kan ha flyttebil og det er mer conveniente</p>		<p>jeg er en sånn person at jeg aldri kommer til å gidde å leie den. Så selv når det kanskje blir radikalt billigere så er summen for liten – thats the problem.”</p> <p>Han mener at besparelse ved bruk av tjenesten er avgjørende for bruk - og derfor at miljø er mindre viktig for kunden.</p>
Even	<p>“vi er jo en markeds plass som bringer brukere sammen, og vi kontrollerer ikke sluttproduktet vårt. Og dere tre kan både være de som leier ut og leier, og om dere oppfører dere bra, og dere kan oppføre dere dårlig. Og hvem er det det reflekterer over når det går dårlig, jo selskapet. Så hvis du velger å leie ut bilen din og oppfører deg som en drittsekk og du prøver å leie og du prøver å være verdens hyggeligste, men du er fortsatt misfornøyd med meg som tjeneste”. (fordi det er to kundegrupper)</p> <p>“Hvis man bare går opp en generasjon fra meg, eller ikke en hel generasjon, men bare tiår, så har de fortsatt innbarka i DNA sitt at de skal eie en bil”.</p> <p>“det noen som er sykkelig opptatt av boligen sin og noen som tenker her er det åpent for alle. Det er ikke en trend at du ser at bil er enklere enn bolig, det er så personlighetsavhengig”.</p> <p>“I starten så hadde vi mye first movers som kaster seg på alt og de er litt de samme menneskene hele tiden. Men vi ser en stor andel av menn på bruker siden her, jeg tror det er 80/20, mens på airbnb så var det en overvekt av kvinner”.</p>	<p>“For vi utnytter den kapasiteten som er i alle brukerne våre. Så sånn sett er jo det her en genial business modell”.</p>	<p>“Det er kanskje kynisk sagt, men jeg gidder ikke å gjøre det, jeg gidder heller ikke hvis jeg lager middag til samboeren min og meg og vi har tre porsjoner og vi skal ha to av de, så gidder jeg ikke at noen skal komme å kjøpe den ene for 20 eller 40 kroner. Det er ikke verdt det for meg”.</p> <p>“Og da hvis du velger å legge ut bilen din så må vi kunne gi deg nok trafikk slik at du kan tjene så mye penger som du har forventet at du kan tjene”.</p> <p>“For summen er for liten, det må være en større sum per transaksjon for at folk skal gidde, personlig så har jeg en drill”.</p> <p>“jeg gidder heller ikke hvis jeg lager middag til samboeren min og meg og vi har tre porsjoner og vi skal ha to av de, så gidder jeg ikke at noen skal komme å kjøpe den ene for 20 eller 40 kroner”.</p> <p>“Okei, nå vil du på ferie, okei, da tar jeg også bruker 2 uker nå på å leie ut det, også vasker jeg hjemme hos noen og deler litt på maten og da har jeg plutselig fått inn 5000, og 5000 det er mye penger”.</p> <p>“Så jeg tror den økonomiske oppsiden som er det viktigste, og der det er størst muligheter”</p> <p>“Men uten penger går det ikke, og uten penger er det</p>

			ingen som lager disse tjeneste heller. Så de som mener at delingsøkonomien er et tullete begrep, uten penger så hadde det ikke eksistert”.
Jakob P.	“Det vi fant ut da det var at det var ikke viktig for bedriftene å ha tusen designere å velge mellom, det som var viktig var å få et bra sluttprodukt”		
Kapil			Reklamerer på hjemmesiden at det man enkelt kan tjene penger ved å legge ut parkeringsplassen sin. “du kan være på ferie og tjene penger på parkeringsplassen din”. “Det kommer til å bli betydelige inntekter for folk som benytter seg av delingsøkonomi tjenester da, som vil gi en inntekt.”
Heidi	“Altså jeg vil jo si at det er forskjell på uprofesjonelle og profesjonelle oppdragsgivere også. Hvis du tror seriøst at du får sendt en sofa. Eller en veldig stor og tung uhåndterlig gjenstand fra Nord-Norge til Oslo for 400 kr.. Også er du sur fordi at det ikke går, hvor vi ser at det kan ha noe med prisen å gjøre. Jo mer du er villig til å betale, jo mer kapasitet utløser det. En som ikke gidder å ta den med for 400 tar den kanskje med for 1000”.		“Men nei, ikke kjøp argumentet med at alt er klimavennlig og bra for miljøet og sånt, og det er klart at de har jo et økonomisk perspektiv på det også. Snakket med Even om Airbnb, og de promoterte jo det at du får venner over hele verden og at det er miljø og alt mulig sånt noe, men de visste jo også det at de aller fleste som leide ut via dem gjorde det fordi de trengte eller ville ha pengene”. “Man kan diskutere da, gjør de det av gode årsaker, men jeg tenker at om du da får folk som ikke er interessert i klima til å opptre klimavennlig fordi de får penger ut av det, så er det helt ok for meg det altså”
Kim	“Og det vi ser da er det at liksom ”early adapters” og ”innovators” som bruker oss først da”. “Jævlig mye sånn kjente folk som liksom jævlig bra mindset på da. Mange intellektuelle og sånn	Lansert mobilapp.“..når det er lansert, da har vi skalert til å kunne ta imot 1000 bestillinger om dagen for eks”.	“Når du får ting som Uber, WeClean osv, så kan du faktisk jobbe deg gjennom, litt sånn som ”The American dream” – jobbe og stå mens du bygger opp deg selv”.

	<p>som det da. Og det er jo sykt viktig fordi det er alltid den lille gruppen som drar med seg den dumme massen ikke sant. For å komme over ”the tipping point”.”</p> <p>“Og vår idé, så har vi to kundegrupper – vi har du som for eks bestiller fra oss, også har vi du som for eks vasker. Så vi må hele tiden prøve å tilfredsstille de som vasker også. Slik at vi er attraktive nok for å være hos dem”.</p>		<p>“Så vi trenger sånne plasser nå som tar dette området mellom dagpenger og neste jobben”.</p>
<p>Natascha og Henrik</p>	<p>“H: Men vi ser jo også at folk har lyst å bruke Resterant til å bake kaker og sånn da. N: Ja, og da begynner det å bli bakerier ikke sant. H: Så vi får se, vi er litt sånn i startfasen nå da. Vi har på en måte prøvd å sikte oss inn på middag-segmentet, men kanskje vi også finner ut at shit, det er jo mye større muligheter på kaker! Men det får vi se. “</p> <p>“N: Nå har vi snart 550 brukere som har registrert seg. Intervjuer: Jøss det er bra da! N: Ja. Og vi har jo sånn kokkene kan få emballasje av oss da. Så vi har vel 25 som vi har gitt emballasje til, men vi ser det mangler mange som ikke har fått den emballasjen enda. Om dere har sett på siden så er det jo retter hele tiden, men det er jo ikke kjempemye enda. Og vi har noe salg, nesten salg hver dag. Max salg er 8 salg på en dag. Så det er jo smått, men det er liksom tre uker siden vi begynte, og vi trodde ikke at det skulle gå så bra da.”</p>		<p>“Det er ikke bare vi som skal selge noe ut og få kunder, men vi har faktisk kunder som også vil hjelpe oss”. (kundene selger på vegne av for å få penger også)</p> <p>“Det er jo kanskje lettere å så få en jobb uten at, altså du har jo ikke de samme rettighetene som hos en vanlig arbeidsgiver, men vi har jo sett noen som melder seg på hos oss som vi lurert på om kanskje ikke har en jobb akkurat nå. Og så har de mye tid, og så er det en måte å få en inntekt på. I en periode i alle fall.”</p>

Vedlegg 4 **Koding del 2**

Definerte drivere:

1 Skala

Alle bedriftene bekrefter at skala er kjempeviktig - dette i form av kritisk kundemasse. Noen av bedriftene har slitt med å få nok brukere.

Kritisk masse = helt avgjørende for delingstjenester. Uten brukerne sine skaper ikke bedriften verdi. (kan bruke noen sitater her).

Even: “Men det er det vi mener, at vi må jo da få brukere og for å bygge opp et sånt selskap så må man da bygge opp en kritisk masse av de som vil leie ut. For første gang dere hørte om Nabobil eller Airbnb eller andre tjenester, hva er det dere gjorde da, jo dere gikk inn og søkte på deres eget nabolag. Hvor bor jeg? Skriver inn det. Også ser du, hva er det her? Og hvis du, jeg bor på Sagene, og da hadde jeg gått inn på Sagene og sett hva finns det i mitt nabolag. Og er det 4-5 biler der allerede så tenker jeg sånn, hm det her funker kanskje, og hvis det ikke er noe så tenker jeg sånn; oi det her er litt for de spesielle ikke sant. Og det samme er det med bolig, hvis man skal leie ut på Airbnb er å søke på sitt eget nabolag, ikke fordi man skal leie ut der, men for å bygge en sånn tillit til plattformen. Så først må du få en kritisk masse, også må du få brukere, for de som velger å dele ut bilen sin, de har jo en forventning om å tjene X antall kroner”.

Natascha og Henrik: “vi må bli store nok til at det kommer til å gå, fordi det kommer bare til å gå hvis vi kan finne noe... En kritisk masse med brukere som bruker det aktivt for at det skal funke”.

Heidi: “Og vi hadde ikke nok kapasitet, så selv om vi jobbet lenge med å få folk til å legge inn oppdrag, type ”skal noen fra Oslo til Arendal? Kan du ta med en gjenglemte pose?”, så hadde vi ikke nok folk til at den ble tatt. “

Kapil: “Men i starten var det viktig for oss å få produktet laget, altså selve appen, så det var det vi fokuserte på helt i starten. Men vi hadde gjort det annerledes nå hvis vi skulle gjort det igjen”.

2 Sammensetning av kundemasse

Når Fjeldstad (2014, 93) snakker om sammensetning av kundemasse poengterer han at verdien som skapes er knyttet til hvem som er medlemmer av nettverket. Vi velger å benytte begrepet noder for å definere kunder, ting og steder som verdiskapende “medlemmer” i nettverket. Verdien skapes når en node kobles sammen med en annen.

Sammensetning har mye å si for delingstjenester fordi sluttproduktet avhenger av nodene og deres kobling.

Nabobil - brukerne er sluttproduktet. Ved stor variasjon av noder (forskjellige typer biler) øker verdien av nettverket. Større valgmulighet for brukere.

WeClean - Antall noder er mer avgjørende enn typer noder. Variasjon av noder er ikke like viktig fordi sluttproduktet er det samme (en vaskejobb). Type vaskejobb påvirker heller ikke nettverkets verdi.

Resterant - Typer noder (forskjellig type mat) er viktig for dette nettverket. Mer attraktivt med valgmuligheter. Resterant har mange brukere, men få som faktisk er aktive.

Graphiq - Variasjon i noder (forskjellige designere) skaper større verdi for brukere fordi sluttproduktet blir mer skreddersydd. Antall noder handler i større grad om kapasitet.

Nimber/Easybring - Variasjon i noder (typer fraktmidler) øker verdien av nettverket fordi det vil tilfredsstillende forskjellige frakt-behov. Derfor skreddersys også sluttproduktet - kan frakte alle typer ting til forskjellige priser.

Vpark - Antall noder med varierende plassering. Sluttproduktet er det samme (en parkeringsplass), men verdien skapes når parkeringsplassen ligger der bruker ønsker at den skal være.

Nodene eliminerer selv de "dårlige" ved hjelp av rating (mindre arbeid for bedriftene - lettere å kontrollere sammensetningen).

3 Læring:

Fjeldstad definerer læring som en driver av kostnad i boken sin. I denne sammenhengen ser vi på læring som driver av verdi fordi vi ser at læring får en annen funksjon innen delingsøkonomiske bedrifter. I stede for å handle om erfaring og læring iht produksjon av fysiske varer eller lignende systemer, blir læring mer avgjørende iht erfaring innen dette økonomiske systemet. De nye trenger de gamle og erfarne for å prestere.

Even blir brukt til mye rådgivning i de mindre erfarne bedriftene (alle vet godt hvem han er). Alle bedriftene har i tillegg uttalt at de har "lært" av eller blitt inspirert av lignende bedrifter i andre land før oppstart. Norge henger etter. De benytter også ideer fra andre, til å forbedre sitt produkt.

Egne erfaringer fra tidligere bedrifter har hatt mye å si for flere av informantene – lært av sine feil.

4 Posisjonering

Vi ser på posisjonering som en driver av verdi med tanke på differensiering fra eksisterende tjenester og produkter. Delingsøkonomien må gjøre et poeng av differansen på miljøgevinst, pris og brukervennlighet.

Posisjonering definisjon:

"Å skape en bestemt oppfatning og omdømme i folks bevissthet av et produkts egenartede egenskaper på en måte som gir produktet en posisjon i forhold til tilsvarende egenskaper ved konkurrerende produkter. Et vaskepulvermerke kan for eksempel posisjoneres relativt til andre merker med hensyn til skånsomhet, vaskekraft, allergisikring, flekkfjerning og pris. Posisjonering er tydeligst i markeder der produktene er identitetsskapende for innehaveren, f eks i bilmarkedet. Volvo er «sikkerhetsbilen» og BMW er «kjøreglede.»

Emballasjedesign og produktets utseende vil også kunne kommunisere en posisjon i forhold til for eksempel bruksvennlighet, trygghet etc. Hensikten er å skape en dertil egnet image av produktet og dets egenart i forbrukernes bevissthet. Både formen og innholdet i budskapet relateres til behov og livsstil som gjør seg gjeldende i målgruppen". (store norske leksikon)

Miljømessige insentiver

Alle bedriftene mener av den økonomiske gevinsten av å benytte deres tjenester (økonomiske insentiver) er viktigst. Alle ser derimot verdien av å argumentere for miljømessige goder som deres tjeneste kan føre til. Alle bedriftene utenom Resterant bruker miljø som et salgsargument i sin markedsføring. Nabobil har spesielt mange miljømessige argumenter - også til oss under intervjuet.

Henrik og Natasha - bruk og kast er et poeng de fokuserer på.

Brukervennlighet

Brukervennlighet er helt avgjørende for alle bedriftene. Design av plattform er derfor veldig viktig. Alle nevner dette.

Kapil - Vpark har en brukervennlig nettside, men ingen applikasjon. De har flere områder der brukervennligheten kan forbedres som Kapil selv trekker frem at de er klar over. Vpark har ikke en internt utviklet plattform, og det er derfor ganske omfattende å endre på siden.

Even og Jacob - Spisset sin tjeneste for å gjøre det lett for brukere å skjønne hvem de er og hva de tilbyr. Praktisk og brukervennlig tjeneste og plattform. De har imidlertid ingen app. De poengterer hvor viktig det er for dem at forbruker ikke blir forvirret ved en utvidelse av tjenesten - Nabobil sin logo er grønn og Nabobåt sin logo skal være blå. Men det er viktig at disse tjenestene leveres fra samme bedrift. If forsikring for alle brukere = trygt og enkelt for bruker. Dette markedsfører de aktivt.

Kim - Kommunikasjon av ett budskap (én ting) er viktig!

Natasha og Henrik - Enkelt og tilgjengelig nettsted er fokus for dem.

Pris

Alle bedriftene utenom Resterant og Graphiq gjør et poeng ut av deres tjeneste er billigere enn eksisterende - noe de også fokuserer på i markedsføring.

Even og Jacob - Viktig for dem av tjenesten er radikalt mye billigere enn eksisterende alternativer. Dette er noe de kommuniserer gjennom sin markedsføring.

Heidi - Snakker mye om hvordan noen brukere ikke er villige til å betale som Nimber/Easybring fordi de ikke er vant til delingsøkonomiens prismekanismer. De tenker ikke over hva tjenester ville koste med posten for eks. Dette handler om hvordan man kommunisere sier hun. (altså posisjonering). Dette viser hvor viktig det kan være for denne tjenesten å kommunisere prisdifferansen fra andre alternativer i markedsføring. Dette gjorde ikke Easybring.

Kim - billigere samt lovlig hvitt arbeid. Stort poeng for WeClean.

5 Lokalisering

Alle bedriftene er lokalisert i Norge. Vi ser i stor grad at hvilken by bedriften agerer innen kan ha mye å si fordi antall tilgjengelige "noder" er avgjørende for vekstmuligheter og derfor hvor verdifullt nettverket er å delta i. Hvilket land de agerer i har også stor påvirkning på

verdiskapning med tanke på holdninger, befolkning, infrastruktur, kultur etc. Jo større land og by, jo bedre.

Med tanke på starte opp en delingsøkonomisk bedrift som krever lite investeringsbehov og bygger tjenesten sin på eksisterende ressurser passer godt inn i en nedgangsperiode innenfor økonomi. tjene enkle penger, spare enkle penger. Folk er mer villige til å benytte delingstjenester når de har en presset økonomisk situasjon - behovet for slike tjenester er større. Det er større behov for god utnyttelse av ressurser i store byer og land.

Positivt:

- Jacob sier at ingen andre land scorer bedre på medmenneskelig tillit enn Norge. Dette gjør oss til et land som har gode forutsetninger for deling.
- Alle nevner at det er økt arbeidsledighet og større økonomisk usikkerhet i Norge om dagen, noe som har vært med på å påvirke delingsøkonomiens fremvekst og utbredelse. Tidligere har vi ikke nødvendigvis sett behov for delingstjenester i Norge, men dette tror mange at er i ferd med å endre seg.
- Stort fokus pga. innovasjon og utvikling i Norge fremover (pga. økonomi) - vi er mer tilbøyelige for nye tjenester.
- Norge har en veldig velutviklet infrastruktur for Internett (alle plattformer krever internett)
- Høyt utdannelsesnivå i Norge = mer mottakelige for nye ting

Negativt:

- Norges befolkning er lav i forhold til mange andre land i Europa og verden. Dette setter en øvre grense for vekst fordi antall potensielle noder er få. Lav befolkning også = mindre behov for utnyttelse av ressurser.
- Norge er et land med store avstander - negativt fordi mange delingstjenester fordrer nærhet mellom noder. Dette gjelder alle utenom Graphiq.
- Even mener vi har litt for god økonomi i Norge.
- Jacob P. mener at Norge alltid henger litt etter iht innovasjon og trender. Vi adopterer etterhvert.
- Kapil mener at nordmenn er mer skeptiske på nye ting og tjenester.
- Myndighetene og reguleringene i Norge iht delingstjenester har satt en sinke på utbredelsen av delingsøkonomien - vi ser behov for dereguleringer etc.

6 Timing:

Timing kan ha mye å si for hvor det er ideelt å starte en delingsøkonomisk bedrift og hvor delingsøkonomien fungerer optimalt. En gjenganger i intervjuene er at den økonomiske situasjonen i Norge i dag har vært gunstig for oppstart av delingstjenester fordi nordmenn nå kanskje har blitt mer obs på besparelser og inntjening av mindre summer. Økonomisk usikkerhet.

Timing har også vært viktig iht markedets modning, og begrepet delingsøkonomi sin modning i Norge. Det var ikke før sent i 2015 at debattene rundt denne økonomiske modellen startet, og pga dette har delingstjenester fått mye pressdekning og oppmerksomhet = markedet er mer modent for slike tjenester nå. Trend.

Som mange sier er den kritiske massen ved oppstart av en delingstjeneste helt avgjørende for å være attraktiv. Dette handler i stor grad om timing. Nå i 2016 er barrierene for å delta i delingstjenester mye lavere fordi begrepet har modnet og folk skjønner konseptet, og ser at det fungerer (både i andre land og i Norge). Norge var skeptiske til Uber i starten, men dette har endret seg med tiden. Det er med andre ord lettere å starte opp en delingsplattform i dag, enn for

bare 6 måneder siden. To av informantene startet opp plattformene sine før begrepet og konseptet var kjent - dette gav dem store utfordringer (Nimber og Vpark). Markedet var ikke modent.

Timing har også noe å si iht hvor ferdigutviklet en tjeneste er før man velger å teste det i markedet. Her nevner flere en strategi om å komme fort ut i markedet - altså heller levere et "uperfekt" produkt i starten, for så å skreddersy dette etter behov og tilbakemelding = også lettere å få investorer. (generelt må tjenester innen IT agere fort for å være aktuell og kapre en plass i markedet).

Alle informantene mener det sistnevnte er helt avgjørende. De fleste har benyttet samme strategi - å komme ut i markedet fort og teste tjenesten før de perfektionerer tjenesten. (Lean start-up).

(husk å se på oppstart også her - samme poengene)

7 WOM

WOM er en av de viktigste kommunikasjonskanalene til delingstjenester for å tilegne seg nye brukere og for å opparbeide tillit/pålitelighet. Flere av informantene (spes Even) poengterer hvor nyttig det er med vareprat. Når andre bekjente anbefaler noe, er du mer tilbøyelig til å prøve tjenesten selv (se WOM teori).

Rating av "peers" er en viktig del av delingsøkonomiske tjenester. Alle informantene benytter rating som et verktøy for kvalitetssikring og for å oppfordre vareprat og dermed tillit. Rating er pålagt brukere nettopp av denne grunn. Rating har blitt et viktig symbol for verdi - høy rating = kvalitet, lav = ikke aktuelt. De som får dårlig rating vil elimineres naturlig = større nettverksverdi.

Fordi nodene skaper bedriftens verdi, samt selv er ansvarlig for egen vinning igangsettes WOM enklere. Nodene promoterer tjenesten for egen vinning samtidig som dette skaper verdi for bedriften. Det blir enkelt for en node å snakke godt om noe han/hun selv tjener på. Viktig for bedriften å dra nytte av dette.

8 Økonomisk insentiv

Vi ser økonomiske insentiver som en viktig driver av verdi for delingstjenester nettopp fordi den delingsøkonomiske forretningsmodellen har litt andre økonomiske dimensjoner enn andre verdikonfigurasjoner. I delingsøkonomi er det tre ledd/dimensjoner: bruker med behov, bruker med ressurs og plattformen som formidler/tilrettelegger mellom brukere. Poenget er at plattformen ikke er det eneste leddet som tjener penger. Bruker med ressurs får ofte betalt for å dele sin ressurs. Bruker med behov sparer penger. Dette ser vi at er et viktig insentiv for deltakelse i nettverket. Det er selvfølgelig mulig at dette insentivet er farget av lokasjon.

Størrelsen på transaksjoner er også noe som vektlegges av spesielt Jacob T og Even. De påpeker at transaksjonen må ha en viss størrelse for å være attraktiv. Jo større summer spart eller tjent, jo bedre. Flere vil benytte delingstjenester som gir større utbytte.

Dette er ikke nødvendigvis sant for de andre plattformene vi har snakket med. Disse belager seg i stor grad på mindre transaksjoner. Men alle anerkjenner at det økonomiske insentivet er hovedmotivasjonene bak deltakelse i nettverket.