

# MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE323E

Navn / kandidatnr.:

Kari-Anne Tyvold / 28

---

## **Trafikkskolenes strategier for å møte markedets etterspørsel og myndighetenes krav.**

*Strategies to meet market demands and governmental requirements in a sample of Norwegian Driving Schools.*

---

Dato: 29.05.2020

Totalt antall sider: 137

## Abstract

This study deals with strategies Norwegian Driving Schools make use of to ensure a viable business. The study aims to identify and discuss whether these strategies meet market demands and the objectives, intentions and governmental requirements stated in the Norwegian Driver Education program.

The main problem addressed in this study is: *How do the strategies Norwegian Driving Schools make use of correspond with market demands, and to what extent do they fulfill the social tasks on road safety stated in governmental documents and the Norwegian Driver Education curriculum?*

My starting point is the official Norwegian Road Safety strategy; *the vision zero*. This orientation of road safety aims towards a condition with zero killed and seriously injured in Norwegian road traffic. The vision zero also forms a back curtain for the current Driver Training Program in Norway, expressing intentions for driver behavior and welcoming all road users to take part in the vision zero work. The Driving Schools shall, among other things, contribute to vision zero by coordinating and combining accompanied and professional driver training and education.

This study looks at characteristics of small businesses and factors that have an impact on how to adapt to a market demand in order to identify how driving schools contributes in the vision zero – work and what kind of strategies they use. A common value base, communication and the force of collaboration are important factors to succeed in affecting road user behavior. Communication is of the utmost importance in order to implement the vision zero in a population. This study has examined different communication strategies on how to build credibility in the community, how to strengthen the relationship with customers to promote a two-year training course, and finally, how to communicate the driving school's mission in society.

Five Driving School managers from different driving schools was interviewed, sharing their thoughts and strategies on how to meet market demands, ensure viability in the driver training industry and how they guide learner drivers to become responsible drivers and road users.

The study also uses data from a quantitative, preliminary study as well as secondary data from two other studies in addition to the interviews. Findings from the study reveal that driving school managers are occupied in day-to-day operations and therefore have less time for long-term strategy work. A commonly used strategy in driving schools to meet market

demands are image-building and establishing good relationships with their existing customers.

The results also show that coordinating and combining accompanied and professional driver training and education in a two-year run does not work according to the intentions, mainly because of a lack of collaboration between core participants in the industry and the fact that customer preferences and buying patterns are largely based on several external factors such as price, location, time of day and so forth. On the other hand, many driving schools do their utmost to comply with the laws and regulations and meet customer demands for quality education and coordination of accompanied and professional driver training.

The findings in this study will be of interest to driving schools, their industry organizations, educational institutions for driving teachers and the Norwegian Public Roads Administration.

## Forord

Denne masteren er skrevet som en avsluttende del av Master of Business Administration (MBA) ved Nord universitet, Stjørdal. Min nysgjerrighet gjorde at jeg valgte et område hvor drift av trafikkskole sees på i sammenheng med trafikkopplæringens formål og intensjoner.

Jeg vil takke min familie som har støttet og holdt ut med studiene mine, uten dere har jeg ikke kommet i mål. Spesielt takk til min samboer Tor Owe Musum, og min datter Mari Oline T. Musum som tålmodig har latt meg sitte foran pc'en både morgen og kveld.

Jeg ønsker å takke mine informanter som frivillig deltok i denne studien, uten dere hadde det ikke blitt noen oppgave.

Takk til min veileder førsteamanuensis Espen John Isaksen som har vært positiv og støttende under hele prosessen. Takk for gode konkrete tilbakemeldinger som har vært til stor hjelp.

Takk til Rikke Mo Veie, Ståle Lødemel og alle mine kollegaer som har tilrettelagt mitt arbeid, støttet og gitt mange gode råd underveis.

Takk til senioringeniør hos Trøndelag fylkeskommune Marianne L. Eklo som har lest og kommet med mange gode innspill, og gode diskusjoner under prosessen.

Takk til dere alle sammen.

Kari-Anne Tyvold, Trondheim, mai 2020.

## Sammendrag

Tema for oppgaven er trafikkskolenes strategier for å ivareta god levedyktighet gjennom å møte kundenes ønsker og behov, samtidig som de skal ivareta myndighetens mål og krav. Formålet med studien har vært å kartlegge og diskutere hvilke strategier trafikkskolene bruker, om de samsvarer med det markedet etterspør, og om de ivaretar trafikkopplæringens mål og intensjoner med følgende problemstilling:

*Hvordan samsvarer trafikkskolenes strategier med det markedet etterspør, og i hvilken grad klarer de samtidig å ivareta samfunnsoppdraget gitt av myndighetene?*

Jeg tar utgangspunkt i transportpolitikkenes visjon om null drepte og hardt skadde i trafikken, nullvisjonen. Nullvisjonen danner bakteppe for dagens trafikkopplæring, og opplæringens intensjoner om ønsket trafikantatferd, og at alle trafikanter skal bli deltakere i samfunnets nullvisjonsarbeid. Trafikkskolene skal blant annet imøtekomme dette gjennom å samordne den private øvingskjøringen med trafikkopplæringen. For å finne svar er det sett på hva som kjennetegner små bedrifter, og hva det er som påvirker et marked. Et felles verdigrunnlag og god kommunikasjon gjennom samarbeidskraft, blir viktige faktorer for å lykkes med den ønskede trafikantatferden i samfunnet. For at visjonen skal bli godt kjent må den kommuniseres ut blant befolkningen, og det er sett på ulike strategier for å kommunisere ut samfunnsoppdraget. Gjennom samarbeidskraft og god kommunikasjon vil tilliten i samfunnet bygges, og trafikkskolenes troverdighet vil bli sterkere i relasjonene med kunden om å fremme et toårig opplæringsforløp.

Fem ledere ved trafikkskolene har blitt intervjuet, og deler sine tanker og strategier for å møte markedets etterspørsel, sikre levedyktigheten til trafikkskolene og hvordan de bidrar til at elevene får ønsket trafikantatferd. Studien består i tillegg av en kvantitativ forundersøkelse, og det benyttes sekundærdata fra to andre undersøkelser.

Funnene viser at lederne arbeider selv i den daglige driften, og får lite tid til langsiktig strategiarbeid. Trafikkskolenes viktigste strategier for å møte markedets etterspørsel, er omdømmebygging og å skape gode relasjoner til kundene. Samordning av privat øvingskjøring i et toårig løp, virker vanskelig å få til da kundenes kjøpsadferd baseres mye på ytre faktorer som pris, beliggenhet og tidspunkt på dagen hvor trafikkskolene tilbyr opplæring med mer. Trafikkskolene med sine strategier imøtekommer mange av kundenes ønsker og behov. Så langt det lar seg gjøre prøver de å ivareta samfunnsoppdraget til myndighetene gjennom å tilby opplæring med god kvalitet, og følge lover og regler. Samordningen av privat øvingskjøring fungerer ikke etter intensjonene, og det er flere faktorer både i markedet og

blant aktørene i trafikksikkerhetsarbeidet som gjør at det ikke fungerer optimalt pr. i dag. Manglende samarbeid og samarbeidskraft gjør at trafikkskolebransjen ikke står samlet.

Denne studiens funn vil være interessant for trafikkskolene, trafikkskolenes interesseorganisasjoner, utdanningsinstitusjoner for trafikklærere og myndighetene gjennom Statens vegvesen og Vegdirektoratet.

## INNHALDSFORTEGNELSE

<b>ABSTRACT</b> .....	<b>I</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>III</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>IV</b>
<b>TABELLISTE</b> .....	<b>VIII</b>
<b>FIGURLISTE</b> .....	<b>IX</b>
<b>VEDLEGG</b> .....	<b>IX</b>
<b>1 INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 OPPGAVENS VIDERE OPPBYGGING .....	4
<b>2 TEORETISK RAMMEVERK – KUNNSKAPSSTATUS</b> .....	<b>5</b>
2.1 NULLVISJONEN OG VERDISKAPNING FOR INTERESSENER OG TRAFIKKSKOLENE.....	6
2.1.1 Kort om bakgrunnen for nullvisjonen.....	7
2.1.2 Samfunnsoppdraget - nullvisjonen.....	7
2.1.3 Nullvisjonens implementering av trafikkopplæringen i Norge.....	9
2.1.4 Hvordan samspillet mellom trafikkskolene og markedet skal foregå.....	10
2.1.5 Hvordan samordningen av privat øvingskjøring blir sett på fra tilbudssiden. ....	11
2.1.6 Nullvisjonen en felles verdi for interessenter .....	12
2.2 MARKED, LEVEDYKTIGHET OG KONKURRANSEFORTRINN .....	13
2.3 ETTERSPORELSE OG VERDI FOR KUNDENE AV TRAFIKKSKOLENE. ....	15
2.3.1 Kunde verdi gjennom samskapning av privat øvingskjøring og trafikkskolene .....	17
2.4 HVA KJENNETEGNER SMÅ BEDRIFTER OG TRAFIKKSKOLER .....	19
2.5 SAMARBEIDSKRAFT VERSUS KONKURRANSEKRAFT MELLOM INTERESSENER OG TRAFIKKSKOLER .....	21
2.6 KOMPETANSE OG KUNNSKAP .....	23
2.7 STRATEGI .....	25
2.7.1 Strategi og markedsorientering .....	26
2.8 KOMMUNIKASJON OG OMDØMME.....	27
2.8.1 Strategi for kommunikasjon av nullvisjon og samarbeidskraft .....	31
2.9 FORSKNINGSMODELL OG OPPSUMMERING .....	35

<b>3</b>	<b>METODE</b> .....	<b>38</b>
3.1	VITENSKAPELIG TILNÆRMING I OPPGAVEN .....	38
3.2	VALG AV METODE .....	39
3.3	HVILKEN TILNÆRMING TIL DATAINNSAMLINGENE ER BRUKT.....	40
3.4	SPØRRESKJEMA TIL FORUNDERSØKELSEN .....	41
3.4.1	Valg av respondenter – begrunnelser for valget.....	41
3.4.2	Planleggingen og forberedelsen av undersøkelsen.....	42
3.4.3	Gjennomføringen av undersøkelsen.....	43
3.5	INTERVJU TIL HOVEDUNDERSØKELSEN.....	43
3.5.1	Valg av tema til intervjuguide.....	44
3.5.2	Valg av informanter – begrunnelse for valget .....	45
3.5.3	Informasjon om informantene.....	46
3.5.4	Forarbeid før intervjuene.....	48
3.5.5	Gjennomføring av intervjuene .....	49
3.6	STUDIENS KVALITET.....	50
3.6.1	Kvantitativ spørreundersøkelse.....	51
3.6.2	Kvalitative intervjuer .....	52
3.6.3	Vurdering av kildebruk .....	54
3.7	ETISKE VURDERINGER.....	54
3.8	OPPSUMMERING .....	55
<b>4</b>	<b>RESULTAT</b> .....	<b>56</b>
4.1	ETTERSPØRSELSSIDEN.....	56
4.1.1	Hva er viktig for markedet, elever og foresatte/foreldre.....	56
4.1.2	Oppsummering av spørreundersøkelsen blant foreldre.....	60
4.2	TILBUDSSIDEN, TRAFIKKSKOLENE.....	61
4.2.1	Kompetansen og bakgrunnen til informantene:.....	62
4.2.2	Hva er viktig for markedet.....	64
4.2.3	Hvordan ivaretar trafikkskolene oppgavene fra myndighetene .....	68
4.2.4	Hvilke strategier bruker trafikkskolene i sin kommunikasjon med markedet?.....	75
4.2.5	Oppsummering.....	81
<b>5</b>	<b>DRØFTING</b> .....	<b>82</b>
5.1	NULLVISJON – MÅLET MED TRAFIKKOPPLÆRINGEN .....	82
5.1.1	Samordning privat mengdetrening.....	84
5.2	KOMPETANSE.....	91
5.3	STRATEGI.....	92
5.4	KOMMUNIKASJON .....	95



5.5	MARKED .....	97
5.6	OPPSUMMERING AV DRØFTING OG FORSKNINGSMODELL .....	99
<b>6</b>	<b>KONKLUSJON.....</b>	<b>102</b>
6.1	TEORETISKE OG PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	106
6.2	BEGRENSNINGER AV STUDIEN OG VIDERE FORSKNING. ....	108
6.3	KONKLUDERENDE BETRAKTNINGER.....	109
<b>7</b>	<b>LITTERATURLISTE.....</b>	<b>110</b>

## TABELLISTE

Tabell 1: Nøkkelbegreper til problemstillingen. ....	3
Tabell 2: Svar fremstilt fra undersøkelsen til Abelsen og Nymark (2011) .....	16
Tabell 3: Tre CSR-kommunikasjonsstrategier (Morsing & Schultz, 2006, s. 326, her oversatt til norsk av K-A. Tyvold) .....	35
Tabell 4: Oversikt over kvalitativ datainnsamlingsmetode .....	50
Tabell 5: Oppsummering av resultater i undersøkelsen blant foreldre.....	61
Tabell 6: Oppsummering av hva som kjennetegner markedet, og hvilke informanter som har svart.....	68
Tabell 7: Oppsummering om hvordan de ivaretar oppgavene fra myndighetene, og hvilke informanter som har svart.....	75
Tabell 8: Oppsummering av hvilke strategier trafikkskolene bruker, og hvilke informanter som har svart.....	80
Tabell 9: Justert modell av Morsing og Schultz (2006) basert på mine studier. ....	89

## **FIGURLISTE**

Figur 1: Justert verdiskapningsprosess av Irgens (2011) basert på samspillet mellom myndigheter, trafikkskoler og kunder. ....	6
Figur 2: Nullvisjonen (www.vegvesen.no). ....	8
Figur 3: Forholdet mellom kommunikasjon, relasjoner, omdømme og sannsynlighet for utbytte (Flynn, 2006). ....	28
Figur 4: Trekantsamarbeid i trafikkopplæring, laget av K-A. Tyvold .....	30
Figur 5: Forskningsmodell. Modellen viser hvordan samfunnsoppdraget gitt av myndigheter samspiller med trafikkskolene (tilbud), markedet (kunder) (etterspørsel). ....	36
Figur 6: Kilder brukt til datainnsamling, laget av K-A. Tyvold.....	41
Figur 7: Viser svarene fra spørreundersøkelsen til foreldrene. Prosent n=51.....	57
Figur 8: Gjennomsnitt score pr spørsmål. ....	58
Figur 9: Modifisert forskningsmodell .....	101

## **VEDLEGG**

Vedlegg 1: SPØRREUNDERUNDERSØKELSE FORELDRE	
Vedlegg 2: INTERVJUGUIDE LEDERE VED TRAFIKKSKOLER	
Vedlegg 3: SAMTYKKEERKLÆRING	
Vedlegg 4: MELDESKJEMA PROSJEKT NSD	
Vedlegg 5: HISTOGRAMMER TIL SPØRREUNDERSØKELSEN	

## 1 Innledning

Tema for oppgaven er trafikkskolenes strategier for å ivareta levedyktighet gjennom å møte kundenes ønsker og behov, samtidig som de skal ivareta myndighetens mål og krav. Regjeringen har besluttet at alt trafikksikkerhetsarbeid i Norge skal baseres på en visjon om null drepte og hardt skadde i trafikken, nullvisjonen. Visjonen ble første gang nedfelt i Nasjonal Transportplan 2002-2011 (Samferdselsdepartement, 2000). Føreropplæringen var ett av åtte satsningsområder, og fikk en bred omtale i Nasjonal Transportplan kapittel 10.8. Forskning viser at uerfarne bilførere er særlig utsatte for ulykker, men at ulykkesrisikoen faller raskt de første månedene etter at de har fått førerkort (Haldorsen & Munch-Olsen, 2011; Sagber, 1997). Et viktig bidrag for å fremme nullvisjonen, er å gi de uerfarne bilførerne nødvendig erfaring gjennom trafikkopplæringen, og mye øving gjennom et samarbeid med elev og ledsager om privat øvingskjøring. Ledsager er den personen som øvingskjører privat med eleven.

Trafikkskolene er private aktører, og har i hovedsak to mål for drift av trafikkskolen. Det ene målet er å sikre at elevene ved trafikkskolene får den opplæringen de skal ha, ut fra forskrifter og læreplaner, og gjennom det fremme ønsket trafikantadferd. Målet er at de til slutt blir deltakere i nullvisjonsarbeidet, etter endt opplæring (Vegdirektoratet, 2014). Det andre målet er å sikre levedyktighet til trafikkskolen, gjennom å møte kundenes ønsker, behov og etterspørsel. Trafikkskoler med god lønnsomhet vil få mulighet til å utvikle seg (Heimly, 2011) og investere i økt kunnskap og kompetanse til sine trafikklærere, for å sikre en enda bedre kvalitet i trafikkopplæringen.

Foreldrene er ofte de som betaler for førerkortet til både bil og moped. For moped viser det seg at foreldrene forventer at elevene skal klare seg med et gitt antall timer, og om det er behov for flere, stiller noen foreldre spørsmål om det er noe «galt» med barnet hvis de trenger mer opplæring (Sætren, Wigum & Bogfjellmo, 2020). Når trafikklæreren prater med foreldrene og forklarer mål, skaper det en forståelse for hvorfor eleven trenger flere timer. Trafikkskolens jobb blir å kommunisere ut målet med opplæringen på en slik måte at kundene ser verdien av opplæringen og ønsket trafikantadferd fra myndighetenes side. Verdien må oppleves større enn verdien av kostnaden (Ramirez, 1999). Når trafikkskolenes samfunnsoppdrag (opplæring myntet på nullvisjonen) skal kommuniseres ut, må det gi mening og verdi, samtidig som trafikkskolene skal sikre bedriften levedyktighet. Når samfunnsoppdraget skal kommuniseres ut må det skape tillit, og ikke kritiske blikk hvor kundene tror at trafikkskolene har en skjult agenda for å tjene mer penger på kundene

(Ashforth & Gibbs, 1990). Det krever åpenhet, gjennomsiktighet, samarbeid, god informasjon og kommunikasjon i alle ledd i denne prosessen.

Det er ikke forsket på en trafikkskoles økonomiske mål i sammenheng med trafikkopplæringens mål og intensjoner tidligere. Myndighetenes oppgaver og intensjoner om et toårig opplæringsforløp, kan være et dilemma for trafikkskolene når det kommer til å imøtekomme kundenes ønsker og behov. Selv om det viser seg at en slik kombinasjon av å ha et økonomisk mål for sin bedrift, gir utfordringer når det kombineres med et etisk grunnlag om verdien av et liv. Det kan stilles spørsmål om trafikkdøden blir tatt alvorlig nok? Trafikkskolene er ofte mikrobedrifter med mindre enn 10 ansatte. Det er deres jobb å formidle og lære opp de som ferdes på vegene i Norge, og skape riktig trafikantadferd med ønsket holdning og risikoforståelse blant trafikantene. Det er en stor oppgave, og mange av dem som driver med opplæringen har et ønske om å utgjøre en forskjell for trafikksikkerheten i Norge. De brenner for den jobben de gjør, og mange gjør en veldig god jobb.

Det ledet meg frem til tema som omhandler strategi, kommunikasjon og samarbeid mellom interessenter. Tema for oppgaven dreier seg om hvordan trafikkskolenes strategier samsvarer med markedets etterspørsel i samspill med trafikkopplæringens mål og intensjoner. Oppgavens problemstilling:

*Hvordan samsvarer trafikkskolenes strategier med det markedet etterspør, og i hvilken grad klarer de samtidig å ivareta samfunnsoppdraget gitt av myndighetene?*

Målet er å si noe om hvilke strategier trafikkskolene bruker i dag, og hvordan strategiene samsvarer med samfunnsoppdraget og det markedet etterspør. Her går jeg inn og ser på hva som kjennetegner kundenes kjøpsadferd, og hvordan kjøpsadferden påvirker samordningen av privat øvingskjøring i et toårig opplæringsforløp. Det er ønskelig å finne ut av hvilke strategier trafikkskolene har for å imøtekomme både myndigheters krav til opplæring, og kunders etterspørsel. For å finne svar på problemstillingen har jeg utarbeidet tre forskningsspørsmål.

- I. Hva er viktig for markedet (markedet er elever, foreldre og ledsagere)?
- II. Hvordan ivaretar trafikkskolene oppgavene fra myndighetene?
- III. Hvilke strategier bruker trafikkskolene i sin kommunikasjon med markedet?

Nøkkelbegreper til problemstillingen og forskningsspørsmålene er presentert og definert i tabell 1.

For å finne svar på hva som er viktig for markedet, ble det gjort en liten kvantitativ forundersøkelse blant foreldre. Undersøkelsen ble gjennomført før de har startet med praktisk trafikkopplæring. I tillegg ble det benyttet sekundærdata fra en tidligere undersøkelse utført blant elever av Abelsen og Nymark (2011). Mine funn og sekundærdata ble sammenstilt, for å få en indikasjon på hva som er viktig for både foreldre og elever ved valg av trafikkskoler. Om resultatene ikke er sammenfallende får trafikkskolene to kundegrupper de skal imøtekomme etterspørselen fra, og må da ha strategier som imøtekommer begge kundegruppene.

På spørsmål om hvordan trafikkskolene ivaretar oppgavene fra myndighetene, ble det benyttet kvalitative dybdeintervjuer blant lederne ved trafikkskolene, og sekundærdata fra en undersøkelse utført av Sintef (Kummeneje, Moe & Stene, 2015). Mine funn om hvordan samordningen av privat øvingskjøring foregår, blir sammenstilt med sekundærdata fra undersøkelsen til Sintef. I tillegg viser mine funn og sekundærdata hvordan samarbeidet med øvrige aktører i trafikksikkerhetsarbeidet foregår.

På forskningsspørsmål tre om hvilke strategier trafikkskolene bruker i sin kommunikasjon med markedet, ble kvalitative dybdeintervju benyttet. Det gav meg muligheten til å få en dypere forståelse for de valgte strategiene trafikkskolene bruker i sin kommunikasjon med markedet. Samtidig fant jeg svar på om lederne har langsiktige strategier for drift av trafikkskolen, for å nå mål om en levedyktig trafikkskole.

Tabell 1: Nøkkelbegreper til problemstillingen.

Strategi	Trafikkskolens langsiktige planer for drift, bruk av ressurser, prisstrategi, strategi for opplevd kunde verdi og planer for å ivareta samfunnsoppdraget.
Markedet	Defineres i denne studien som foreldre og elever ved trafikkskolen.
Etterspørsel	Hva kundene ønsker at trafikkskolene skal tilby, deres verdi.
Nullvisjonen	Null drepte og hardt skadde i trafikken.
Samfunnsoppdrag	Utvikle god førerkompetanse til førerkortkandidatene (elevene) slik at disse skal kunne medvirke i nullvisjonsarbeidet.
Oppgavene fra myndighetene	Ønsket trafikantadferd, og gi tilbud om samordning av privat øvingskjøring satt i system med trafikkopplæringen av trafikkskolen.

Formålet med denne studien er å se på hvordan markedet påvirker og utfordrer trafikkskolene på oppdraget som de er satt til å forvalte. Det var ønskelig å kartlegge om trafikkskolene klarer å imøtekomme målet til myndighetene, og samtidig sikre en levedyktig bedrift. I et langt kundeforhold er det viktig at trafikkskolen er levedyktig (Heimly, 2011), hvis ikke kan kundene velge å gå til en annen (Wickham, 2006), eller ønske et kortere kundeforhold. Et kortere kundeforhold vil ikke være forenelig med myndighetenes mål for å sikre trygge trafikanter ut på vegene. Formålet er å se på flere sider, både trafikkskolenes gjennomføringsevne av trafikkopplæringens mål, og kundens ønsker og behov. Dersom det ene ikke utelukker det andre, kan videre forskning inkludere både markedet og trafikkskolenes kvalitet på trafikkopplæringen, for sammen å bedre trafikksikkerheten i Norge. Mitt bidrag med denne oppgaven er å kartlegge om det er et dilemma å imøtekomme både myndighetenes gitte oppgaver, og kundenes ønsker og behov. Dersom oppgaven antyder et dilemma, bør kunnskapen som kommer frem i denne studien tas med i videre forskning. Da kan man se på hvordan en bedre kan samarbeide gjennom flere ledd i trafikksikkerhetsarbeidet, for å fremme intensjonene i opplæringen. Og gjennom det, kan man skape en ny sosial virkelighet (Berger & Luckmann, 1967) i samfunnet for å bidra til ønsket trafikantatferd. Kunnskapen vil da være nyttig for trafikkskolene, trafikkskolenes interesseorganisasjoner, utdanningsinstitusjoner for trafikklærere og myndighetene gjennom Statens vegvesen og Vegdirektoratet.

Det er mange aktører som arbeider med trafikksikkerhet, og å se på alle relasjoner ville gjort oppgaven for stor. Jeg begrenset derfor oppgaven, og har sett på trafikkskolenes strategier, og hvordan disse kommuniseres ut til markedet. For å få en helhet har jeg sett på relasjonene mellom de aktørene som de i hovedsak samarbeider med. I analysedelen ble det i hovedsak sett på hvordan de kommuniserer med elever, foresatte/foreldre, og hvordan samarbeidet mellom trafikkskolene og Statens vegvesen fungerer.

## **1.1 Oppgavens videre oppbygging**

I neste kapittel er det gjort rede for den teoretiske bakgrunnen som er brukt til å svare på oppgavens problemstilling, og forskningsspørsmål. I kapittel 3 går jeg igjennom metodene jeg har brukt for å undersøke spørsmålene, og i kapittel 4 presenteres resultatene av undersøkelsene. I kapittel 5 drøftes resultater opp mot teoretisk rammeverk, hvor forskningsmodellen brukes som grunnlag for drøftingen. Til slutt i kapitlet er det gitt innspill til videre forskning, og i kapittel 6 presenteres konklusjonen på oppgavens problemstilling.

## 2 Teoretisk rammeverk – kunnskapsstatus

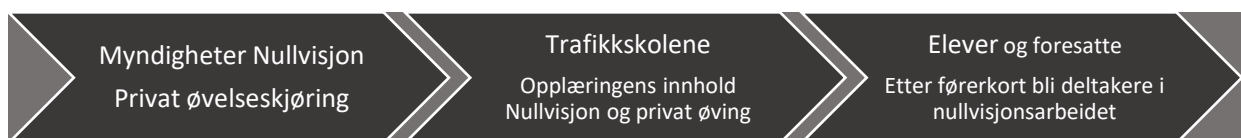
I dette kapitlet er det redegjort for aktuelle teorier som bidrar til å besvare studiens problemstilling. *Hvordan samsvarer trafikkskolenes strategier med det markedet etterspør, og i hvilken grad klarer de samtidig å ivareta samfunnsoppdraget gitt av myndighetene?*

Første del i teorikapitlet vil synliggjøre oppdraget som myndighetene har gitt til trafikkskolene, og hvordan trafikkskolene skal fremme oppdragene gjennom sitt virke.

For å få en oversikt over hva som påvirker kundenes etterspørsel, blir det sett på kjennetegn ved markedet. Det blir også lagt vekt på markedskrefter som påvirker og gjør at trafikkskolene skal kunne møte kundene på rett arena, for å bli en levedyktig bedrift. Levedyktighet er viktig for å sikre en god økonomi, og bevissthet rundt sine egne konkurransefortrinn gir mulighet til å bedre bedriftens levedyktighet. Konkurransefortrinn er et bidrag til å sikre bedriften en god økonomi, samt verdi til kundene. Det blir presentert for å skape en bevissthet, og danne et grunnlag for forståelse av ulike faktorer som har betydning for kundene og interessentene. I kapittel om etterspørsel, blir det presentert sekundærdata fra to undersøkelser. Undersøkelsene danner grunnlaget for å få fram en bedre forståelse av det kundene etterspør, og de blir brukt senere i oppgavens drøfting. Sekundærdata fra en annen undersøkelse blir brukt både for å få fram hvordan elevene og foreldrene ser på samordningen av privat øvingskjøring. I tillegg viser data fra den undersøkelsen, faglig leders oppfattelse av hvordan samordningen om privat øvingskjøring fungerer (tilbudssiden). Samarbeidskraft versus konkurransekraft danner et grunnlag for å synliggjøre hvordan samspillet mellom trafikkskolene, og samordningen om privat øving er tenkt fra myndighetenes side. Samtidig belyses samarbeidskraft versus konkurransekraft, for å se om aktørene i trafikksikkerhetsarbeidet står samlet og arbeider sammen om myndighetenes mål og krav. Videre blir det sett på hva som kjennetegner små bedrifter for å skape en forståelse for hvordan deres strategiarbeid foregår. Kunnskap og kompetanse danner et godt grunnlag for hvordan trafikkskolene driver, samt hvordan de møter markedet gjennom de valg og strategier som den enkelte skole tar. Til slutt blir det sett på ulike former for kommunikasjon, og hvilke kommunikasjonsstrategier som gir mulighetsrom for å lykkes med å gjøre intensjonene i opplæringen allment kjent, samt skape en bevissthet om betydningen av hva ulike kommunikasjonsformer har å si for i hvilken grad en lykkes med sine oppgaver og mål.

## 2.1 Nullvisjonen og verdiskapning for interessenter og trafikkskolene.

Verdi og verdiskapning er viktig for å kunne drive lønnsomt, både for eksterne og interne interessenter. Verdi og verdiskapning kan være vanskelig å definere på en bestemt måte. Verdi for et menneske vil være ulikt sammenlignet med et annet menneske, fordi situasjonen det mennesket befinner seg i vil være ulikt det et annet menneske befinner seg i, på lik linje som med organisasjoner eller en bransje. En verdiskapningsprosess er et samspill mellom kunden, produsenten og leverandøren (Irgens, 2011). Ser vi på verdiskapningsprosessen i samspillet mellom myndigheter, trafikkskolene og kundene vil den se sånn ut:



Figur 1: Justert verdiskapningsprosess av Irgens (2011) basert på samspillet mellom myndigheter, trafikkskoler og kunder.

I denne prosessen blir myndigheter leverandøren av trafikkopplæringen, trafikkskolene blir produsentene av opplæringen, og elever og foresatte/foreldre blir kunden, se figur 1. Gjennom oppgaven ligger samskapningen i verdiprosessen til grunn, som et mål for hvordan en sammen kan implementere nullvisjonens etikk og holdninger til samfunnet. For å lykkes med at alle trafikanter skal bli deltakere i nullvisjonsarbeidet, må det et felles verdigrunnlag til gjennom alle ledd i trafikkisikkerhetsarbeidet, og ut til samfunnet. Uten en felles verdi som er kommunisert ut, og blitt til en ny sosial virkelighet (Berger & Luckmann, 1967) i samfunnet, tror jeg ikke at visjonen om null drepte og hardt skadde i trafikken vil lykkes i en stor utstrekning. Trafikkskolene skal blant annet gjennom å samordne privat øving fremme verdien i nullvisjonsarbeidet, figur 1. Det overordnede målet ble å se på hvordan en lykkes med samspillet. Myndighetene, som i dette tilfellet blir leverandøren, sier at «Trafikklæreren skal ivareta viktige oppgaver for samfunnet når det gjelder trafikkisikkerhet, og legge til rette for at eleven utvikler den førerkompetansen som er nødvendig for å kunne medvirke i nullvisjonsarbeidet» (Vegdirektoratet, 2014, s. 7). En av flere forutsetninger for at trafikkskolene skal videreformidle verdiene til myndighetene, er kunnskap om bakgrunnen for nullvisjonsarbeidet, i neste avsnitt ser vi på hvorfor nullvisjonen ble en ledestjerne i trafikkisikkerhetsarbeidet.



### **2.1.1 Kort om bakgrunnen for nullvisjonen**

Nullvisjonen er en visjon om at det ikke skal forekomme drepte eller hardt skadde i trafikken. Den forutsetter et systematisk og målrettet arbeid av alle aktører som jobber med trafikksikkerhet, og gir en retning å jobbe mot. Trafikkulykker med drepte og alvorlig skadde ble sett på som et alvorlig samfunnsproblem, og Stortinget vedtok en nullvisjon i forbindelse med trafikksikkerhetsarbeidet. Det er en visjon som alle interesseorganisasjoner, interessenter og trafikksikkerhetsarbeidere jobber mot. Nullvisjonen kan sees på som den ideelle eller den endelige løsningen på dette samfunnsproblemet (Elvik, 2008). Tanken bak nullvisjonen er et transportsystem uten varige helseskader. Med varige helseskader menes skader som ikke fullt ut kan helbredes.

Visjonen ble først vedtatt av Stortinget i behandlingen av Nasjonal transportplan (2002-2011). De ønsket å bedre trafikksikkerheten på norske veier, og transportplanen til Samferdselsdepartement (2000, s. 3) beskrev følgende satsningsområder for trafikksikkerhetsarbeidet;

«Reduksjon i antall skadde og drepte krever samvirke mellom en rekke trafikksikkerhetstiltak, både fysiske tiltak på vegnettet, atferdsregulerende tiltak, kontroll og sanksjoner, opplæring, informasjon og kunnskapsoppbygging».

Trafikkopplæringen ble også endret. Det ble besluttet at opplæringen skulle være modulbasert. Modulbasert opplæring vil si at den er delt opp i fire trinn med bestemt måloppnåelse for hvert trinn. Gjeldende læreplan så dagens lys i 2005 som en følge av satsningen på trafikksikkerheten på veg. I de neste avsnittene har jeg sett nærmere på hva som ligger i selve nullvisjonen, og hvilke overordnede oppgaver trafikkskolene har for sin daglige drift.

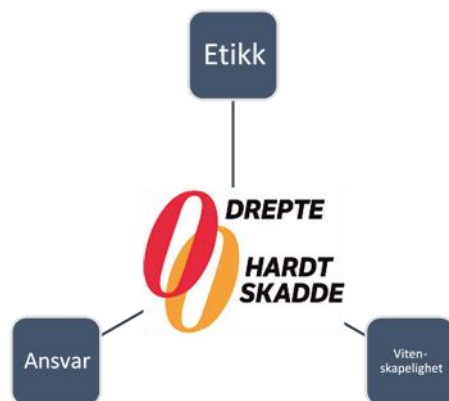
### **2.1.2 Samfunnsoppdraget - nullvisjonen**

Stortinget har vedtatt at alt av trafikksikkerhetsarbeid i Norge skal være basert på nullvisjonen (Samferdselsdepartement, 2000). Da Nullvisjonen først ble presentert, var formuleringen «null drepte og varig skadde» (Samferdselsdepartement, 2000). Ordlyden ble senere endret til null drepte og hardt skadde (Samferdselsdepartementet, 2017). Dette var på grunn av at skadegradsbergene styres ut fra medisinske behandlingsbetegnelser til helsemyndighetene. Siden 2001 har arbeidet med trafikksikkerhet i Norge vært basert på

nullvisjonen. Visjonen har sitt utspring fra den svenske visjonen som ble vedtatt i 1997 (Elvebakk & Steiro, 2007).

«Nullvisionen innebær att det långsiktiga målet för vägtrafiksäkerheten skall vara att ingen dödas eller skadas allvarligt till följd av trafikolyckor inom vägtransportsystemet» Thomas og Vadeby (2007, s. 17).

Nullvisjonen bygger på to utgangspunkter, det ene er etiske prinsipper for utforming av transportsystemet. Det andre er kunnskap om ytre vold et menneske tåler uten å bli drept eller alvorlig skadet (Elvik, 2008). Det eneste etiske holdbare målet for transportsikkerhetspolitikken er at drepte og alvorlig skadde i trafikken ikke skal forekomme. Kostnadsberegning eller tallfesting av drepte og alvorlig skadde i trafikken vil ikke være etisk riktig (Elvik, 2008). Nullvisjonen i Norge er basert på tre søyler; etikk, vitenskapelighet og ansvar. I figur 2 fremstilles nullvisjonen med dens 3 søyler, fritt fremstilt basert på Nasjonal tiltaksplan for trafiksikkerhet på veg 2010-2013 (Vegdirektoratet, Politidirektoratet, Helsedirektoratet, Utdanningsdirektoratet & Trygg trafikk, 2010).



Figur 2: Nullvisjonen (www.vegvesen.no).

*Etikken* i nullvisjonen handler om menneskeverd, og at alle mennesker er uerstattelig, og at samfunnet ikke kan akseptere at et stort antall mennesker blir drept eller hardt skadd i trafikken hvert år.

*Vitenskapeligheten* er kjent med menneskets fysiske og mentale forutsetninger og begrensinger, og det er skal være grunnlaget for utformingen av vegsystemet. Forskning og kunnskap skal legge premissene for valg av løsninger og tiltak. Vegtrafikksystemet skal føre til sikker adferd og beskytte mot alvorlige konsekvenser av normale feilhandlinger.

*Ansvar* er delt mellom trafikantene, myndighetene og andre aktører som kan påvirke trafikksikkerheten. Trafikanten for egen adferd. Myndighetene skal tilby et vegsystem som tilrettelegger for sikker adferd, og beskytter mot konsekvensene ved normale feilhandlinger. Kjøretøyprodusentene skal utvikle og produsere trafikksikre kjøretøy. Politiet og andre interesseorganisasjoner har også et ansvar for å bidra slik at trafikksikkerheten blir best mulig (Vegdirektoratet et al., 2010).

Det er uavklart hvor stor oppslutning nullvisjonen har i samfunnet, det er ukjent om det foreligger noen undersøkelser på det (Elvik, 2008). Jeg har prøvd å søke, men ikke funnet noen forskning på det i nyere tid. Det er et interessant moment i arbeidet for trafikkskolene, om nullvisjonen har eller ikke har stor oppslutning i befolkningen. Videre ser vi på hvordan integreringen av nullvisjonen er tenkt, for å forstå hva som er trafikkskolenes oppgaver oppi dette.

### ***2.1.3 Nullvisjonens implementering av trafikkopplæringen i Norge***

Nullvisjonen i Norge ble introdusert gjennom Nasjonal transportplan 2002-2011 (Samferdselsdepartement, 2000). Regjeringens langsiktige arbeid med trafikksikkerhet og nullvisjonen, krever en ny tilnærming fra vegsektoren, med et sterkere søkelys på de alvorligste ulykkene, og hvilke sikkerhetsspørsmål som må stilles (Elvebakk & Steiro, 2007). Videre viser de til at de andre sektorene innenfor transport har arbeidet ut fra liknende visjon, og at all transportvirksomhet er forbundet med risiko for ulykker. Visjonen har som utgangspunkt å forbygge de alvorligste følgende av ulykkene.

Et interessant utdrag av et sitat som Elvebakk og Steiro (2007, s. 4) viser til, er at det er «*viktig å arbeide for å endre trafikantenes atferd, slik at ulykker i minst mulig utstrekning inntreffer*». Det at regjeringen poengterer at det skal arbeides for å endre trafikantenes adferd, gjør at de flytter mye av ansvaret over på trafikantene. For at ulykker i minst mulig grad skal inntreffe må hver enkelt trafikant ha en holdning, selvinnsikt og forståelse av sitt ferdighetsnivå, og vilje til å hensynte sitt eget ståsted i samarbeid med andre trafikanter.

Hovedmålet for all ervervelse av førerkort har samme målformulering og er i tråd med tenkningen til regjeringen. Ta for eksempel hovedmålet for klasse B (personbil) Forskrift om trafikkopplæring og førerprøve m.m. (trafikkopplæringsforskriften) (2004§11-1.hovedmål). Hovedmålet sier at:

«Etter å ha gjennomført trafikkopplæringen i klasse B skal eleven ha den kompetansen som er nødvendig for å kjøre bil på en ansvarlig måte».

Videre forteller hovedmålet hva eleven må inneha av kunnskaper, ferdigheter, selvinnsikt og risikoforståelse for å kunne kjøre på en ansvarlig måte. Ut fra det som er nevnt over, ser vi at trafikkskolene er tillagt et samfunnsoppdrag fra myndighetene. De skal tilrettelegge for at alle som tar førerkort innehar de kvalifikasjoner som gjør at de kan ferdes i trafikken på en slik måte at ingen blir drept eller hardt skadd, og selv bli en del av et bidrag til nullvisjonsarbeidet som trafikanter. For å forstå hvordan samspillet med trafikkskolene og markedet/kunden skal foregå, må vi se på oppgaven som myndighetene har tildelt trafikkskolene, og det gjør vi i neste kapittel.

#### **2.1.4 *Hvordan samspillet mellom trafikkskolene og markedet skal foregå***

I Nasjonal transportplan 2002-2011 (Samferdselsdepartement, 2000, kapittel 10-8) ser vi at Samferdselsdepartementet blant annet vil satse på privat mengdetrening, hvor det skal legges til rette for god kvalitet, effektiv privat øving og at den skjer på en trafiksikker måte. Trafikkskolene skal motiveres til å utvikle tilbud og samordne trafikkopplæringen som skjer ved trafikkskolen og den private øvelseskjøringen.

Bakgrunnen for denne satsingen er, at forskning viser at uerfarenhet blant unge bilførere fører til at de kommer inn under en gruppe som blir kalt høyrisikogruppe i trafikken. Høyrisikogrupper er de trafikantene som har en høyere skaderisiko enn gjennomsnittet, og de står for en stor andel av de samlede skadene i trafikken (Haldorsen & Munch-Olsen, 2011). Myndighetene ønsker at de unge skal tilegne seg en større erfaring gjennom økt mengdetrening. Når trafikkskolene skal tilrettelegge for et samarbeid med markedet, med markedet menes foreldre/foresatte og eleven, blir det interessant å se på hva som gjøres av tilrettelegging blant trafikkskolene for å ivareta dette samarbeidet. En annen side som også spiller en stor rolle, er hvordan trafikkskolene har blitt motivert til å utvikle et tilbud og samordne et opplegg for privat øvingskjøring.

I rapporten «*evaluering av norsk føreropplæring etter 2005*» (Vegdirektoratet, Trafikant- og kjøretøyavdelingen & Seksjon for trafikkopplæring og førerkort, 2015), kommer det fram at trafikkskolene ikke har lyktes med å samordne den private øvingen. Den viser til at varigheten av opplæringsperioden til elevene ikke har økt, og at det faktisk har vært en nedgang i omfanget av privat øvingskjøring.. En annen trend som blir belyst i rapporten er at mange av elevene starter senere med føreropplæringen hos trafikkskolene. Det kan indikere at trafikkskolene ikke har blitt tilstrekkelig motivert til, eller har nok kunnskap om eller vilje til, å utvikle et tilbud som samordner den private øvelseskjøringen med trafikkopplæringen gjennom å skape verdier til kundene (elev/foresatte).

Et moment som kan vanskeliggjøre samordningen av privat øving og opplæring hos trafikkskolene, er noe Elvebakk og Steiro (2007) belyser i sin rapport «Nullvisjonen – i teori og praksis». Der framkommer det at nullvisjon ikke er markedsført ut til samfunnet fra myndighetenes sin side, men at den er godt kjent blant de som arbeider med trafiksikkerhet. Ut fra dette ser det ut som at det blir trafikkskolene sin oppgave å skape en verdi til nærmiljøet og lokalsamfunnet, og kommunisere det ut slik at de kan samordne privat øvingskjøring. For nullvisjonen setter ambisiøse mål for trafiksikkerheten, og samtidig setter den premisser som omhandler etikk, kunnskap og ansvar. I neste kapittel hentes det frem sekundærdata som viser trafikkskolenes forståelse for hvordan de mener at samordningen om privat øvingskjøring foregår, og hvilken verdi samordningen av privatøvingskjøring gir i dag. Dataene gir studien mer bredde og et bakteppe i studiens videre forskning.

### **2.1.5 Hvordan samordningen av privat øvingskjøring blir sett på fra tilbudssiden.**

En undersøkelse utført av Sintef (Kummeneje et al., 2015) blant elever, ledsagere og faglig ledere, viser hvordan samordningen av privat øvingskjøring fungerer i trafikkskolebransjen. Faglig leder ved en trafikkskole er den som har ansvaret for å ivareta intensjonene i opplæringen, og at det undervises etter gjeldende regelverk. Undersøkelsen til Sintef ble gjort blant 156 faglig ledere.

Oppsummeringen i undersøkelsen viser flere sentrale momenter. Faglig ledere er positive til samordningen av privat øvingskjøring. De sier at lærerne har dialog med elever om å kjøre privat og oppfordrer dem sterkt til det. De uttrykker at få skoler har kontakt med ledsagere, og få ledsagere tar kontakt med skolen eller trafikklærer for samarbeid. Det kommer frem at trafikkskolene jevnt over ikke har en ferdig utarbeidet plan for etablering av et samarbeid mellom skole (lærer), elev og ledsager. For at samordningen skal fungere er trafikkskolene avhengig av den enkelte lærers initiativ til å følge opp mht. å gi oppgaver (lekser) til neste time. Samt følge opp, og koordinere et felles opplæringsforløp. Få faglig ledere mener det er et samarbeid mellom skolen og Statens vegvesen om privat øvingskjøring.

I undersøkelsen gav de faglig lederne rom for utfyllende kommentarer, det var 71 av 156 faglig ledere som skrev utfyllende kommentarer, og noen momenter presenteres. Faglig ledere mener at mangel på privat øvingskjøring skyldes at elever og ledsagere skylder på *lite ledig fritid*. Flere av faglig lederne mener at elevmassen ved trafikkskolene er eldre nå enn før, og at flere av elevene studerer, eller av andre grunner ikke har familien sin i nærheten. Når det gjelder elevene som er mellom 16-18 år, er det ofte foreldre/foresatte som er ledsager

under øvingskjøring. Det kan virke som at det er foreldre/foresatte som blir synonymt med ledsager, og at det blir de som skal øve med elevene.

Hvem har ansvar for at privat øvingskjøring skjer? Det kommer frem at det varierer mellom trafikkskolene om det er trafikklærer, trafikkskolen eller faglig leder ved skolen som har ansvaret for å følge opp den private øvingskjøringen. Oftest skjer oppfordringen til foreldre og foresatte gjennom en kommunikasjon med eleven. Kontakten direkte med ledsagerne er mangelfull, og elevene blir et usikkert mellomledd.

Flere av faglig lederne mener at det er Statens vegvesen som bør arrangere informasjonsmøtene<sup>1</sup> med foreldre og foresatte. Det synes som at de fleste plasser i landet holder Statens vegvesen informasjonsmøter, men noen plasser arrangeres de i samarbeid mellom trafikkskole og Statens vegvesen.

Flere av lederne ved trafikkskolene mener at kvaliteten på privat øvingskjøring ikke er god nok. Det påpekes at oppgaver som er gitt til eleven for å øve privat, ikke blir gjort. De hevder at den private øvingskjøringen mangler plan og struktur. Faglig ledere mener at det må et tettere samarbeid til med ledsagerne. Trafikkskoler som tilbyr ledsagerkurs, sier at kursene er lite populære. Noen har sluttet med slike møter på grunn av dårlig oppmøte. Faglig lederne etterlyser formelle krav fra myndighetene for å få flere ledsagere til å samarbeide med trafikklærerne.

Sekundærdata viser at samordningen ikke skjer etter intensjonene. Faglig lederne påpeker flere årsaker til dette, blant annet at samarbeid mellom aktører ikke er til stede i den utstrekningen de mener at den bør være. Dataene viser også at det ikke er kommunikasjon mellom ledsagere og trafikkskolene, og at det tilsynelatende er mangel på en felles verdiforståelse. I neste kapittel ser vi på hvordan verdi kan skapes gjennom samarbeid for interessentene som både er myndigheter og kunder, og at det skjer igjennom formidling av informasjon.

### ***2.1.6 Nullvisjonen en felles verdi for interessenter***

Verdiskapning kan forstås som et hvert bidrag som er til for å nå interessentenes måloppnåelse i sin organisasjon, og at verdiskapningen er et bidrag for å utvikle bærekraft i en organisasjon, eller til individet (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015). Kunnskap om de ulike

---

<sup>1</sup> Statens vegvesen holder regelmessig gratis informasjonsmøter for foresatte om føreropplæring, øvingskjøring og mengdetrening. Her får du informasjon om blant annet ungdom og bilkjøring, utvikling av nye bilførere og hvordan du kan bidra, regler under øvingskjøring og hvordan du kan samarbeide godt med trafikkskolen.

interessentenes verdianalyser kan være en annen innfallsvinkel å bygge relasjoner på, samt å imøtekomme de. Interessentene og ulike interesseorganisasjoner vises blant annet i Nasjonal tiltaksplan (Statens vegvesen et al., 2018). Tiltaksplanen viser i tillegg hvordan organiseringen av trafikksikkerhetsarbeidet er tiltenkt.

Et verdinettverk er en virksomhet som knytter kunder og klienter sammen slik at verdien økes med antall deltakere (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2018). Poenget med verdinettverk er ikke at bedriften selv er et verdinettverk, men skaper det igjennom informasjon og formidling av sine tjenester. Prosjektankegangen i forhold til nullvisjonsarbeid og formidlingen av den kan være interessant se nærmere på i kapittel 5 (drøfting). Nullvisjonen handler om å gjøre noe felles, alle blir deltakere i nullvisjonsarbeidet når vi beveger oss som trafikant, og bevissthet rundt felles verdier i samfunnet er noen aspekter som underbygger en verdinettverkstanke.

Hvordan kan en arbeide bevisst med å skape samhandlingskraft i et slikt samspill som denne verdiprosessen krever? Samhandlingskraft vil det blir sett nærmere på i kapittel 2.5. For å få til et samarbeid må markedet forstås, slik at kunde verdien kan skapes gjennom samarbeid og myndighetenes mål. Trafikkskolene må i tillegg sikre en god økonomi gjennom å imøtekomme markedets etterspørsel. I neste kapittel ser vi på hva som påvirker et marked, kunders kjøpsadferd og hva som gjør trafikkskolene levedyktige.

## **2.2 Marked, levedyktighet og konkurransefortrinn**

For lederne ved trafikkskolene er det viktig å være bevisst hvilke faktorer som påvirker markedet, og ha kunnskap om hvordan markedet påvirkes og endrer seg over tid. Et marked består av kunder, og de faktorene som påvirker kundenes behov, valg og preferanser (Kohli & Jaworski, 1990).

Konkurrenter vil være en stor del av markedet og de vil påvirke kundenes behov. Det kan være gjennom ulike innpakninger de tilbyr sine tjenester på, som for eksempel ulike tilbudspakker på opplæringen. Pakker eller tilbudspakker kan for eksempel være at deler av den obligatoriske trafikkopplæringen selges til en bestemt rabattert pris, mot at kundene betaler inn pakken i starten av opplæringen hos trafikkskolene. Det å tilby å hente eleven der hvor de befinner seg, uten å ta ekstra betalt for det, kan være en tjeneste enkelte tilbyr, og dette kan også være med å skape en forventning eller et behov for kunden. Andre faktorer som påvirker trafikkskolene er politiske føringer gjennom nullvisjonen og læreplaner, og annet lovverk de må forholde seg til. Teknologi i kjøretøy i form av førerstøttesystemer, er også en faktor. I tillegg kommer andre hjelpemidler til å fremme læring gjennom, som for

eksempel simulator og VR-briller, eller annen digitalisering av hjelpemidler som trafikkopplæringsforskriften gir hjemmel til å bruke.

Trender som påvirker markedet i form av kundens kjøpsadferd kan for eksempel være etterspørselen etter førerkort i forhold til kollektivtilbud i byer. Andre trender kan være delingsbil-konseptet hvor flere familier deler på et kjøretøy, forekomst av gang og sykkelveger med mer. Ulike trender kan opptre forskjellig ut fra geografiske områder. En liste over faktorer som påvirker markedet er ganske så utømmelig, men Erichsen et al. (2018) oppsummerer de ytre faktorene på en oversiktlig måte; politikk, økonomi, teknologi, sosiokulturelle forhold, trender, miljø og lover. Innsikten som trafikkskolene har om markedet og de yrefaktorene er viktig for å forstå dynamikken i det markedet de operer i, og for å drive lønnsomt.

Et mål for mange når de starter en bedrift er å skape seg et sikkert og trygt levebrød. Et sikkert og trygt levebrød krever også at det drives lønnsomt. Lønnsomhet dreier seg om bedriftens evne til å tjene penger (Langli & Tellefsen, 2010). I følge Heimly (2011), vil bedrifter med god lønnsomhet få handlingsrom til å utvikle og investere i bedriften, og det gjør at lønnsomhet blir en overordnet målsetning for bedriftsutvikling.

Siden trafikksikkerhet handler om mye mer enn bare det å tjene penger, det handler om holdninger, etikk og ansvar, er det også interessant å se på hva bedriftslederne til trafikkskolene har som mål for trafikkskolenes utvikling. I følge Heimly (2011), kan du få svar som venter salg, verdiskapning og trygge arbeidsplasser med mer. God lønnsomhet over tid gjør bedrifter levedyktig. Det bør være grunnleggende for trafikkskolene å fremstå som en trygg arbeidsplass, og samtidig oppfylle sine forpliktelser overfor leverandører, se figur 1 verdiskapningsprosessen. Ønske om å fremstå som en seriøs aktør i samfunnet skaper tillit, og da må du drive lønnsomt slik at du kan ivareta dine forpliktelser.

En del plasser hvor trafikkskolene opererer er konkurransen relativ høy, så det å skape seg et godt rykte og omdømme over tid, vil være viktig for å sikre markedsandeler eller øke markedsandeler (Brønn, Velsand & Sjøbu, 2019). En annen faktor vil være å holde kostnader nede, slik at de kan imøtekomme kundenes krav om pris, og samtidig sikre en god økonomi i bedriften. Siden førerkortet er identisk likt uavhengig av hvor du velger å ta trafikkopplæringen, blir det viktig for de enkelte trafikkskolene å skape seg konkurransefortrinn som ikke er like lett å kopiere for konkurrentene. Wickham (2006, s. 494) definerer konkurransefortrinn på denne måten:



«competitive advantage is the reason why customers spend their money with one business rather than another»

Bedriften bør ha en bevissthet om hvorfor kundene skal bruke penger på deres bedrift i stedet for en annen Wickham (2006). I denne studien vil jeg undersøke om trafikkskolelederne vet hvorfor kunden velger å bruke penger på deres bedrift i stedet for en annen. Målet er å kartlegge hvor bevisste de er på sine konkurransefordeler, og hva de skiller seg ut på i forhold til sine konkurrenter. I neste kapittel vil det bli sett nærmere på hva som er viktig for kunden i valg av trafikkskole, og hva som bør vurderes før det velges en strategi. Sekundærdata blir presentert, og formålet er å forstå hva kundene til trafikkskolene ønsker og etterspør.

### **2.3 Etterspørsel og verdi for kundene av trafikkskolene.**

Verdi for kunder kan følge Kotler, Erichsen, Ronæs og Keller (2016, s. 191) forstås på denne måten:

«Kundens opplevde verdi er differansen mellom den potensielle kundens vurdering av alle fordelene og kostnadene ved et tilbud, og de alternativer som kunden mener foreligger».

Kunder kan vurdere å ta en kostnad ved å bytte bedrift, dersom kundene mener at levedyktigheten til bedriften vil være dårlig i det lange løp (Wickham, 2006). Føreropplæring skal etter myndighetenes intensjon starte to år før de når førerkortalden (Statens vegvesen, 2020), og Wickhams (2006) uttalelser om at kundene kan vurdere levedyktigheten til bedriften som en preferanse de legger til grunn for valg av trafikkskole. En lavere pris på tjenesten/varen kan gi kunden økt verdi. Andre ting er service, legge til rette for at kundene får løst noe av sine utfordringer, eller dekket behov utover selve produktet. Det kan for eksempel være at trafikkskolen møter henter eleven der hvor han er. Service kan også ha med informasjon og annen type tilrettelegging å gjøre, tid på dagen hvor det passer for kunden å ta kjøretimer med mer, er en av flere ting som bør vurderes i forhold til hva kunden ønsker, og opplever som verdi, og som igjen kan føre til konkurransefortrinn (Wickham, 2006).

Andreassen, Gustafsson og Gebauer (2015) viser til å skape verdier sammen med kundene, hvor fokuset er på nye forretningsmuligheter gjennom samskapning i kjernetilbudet (Ramirez, 1999). De belyser at kundene har endret fokuset fra å bare se på verdien av

produktet/tjenesten, til å i større grad se på verdien av bruken av produktet/tjenesten. En slik samskapning foregår igjennom selve opplæringsprosessen til kjøreeleven. Et sitat av Søren Kierkegaard som står innledningsvis i læreplanen for trafikkopplæring er:

«At man, naar det i Sandhed skal lykkes En at føre et Menneske hen til et bestemt Sted, først og fremmest maa passe paa at finde ham der, hvor han er, og begynde der» (Københavns universitet, 2020).

Verdien for eleven når han kommer, er selve førerkortet. Derfor blir det trafikklærerens oppgave, gjennom opplæringen sammen med eleven, å få fram en forståelse for at det er den kunnskapen, ferdigheten, holdningen med mer som eleven tilegner seg gjennom opplæringen, som er selve verdien.

I en undersøkelse gjort av Abelsen og Nymark (2011) kan vi se på noen parametre som er viktig for kjøreeleven ved valg av trafikkskole. Foreldre/foresatte er ikke med i denne undersøkelsen, disse vil jeg kartlegge gjennom en tilsvarende undersøkelse i denne studien. De gjennomførte en kvantitativundersøkelse hvor de delte ut 200 spørreskjema og fikk 66 svar fra respondenter. De opererte med en skal fra 1 til 6, hvor 1 var lite viktig og 6 var svært viktig. Når jeg presenterer funnene deres, vil jeg dele respondentene inn på følgende måte: De respondentene som har svart 1 eller 2 presenteres som lite viktig, respondenter med svar 3 eller 4 presenteres som verken eller, 5 til 6 blir svært viktig. Svarene presenteres i tabell 2, og oppgis i prosent.

Tabell 2: Svar fremstilt fra undersøkelsen til Abelsen og Nymark (2011).

Spørsmål	Lite viktig	Verken/eller	Svært viktig	Respondent svar pr spørsmål
Pris	7,7	44,6	47,7	66
Bilmerke	63,7	28,8	7,6	66
Lokasjon	0	17,7	82,4	66
Rykte	3	27,2	69,7	66
Sosiale nettverk	70,6	23,5	5,9	66
Miljøspørsmål	53	31,9	15,1	66

Ut fra tabellen ser vi at lokasjon og rykte til trafikkskolen er spesielt viktig for elevene. Pris er viktig, men ikke i samme grad. Bilmerke og sosiale nettverk synes å være minst viktig

ved valg av trafikkskole. Vedrørende spørsmål om rykte, representerer det anbefalinger fra tidligere elever som har kjørt hos trafikkskolen. Svar på spørsmål om sosiale nettverk omhandler profil på Facebook, Twitter, trafikkskolens hjemmeside og lignende. De har også undersøkt hva som er viktig ved trafikkskolens hjemmeside og hvilken informasjon som er viktig ved denne. For denne studien er ikke den utdypende informasjonen like relevant, og derfor presenteres den ikke i denne studien.

En annen undersøkelse som er utført for å kartlegge og utrede om hvorfor privat øvingskjøring skjer eller ikke skjer, kan gi en indikasjon på om kunde verdien av privat øvingskjøring skjer gjennom en samskappingsprosess eller ikke. Rammeverket for å skape verdier sammen, skjer gjennom kundenes deltakelse i å skape kjernetilbudet Ramirez (1999). Formålet er å øke kundens oppfattede verdi. Ved å delta aktivt i stedet for ikke å delta vil kunden oppleve økt verdi av tjenesten ifølge Xie, Bagozzi og Troye (2008). Det som da blir interessant å se på, er om det da foregår en slik samskaping mellom trafikkskolene og elevene/foreldre/foresatte. I neste kapittel ser jeg på om samskapingen skjer igjennom privat øvingskjøring, eller ikke.

### **2.3.1 Kunde verdi gjennom samskaping av privat øvingskjøring og trafikkskolene**

Jeg vil bruke sekundærdata primært for å kartlegge om en slik samskaping er til stede, eller om det er ønskelig for elevene og ledsagerne i større grad å bli involvert i eleven sin opplæringsprosess.

Sintef har utarbeidet en rapport ut fra en undersøkelse gjort om privat øvingskjøring (Kummeneje et al., 2015). Målet med undersøkelsen var å kartlegge om privat øvingskjøring skjer i tråd med Statens vegvesen sine anbefalinger. Deler av denne undersøkelsen er interessant å se på i forhold til hvilken grad og hvordan samarbeidet fungerer mellom trafikkskolene og ledsager. Ledsager er den personen som er med og øver med eleven privat. Det andre som blir interessant å studere nærmere i undersøkelsen, er hva årsakene til at det foregår eller ikke foregår privat øving.

Selve undersøkelsen ble gjennomført som nettbaserte undersøkelser, svarene er basert på 150 svar fra faglig ledere ved trafikkskoler, 253 elever på trafikkskoler i alle landets fylker, samt 159 ledsagere. Jeg velger å bruke data fra oppsummeringen og konklusjonen av deres undersøkelse i all hovedsak.

Spørsmål som omhandler samarbeidet mellom elev, ledsager (foreldre/foresatte) og trafikklærer i opplæringsperioden, presenteres fra undersøkelsen til Kummeneje et al. (2015, s. 51). Svarene som foreldre og elevene kom med blir presentert hver for seg. De svarene som

er interessante for forskningsspørsmålene er de svarene fra elevene som er i slutten av sin trafikkopplæring. De fleste elevene gjennomførte trafikalt grunnkurs da de var 15 til 16 år (ca. 85%), noe som gir et godt grunnlag for toårs øving før førerkortalden, og følger intensjonene til myndighetene.

Når det gjelder begrunnelsene for at samarbeidet foregår eller ikke foregår i opplæringsperioden (Kummeneje et al., 2015, s. 52), viser undersøkelsen følgende resultater rundt forholdet mellom elever, ledsagere og trafikklærerne. Ledsagerne har tillit til trafikkskolene og det arbeidet trafikklærerne gjør. Ledsagerne synes også i en mindre utstrekning å være oppfordret fra trafikkskolens side til samarbeid. Dette underbygges av elevenes svar, hvor de sier at det er lite til noe samarbeid med ledsager. Det viser seg også at trafikkskolene generelt ikke har noen overordnet plan for samarbeidet mellom elev, trafikklærer og ledsager, samarbeidet er avhengig av den enkelte trafikklærer.

For å bedre samarbeidet mellom ledsager og trafikklærer foreslår ledsagerne kurs eller kjøretimer ved trafikkskole, med mer konkrete planer for elevenes opplæringsperiode i et samarbeid mellom ledsager og trafikklærer. Faglig ledere ved trafikkskolene mener det bør stilles krav om kurs for ledsagere, og mange mener det bør stilles krav til obligatoriske kjøretimer før elevene kan kjøre privat. Det virker som om ledsagerne har god kjennskap til ordningen om privat øvingskjøring fra fylte 16 år, og at de ønsker å bidra i opplæringen. Når det gjelder å samarbeide med trafikkskolen oppgir ni av ti ledsagere at de ikke synes at trafikkskolen alene skal drive med opplæringen.

Ledsagerne sier at under halvparten av elevene har fått oppgaver fra trafikklærer som de kan øve på under privat øvingskjøring. I forhold til elevenes svar kan det antyde at informasjonen ikke når alle ledsagere. Direkte kontakt mellom trafikklærer og ledsagere er sjeldent, 28% oppgir at de har hatt dialog med trafikklærer om temaet. Ledsageren oppfatter samarbeidet med eleven som godt under privat øvingskjøring, det er sammenfallende med elevenes oppfattelse. På spørsmål om hvorfor de ønsker å drive med privat øvingskjøring er svarene at de ønsker å bedre ungdommens kjøredyktighet, bli bedre bilførere, bedre forberedt til førerprøven og at de sparer penger.

Flere ledsagere ønsker et tettere samarbeid med trafikkskolen, savner råd om øvingskjøring fra trafikklæreren, tettere dialog med trafikklæreren og ønsker å bli mer involvert under opplæringsperioden. Ledsagerne savner konkrete planer for opplæringen med mål for progresjon om hva det bør øves på, de ønsker rapporter om elevens fremgang etter hver kjøretime. Samtidig mener de at ledsagerkurs ville motivert dem til mer privat øvingskjøring. En del mener også at et gitt antall timer for ledsager på trafikkskole, eller at de

deltar på noen av kjøretimene til elevene. Noen mener at et ledsagerkurs ved trafikkskolene ville ha bedret samarbeidet med trafikkskolen.

Både i forhold til det (Ramirez, 1999; Xie et al., 2008) sier om det å involvere kundene og skape en samskapningskraft, kan det virke som at også kundene (elev, foresatte) ønsker det i dette tilfellet. Det vil bli sett nærmere på samarbeide i den private øvingskjøringen gjennom den kvalitative undersøkelse i denne studien.

For elevene er trafikkskolenes beliggenhet og anbefalinger fra andre viktig ved valg av trafikkskole. Både foreldre og elever etterspør et tettere samarbeid og en plan for privat øving. Foreldrene savner tilbud om kurs, de ønsker mer kunnskap. For å skape en bedre forståelse for hvordan trafikkskolene operer, blir det i neste kapittel sett på hva som kjennetegner små/mikrobedrifter. Det legger noen føringer for hvordan de får gitt sine tilbud til kundene, og hva de eventuelt har behov for av kunnskap og kompetanse.

## **2.4 Hva kjennetegner små bedrifter og trafikkskoler**

I Norge deles virksomheter inn i små og mellomstore virksomheter (Erichsen et al., 2018). Ulike tallstørrelser benyttes både nasjonalt og internasjonalt for å kategorisere og måle størrelsene på virksomheter, målene som brukes er antall ansatte eller omsetning. Ifølge Erichsen et al. (2018) benyttes oftest antall ansatte som parameter. Virksomhetene som kategoriseres som små virksomheter i Norge har inntil 50 ansatte, mellomstore virksomheter har mellom 50 til 250 ansatte, og store virksomheter over 250 ansatte. I tillegg opereres det med mikrovirksomheter, de har færre enn 10 ansatte.

I denne studien vil bedrift bli brukt i stedet for virksomhet, og mikrobedrifter når det diskuteres om trafikkskolene. Tallstørrelsen for denne studien vil være mikrobedrifter, og følge det som Norge definerer som mikrobedrifter med inntil 10 ansatte. Trafikkskolene i Norge er i hovedsak innenfor den kategorien som defineres «mikro» bedrifter, og det finns noen få store trafikkskoler i Norge. I en undersøkelsen gjort av Kummeneje et al. (2015) hvor 156 trafikkskoler deltok, var 71 prosent under 5 ansatte, 23 prosent 5 til 10 ansatte, 11 til 15 ansatte utgjorde 5 prosent, og over 15 ansatte var 1 prosent. Trafikkskoler med flere ansatte enn 5 anses som store trafikkskoler i bransjen. Selskapsformene som kjennetegner trafikkskolebransjen, er i hovedsak aksjeselskaper og enkeltpersonforetak (Brønnøysundregistrene, 2020)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Det ble gjort søk i Brønnøysundregistrene på trafikkskolenes ulike selskapsformer.

Typiske kjennetegn hos små bedrifter er at de preges av lite vekst, stagnasjon og lav lønnsomhet (Haalien, Huse & The Value Creating, 2005; Reve, 2011). For å undersøke hvordan trafikkskolenes lønnsomhet er, gikk jeg inn på proff.no og valgte trafikkskoler fra region Midt-Norge og Øst. Resultatene til trafikkskole viser at de i snitt gir et over-/underskudd på +/- ca. 100 000,- fordelt på de trafikklærerne som er ansatt ved de respektive trafikkskolene. Det ble ikke gått nærmere inn i regnskapene for å se på årsaker, men det gir en indikasjon på at lønnsomheten er lav hos endel trafikkskoler. Videre har små bedrifter lite fokus på markedsorientering og strategisk orientering, noe som kan skyldes mangel på ambisjoner i bedriftene (Haalien et al., 2005; Reve, 2011).

Markedsorientering handler om å innhente kunnskap om kundenes behov i dag og fremover i tid, og imøtekomme behovene. I kapittel 2.7 ser jeg nærmere på markedsorientering og strategisk orientering. Strategisk orientering handler i korte trekk om å finne ut satsningsområder og retning for hvor en ønsker å gå.

Mange små og mellomstore bedrifter mangler langsiktige planer, og den produksjonen som skjer i dag er det som opptar organisasjonene (Storey, 1994). Sagt med andre ord så ligger fokuset på den daglig operative driften, noe som fører til lav vekst og lønnsomhet. Strategisk retning og langsiktige mål om ambisjoner og markedsorientering er det som er mangelfullt og preger bedriftene. Et av argumentene til Erichsen et al. (2018), er at styrene må vie større oppmerksomhet til innovasjon og forretningsutvikling, i stedet for å fokusere på kontroll og struktur, som et resultat av dette. Lederundersøkelsen til Erichsen et al. (2018) viser at det drives med kortsiktighet i stedet for langsiktighet. Oppmerksomheten vies da ofte til resultatet i regnskapet, og mindre fokus på utvikling og kompetansetilførsel.

Et annet moment som Erichsen et al. (2018) trekker frem er styrets sammensetning. Styret består ofte av de samme personene som både er eiere og ledere i organisasjonen, noe som er sammenfallende med Storey (1994) sin forskning. Videre påpeker han at denne formen for ledelsesstruktur kjennetegner en stor andel av de små og mellomstore organisasjonene. Trafikkskolene sin lederstruktur er sammenfallende med det som Erichsen et al. (2018) og Storey (1994) trekker frem i sin forskning.

Tid er en faktor som både Erichsen et al. (2018) og Storey (1994) trekker frem. Siden eierne/lederne selv er deltakende i den daglige driften, blir fokuset ofte på daglige administrative oppgaver. Med de avbrytelser som det medfører, gir det lite rom for langsiktig strategisk utviklingsarbeid. Ressurser som er til rådighet i mikrobedrifter har betydning for hvem som kan utføre arbeidet, og gjør at lederne selv blir sittende mye med administrative oppgaver.

Flere kjennetegn ved små bedrifter beskrives av Storey (1994). Han sier at en del små bedrifter ikke ønsker å ekspandere i antall ansatte, selv om bedriftene med lav vekst viser å ha en større forekomst av «død» enn de som vokser raskt. Videre poengterer han at det er tre hovedtegn som kjennetegner vekst; Det er bakgrunn og utdannelse, kunnskapen de besitter, firmaets natur og de strategiske beslutningene som blir tatt av ledelsen i bedriftene. I forhold til undersøkelsen i denne studien vil det blir interessant å se om ledernes erfaring og utdannelse til lederne har betydning for strategi og beslutninger som blir tatt for organisasjonen. I en undersøkelse gjort av Erichsen et al. (2018), kommer det frem at styrene i en relativ liten grad prioriterer områder som strategi og strategisk ledelse, noe som samsvarer med Storey (1994) sine uttalelser. Andre ting som i mindre grad blir prioritert er tema som omhandler organisering av virksomheten, formuesforvaltning, innovasjon, og samfunnsansvar (corporate social responsibility). Trafikkskolene tilbyr så å si «homogene» tjenester. Dette fordi at det er myndighetene som bestemmer rammene for trafikkopplæringen. Det er bare leveransen av innholdet som er ulikt. Det blir derfor nødvendig å se på hva som gir bedrifter konkurransefordel, og i hvilken grad kunnskap har betydning.

I neste avsnitt vil det bli sett nærmere på samarbeidskraft mellom interessentene og trafikkskolene. Hvorfor samarbeidskraft mellom ulike interessenter er viktig for trafikkskolene, myndighetene og kundene. Det er viktig for å realisere at alle trafikanter blir en del av nullvisjonsarbeidet, og at alle parter opplever en verdi av å samhandle.

## **2.5 Samarbeidskraft versus konkurransekraft mellom interessenter og trafikkskoler**

Innledningsvis i kapittel 2.1 så jeg på verdiskapningsprosessen i figur 1 (side 6) som et bakteppe for å lykkes med å implementere nullvisjonens etikk og holdninger til samfunnet. Der beskrev jeg hvordan trafikkskolene blant annet skal gjøre dette gjennom å samordne privat øvingskjøring, og hvor regjeringen har sagt at det skal arbeides med å endre trafikanters adferd i trafikken slik at ulykker med hardt skadde og drepte ikke skal forekomme (Samferdselsdepartement, 2000). Samtidig har jeg under kapittel 2.3, sett på hva kundene opplever som verdi, verdien/fordelene med tjenesten må være større enn kostnadene hvis de skal velge utfra andre kriterier enn ytre faktorer (Kotler et al., 2016). Det har også blitt pekt på samskapning av verdier med kundene (Andreassen et al., 2015), og nullvisjonen handler om å gjøre noe felles. For å lykkes med intensjonene i opplæringen, og sikre at ingen blir hardt skadd eller drept i trafikken, må det skapes verdigrunnlag blant befolkningen. Mikro trafikkskoler vil ikke klare dette alene uten at de står samlet i et fellesskap seg imellom og sammen med myndigheter og andre aktører. Det kan skje gjennom samarbeidskraft hvor

verdier skapes i fellesskap. Fokuset i denne studien er på noen få interessenter, det er myndighetene i kraft av nullvisjonen og dens føringer. Statens vegvesen fungerer som et bindeledd mellom politiske føringer og oppgaver gitt fra Samferdselsdepartementet. Elevene og foresatte/foreldre er de som skal oppnå målet om å bli deltakere i nullvisjonsarbeidet gjennom sin trafikantatferd.

De ansatte hos trafikkskolene skal legge til rette for måloppnåelse gjennom gode relasjoner og samarbeid med elev og foresatte.

Samarbeid og involvering av interessenter har i den senere tid blitt viet mye mer oppmerksomhet, og spesielt sterkt er fokuset innenfor fagområdet prosjektlederskap. Prosjektlederskap har et sterkt fokus på kommunikasjon og relasjonsbygging til de ulike interessentene. At interessentene føler seg sett og hørt, og at deres interesser ivaretas er viktig for om prosjektet lykkes eller ikke (Aarseth, Rolstadås & Klev, 2015).

En definisjon av prosjekt som er interessant å se litt nærmere på, i lys av nullvisjonsarbeidet og samordningen av den private øvingskjøringen, er Rolstadås, Johansen, Olsson og Langlo (2020, s. 23) sin:

«Et tiltak som har karakter av en engangsforeteelse med et gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennomføres innenfor en tids- og kostnadsramme»

Hvis en velger å se på nullvisjonen, og samordningen av tilbud til privat øving i samhandling med trafikkopplæringen til den enkelte elev, vil hver elev og samarbeid med ledsager være et prosjekt. Prosjektet vil være et tiltak av en engangsforeteelse for den enkelte elev, med gitt mål om å bli en nullvisjonsarbeider i trafikken. Og for hver elev vil opplæringen bli gjennomført innenfor en tids- og kostnadsramme ut fra den enkelte elev.

Tema som er sentrale innenfor lederskap som en sosial prosess, er relasjonsbygging, teamutvikling, motivasjon, involvering og konfliktløsning. På engelsk kalles dette «*to lead*». Oversatt til norsk betyr det å føre, gå foran og lede mennesker, mens en «*leader*» vil fokusere på mennesker og inspirere dem. En «*leader*» vil også gjøre de tingene som skaper tillit og åpenhet (Aarseth et al., 2015, s. 19). Et samarbeid mellom interessenter for å jobbe sammen mot et felles mål (nullvisjonen), krever samskapning og involvering.

Innenfor bedriftsteori har konkurransestrategi ofte blitt vektlagt, men i senere tid blir samarbeidskraft mer vektlagt og spesielt står det sentralt i prosjekter (Aarseth & Sørhaug, 2009). Det å jobbe i prosjekter krever samarbeid. En bedrift som deltar i et prosjekts verdikjede, konkurrerer gjennom et nettverk av bedrifter mot andre bedrifter på markedet



(Aarseth et al., 2015). Det er interessant med tanke på nullvisjonen og samordningen om privat øvingskjøring. Trafikkskolene i et felles samarbeid om å få gitt et tilbud om samordning av privat øvingskjøring, satt i system i dialog med Statens vegvesen, og hvor de på andre områder er i vanlig konkurranse med hverandre. En forutsetning er at oppdraget fra myndighetene settes i system og blir sett på som et prosjekt. I den kvalitative undersøkelsen vil det bli sett nærmere på forholdet trafikkskolene har til sine konkurrenter, og om dette har et potensial, og hvordan en eventuelt kan skape en vinn-vinn-situasjon for alle som deltar i prosjektet.

Konkurransestrategi versus samarbeidsstrategi handler om hvordan lederen ser på, og utøver ledelse. Konkurransestrategi kalles også for transaksjonsledelse, eller samarbeidsstrategi som også blir kalt relasjonsstrategi (Biong, Nes & Sande, 2016). Transaksjonsledelse handler om å gi og ta, en ren transaksjon mellom ledere og medarbeidere, fungerer som en byttehandel (Bass, 1996; McCall Jr & W., 1986).

Transformasjonsledelse handler blant annet om relasjoner og involvering, og at medarbeiderne har et grunnleggende ønske om å prestere og samarbeide. Lederskapet lar disse grunnleggende interessene bli brukt til felles beste (Aarseth et al., 2015; Allix, 2000). Transformasjonsledelse er en type ledelse hvor ledere styrer medarbeidernes oppmerksomhet mot hensikten og visjonen de arbeider for (Bass, 1996), eks nullvisjonen hos trafikkskolene. Transaksjonsledelsen vil sannsynligvis ikke gi den samme entusiasmen hos medarbeiderne, eller forpliktelse til organisasjonen. Relasjonsledelse handler derimot å bygge relasjoner, se mennesker, skape tillit, og motivasjon (Zou, Kumaraswamy, Chung & Wong, 2014). Relasjonsbygging er noe trafikklæreren jobber med hver dag til sine elever, for å skape et godt rom for læring og måloppnåelse. Transformasjonsledelse skaper også en felles forståelse for organisasjonens visjon, mål, verdier og normer. Kort og godt en felles oppfattelse av hva som er viktig for alle involverte.

Den kompetansen og kunnskapen vi har om forskjellige ting er det som ofte preger oss, og måten vi handler på. For eksempel hvilke strategier velges for trafikkskolen, hvordan vi behandler de ansatte, er i relasjoner med andre. I studien er det ønskelig å se på hvilken bakgrunn, utdannelse og erfaring lederne hos trafikkskolene har, og da må se på hva som ligger i kompetanse og kunnskap.

## **2.6 Kompetanse og kunnskap**

Kompetansebegrepet kommer opprinnelig fra en latinsk term og på latinsk er ordet *competentia*, som viser til:

«å være funksjonsdyktig eller å ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å utføre oppgaver og oppnå resultater» (Lai, 2013, s. 45).

Kompetansebegrepet i den opprinnelige definisjonen knytter begrepet opp til handling og resultatoppnåelse gjennom de aktivitetene som utføres. Det er mange definisjoner som kan trekkes frem om kompetanse, men den som Lai (2013, s. 46) har definert som et potensial vil være den som i størst grad viser til de komponentene undersøkelsen har til hensikt å se nærmere på. Definisjonen er:

«Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål».

I Forskrift om trafikkopplæring og førerprøve m.m. (trafikkopplæringsforskriften) (2004) finner vi igjen mange av de komponentene som Lai viser til i sin definisjon av kompetansebegrepet. Det er blant annet holdninger, kunnskaper og evner (ferdigheter). Og studien vil ha søkelys på hvilken kompetanse lederne ved trafikkskolene har, og hvordan de bruker den for å oppnå mål og skape verdier for bedriften og sine interessenter. Kompetanse er et stort tema og kan sees på med flere øyne., Det kan være kjernekompetansen til bedriften, som det vil være viktig å fokusere på å utvikle og beholde (Prahalad & Hamel, 1990). Kjernekompetansen er den som gir bedriften langvarige konkurransefortrinn, ikke nødvendigvis en bestemt kompetanse, men den vil komme til uttrykk gjennom tjenestene trafikkskolene leverer, og være verdifull for kundene. I tillegg skal den være mest mulig unik og være vanskelig å kopiere.

Drucker (1993) hevder at kunnskap er den viktigste og mest innflytelsesrike faktoren for bedriftens utvikling av konkurranseevne. I denne studien vil det bli sett på eksplisitt og taus kunnskap. Eksplisitt kunnskap er den kunnskapen som er lett å uttrykke (Westeren, 2013), med andre ord den uttalte kunnskapen. Den kunnskapen vi klarer å beskrive kan være utdanning og annen form for kursing, eller uttrykte erfaringer som vi har gjennom tidligere oppdrag og arbeid.

Taus kunnskap ifølge (Polanyi, 1983), sier at en del ganger bør vi rette søkelys bort fra noe, i stedet for å fokusere mot noe for å bygge kunnskap. Ut fra det kan en si at taus kunnskap har med våre sanseintrykk, oppfatninger og vurderinger å gjøre, i et samspill med de sosiale regler vi omgir oss med og som påvirker måten vi handler på (Westeren, 2013).

Hvordan fungerer så den uttalte kunnskapen og den tause kunnskapen i valgte strategier for drift av trafikkskolene? Hva de er bevisste/ubevisste på, og hva de klarer å gi uttrykk for at de gjør, er en del av det studien vil prøve å belyse.

Tidligere har det blitt sett på hva som kjennetegner mikrobedrifter, og det viser seg at mange har fokus på daglige operative gjøremål. Strategi derimot, har med retning og langsiktighet å gjøre, hvor vi ønsker å være, og hvordan vi kommer dit. I neste kapittel skal vi se mer på hva strategi er og hvorfor det er viktig, samt hvilke perspektiver og hvilken retning en kan ha som fokusområder i strategiarbeidet.

## 2.7 Strategi

Erichsen et al. (2018) har gjennomført en lederundersøkelse som viser at lederne i små og mellomstore bedrifter ønsker å bruke mer tid på strategi og utvikling, men at det blir satt til side på grunn av daglige administrative oppgaver. Hovedpoenget med strategier er å få ut bedriftens potensiale og styrke den fremtidige verdiskapningen for bedriften. Wickham (2006) sier at innholdet i strategien knytter seg til det bedriften faktisk gjør, mens at en strategiprosess handler om det bedriften beslutter å gjøre, og hva de skal gjøre.

En definisjon på strategi er;

«strategi er en bedrifts langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt, som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetning av ressurser og kompetanse som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventinger» (Johnson, Scholes & Whittington, 2011, s. 3 Erichsen et al, 2018 sin oversettelse s. 258).

Denne definisjonen på strategi forteller noe om retning, hvor vil vi. Misjon, visjon og verdier skal ifølge Erichsen et al. (2018) danne grunnlaget for bedriftens overordnede mål, strategier og aktiviteter, og er med på å gi bedriften en retning, og samtidig skape bevissthet for hva og hvorfor ting blir gjort på den måten. Det å definere misjon, visjon og bedriftens verdier kan være tidkrevende, men det gir bedriften et fundament å lage strategier og mål ut fra, en ledestjerne for strategiarbeidet. Strategi sier også noe om tidsperspektiv, det skal være langsiktig. Samfunnet og kunder kommer inn som omgivelser, hvordan vi skal møte deres behov, og hva organisasjonen må ha av kompetanse og ressurser for å innfri behovene. En slik definisjon på strategi forplikter at den kommuniseres ut til kunder, interessenter og samfunn. Markedsføring av organisasjonen blir viktig, og kommuniseringen av

markedsføringen. På den andre siden forplikter definisjonen seg også til at den må kommuniseres ut internt i organisasjonen.

Wickham (2006) sier at strategien inneholder tre ting; Det første er sluttproduktets nedslagsfelt, området det skal dekke. Det andre er de kundene produktet skal betjene. Og det tredje er å finne seg en fordel i det markedet en ønsker seg inn i. Ut fra det Wickham sier og det definisjonen viser, ser vi at strategi har med retning og langsiktighet å gjøre. En bedrifts forretningside inneholder alle de tre nevnte momentene som Wickham nevner.

Forretningsidéen skal si noe om behovet som dekkes i markedet, hvilke deler av markedet bedriften skal dekke, hva tilbudet til bedriften består av og hvilke konkurransefortrinn bedriften har (Erichsen et al., 2018).

Studiens formål er ikke å gå i dybden på strategi, men å kartlegge strategier de bruker, og hvilke strategier de bruker med henblikk på å møte markedets etterspørsel. Trafikkskoler selger tjenester ved å tilby opplæring, og det er kundenes behov som primært blir deres oppgave å imøtekomme. Og markedsorientering blir i så måte viktig for trafikkskolene, og i neste kapittel ser vi nærmere på hvorfor markedsorientering er viktig og kort om hva det dreier seg om.

### **2.7.1 Strategi og markedsorientering**

Markedsorientering dreier seg om å samle inn data om sine kunder, og gjennom informasjonen skape et produkt med overlegen verdi for kundene sine. I tillegg vil en markedsorientert trafikkskole kartlegge konkurrentenes styrker og svakheter, ressurser og strategier (Narver & Slater, 1990). Det er viktig, for kundene vil bruke de trafikkskolene med det beste tilpassete tilbudet (opplæringen) i sitt område. Formålet med innsamlingen av informasjonen er at den er så riktig som mulig, uten mye feilinformasjon. Innhenting av informasjonen om kundenes behov må omhandle informasjon om dagens ståsted og fremover i tid. En slik informasjon må spres i organisasjonen, og danne et grunnlag for de beslutninger som tas (Kohli & Jaworski, 1990). Til sist må bedriftene som er markedsorienterte bruke informasjonen. Informasjonen kan brukes til å velge seg ulike kundegrupper, eventuelle områder som nedslagsfelt for kundegrupper, og hvordan de skal promotere sine tjenester ut til kundene. Alle bedrifter/trafikkskoler som er markedsorienterte vil basere alle aktiviteter på markedsinformasjonen, som planlegging og strategiutvikling.

I flere studier som er gjort viser det seg at markedsorientering har positiv effekt på organisasjonens prestasjoner i det store hele (Kirca, Jayachandran & Bearden, 2005; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Markedsorientering kan bidra til økt lønnsomhet, og

årsaken ligger i at kundenes tilfredshet blir større, kundene opplever en større verdi. Som Erichsen et al. (2018) sier, vil markedsorienterte organisasjoner ofte være mer innovative, og kan da i en større grad lykkes mer med produkttilpassingen, eller komme opp med nye produkter. Dette kan være med på å gi organisasjonene, som er markedsorienterte, konkurransefortrinn. Følge Garvin (1993) er lærende organisasjoner gode til å tilegne seg, og overføre kunnskap til andre, og til å forandre sin atferd. Organisasjonen vil da reflektere over ny ervervet kunnskap og innsikt. Tjenestene som trafikkskolene tilbyr er undervisning, og målet for kunden er førerkortet. For kunden vil førerkortet se helt likt ut, og for kunden kan det være vanskelig å skille på kvaliteten i opplæringen de mottar. I slike situasjoner sier Kotler et al. (2016) at kundene i større grad må støtte seg på pris og fysiske indikatorer for å ta beslutninger om hvem de skal velge.

Markedsorienterte trafikkskoler som møter og lytter til kundene, og som gir en merverdi til kundene gjennom sine tjenester, kan over tid bygge opp et godt omdømme til bedriften. En forutsetning for at strategien skal fungere er at den kommuniseres både internt og eksternt. God kommunikasjon ut til markedet, og samtidig det å se kundene, vil igjen føre til et godt omdømme. I neste kapittel skal vi se på kommunikasjon og hva som fører til godt omdømme.

## **2.8 Kommunikasjon og omdømme**

En bedrift er en del av en større helhet som innbefatter både politikk, lover og regler, samfunnsoppdrag, ulike interessenter, kunder og leverandører. Alle aktører som er nevnt er avhengig av at organisasjonen klarer å oppfylle sine egne mål, og organisasjonen er igjen avhengig av at målene oppfylles (Freeman, 1984). Hva er det med denne kommunikasjonen som er så viktig? Kommunikasjonens betydning for en organisasjon gjør at omgivelsene blir oppmerksomme på den, forstår hva den gjør, og hvorfor. Kommunikasjon knytter mennesker sammen internt i bedriften, og eksternt til omgivelsene. Det skjer gjennom kontakt mellom mennesker, og andre kommunikasjonsfunksjoner som for eksempel markedsføring og profilering med mer (Brønn & Arnulf, 2019). I tillegg brukes kommunikasjon for å bygge opp et omdømme.

Omdømme er et kjent fenomen og brukes i dag i mange ulike sammenhenger. Ifølge Brønn et al. (2019, s. 14) defineres begrepet som *«holdninger individer har til en organisasjon, som er bygget over tid»*. Brønn mener at omdømmebegrepet er nært forbundet med organisasjonens identitet og organisasjonens image. Organisasjonens identitet sier noe om profilen og verdiene som organisasjonen formidler, hvem er vi og hva er vår mening.

Identiteten er sammenfallende bedriftens misjon som også inngår i en strategiformulering. Image er ifølge Brønn det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av organisasjonen. Identiteten til organisasjonen blir bygget av kommunikasjon både eksternt og internt. De eksterne omgivelsene vil lære å kjenne organisasjonen gjennom deres kommunikasjon, og forstå hva den gjør og hvorfor (Brønn & Arnulf, 2019). Som vi ser, er kommunikasjonen viktig for å bygge et omdømme, og følge Flynn (2006) kommer omdømme av relasjoner, og relasjoner kommer fra kommunikasjon, se figur 3.



Figur 3: Forholdet mellom kommunikasjon, relasjoner, omdømme og sannsynlighet for utbytte (Flynn, 2006).

Flynn (2006) belyser hvor viktig relasjonsbygging til interessenter er for organisasjoner. For å bygge et godt omdømme, og som hans figur viser, så er gode relasjoner knyttet til kommunikasjonen. God kommunikasjon og gode relasjoner til interessentene er utrolig viktig for å bygge godt omdømme. I henhold til Kay (1993) er omdømme en av de viktigste immaterielle verdier en organisasjon har, og som kan gi konkurransefordel. De immaterielle konkurransefordeler er sjeldne, verdifulle og vanskelige å kopiere for konkurrentene.

Skal trafikkskolene lykkes med samfunnsoppdraget, og samordningen av privat øvingskjøring, må de ha en god strategi for hva som skal kommuniseres. Kommunikasjonen består av et budskap med innhold, gjerne i form av informasjon. Ordet informasjon har blitt definert av den kjente britiske kommunikasjonsforskeren Bateson (2000). Han beskrev informasjon som «*a difference that makes a difference*». Det Bateson mener med formuleringen er at informasjon krever kunnskap og erfaring for å forstås/tolkes.

Når informasjon skal kommuniseres ut, må sender av informasjonen ha et bevisst forhold til hvem mottakerne skal være, og hvilken kunnskap/erfaring mottakerne har, slik at innholdet i informasjon oppfattes mest mulig korrekt ut fra det sender av informasjonen ønsker skal bli oppfattet. En annen ting som er viktig er hvordan informasjonen kommuniseres ut. Kommunikasjon er lett, men på mange måter vanskelig. Det budskapet som skal kommuniseres gir rom for fortolkninger. Hva oppfattes, og hva er riktig? Hvilke kanaler skal en strategi kommuniseres ut i, og hvordan bør dette gjøres på en riktig måte? Det blir

viktig for en sender å stille seg en del spørsmål når en strategi skal kommuniseres ut. Ord som hva, hvordan, hvem og når blir viktig å ta stilling til ut fra hva som skal kommuniseres.

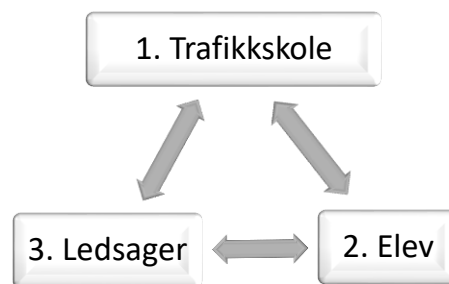
Brønn og Arnulf (2019) sier at innenfor kommunikasjonsvitenskapen er det vanlig å snakke om to perspektiver. De to perspektivene er; *kommunikasjonsoverføring av et budskap*, og *kommunikasjonsdeling av et budskap*. Kommunikasjon som overføring av et budskap gir rom for tolkning. Sender av budskapet har en bestemt formulering av innholdet, som mottaker skal forstå. Ofte brukt i reklame og markedsføring i ulike medier, enveiskommunikasjon. Eksempler fra ulike trafikkskoler sine hjemmesider som viser kommunikasjonsoverføring av budskap. Eksempel 1 «når kvalitet og erfaring teller», eksempel 2 «kvalitet gjennom kunnskap og personlig oppfølging», eksempel 3 «veien til førerkortet starter her», eksempel 4 «xxxx eldste trafikkskole. Henter og bringer gratis», og eksempel 5 «trygg og effektiv opplæring siden xxxx». Som de 5 eksemplene viser, gir de rom for en del tolkninger. Hva forteller det mottakeren egentlig, og hva forteller det om organisasjonen? Benyttes samme strategi for å formidle kommunikasjon internt i bedriften, og hvor mange forskjellige tolkninger vil de ansatte sitte igjen med?

Det latinske ordet for kommunikasjon er «communicare», som på norsk betyr «å gjøre noe felles». Brønn og Arnulf (2019) sier at prinsippet om «*kommunikasjon som deling av et budskap*» er nært beslektet med den opprinnelige betydningen av ordet «communicare». Toveiskommunikasjon gjenspeiler dette perspektivet. Målet er at deltakerne i kommunikasjonen (sender og mottaker) skal oppnå en felles forståelse for budskapet. Kommunikasjonen blir her sett på som et middel for å dele felles verdier og mål, og å skape og bevare relasjoner. Gjennom en toveiskommunikasjon som pågår kontinuerlig skapes det en sosial virkelighet blant en gruppe mennesker (Berger & Luckmann, 1967). I rapporten til TØI (Elvebakk & Steiro, 2007) poengterer de at nullvisjonen ikke er kommunisert ut fra myndighetenes side, og at den «tolkes» eller tilpasses de ulike interesseorganisasjoner og blant interessentene i trafikksikkerhetsarbeidet. Statens vegvesen var ifølge Elvebakk og Steiro (2007) de som hadde ens forståelse for nullvisjonen, og hvordan det skal jobbes målrettet med visjonen om null drepte og hardt skadde. Det interessante er om samfunnet ser på trafikkskolene som bidragsyttere til nullvisjonen, eller om de bare er til for å lære bort å kjøre bil. For å skape samhandlingskraft er evnen til å kommunisere med en toveis dialog sentral.

Brønn et al. (2019) viser til Journal of Public Relations Research, som ble utgitt i 2014, et temanummer om engasjement og PR. Hvor redaktør Kim Johnston uttaler:

«Engasjement er mer enn toveiskommunikasjon og forutsetter en forståelse av, en anerkjennelse av og en forpliktelse overfor det å føre dialog med og blant interessenter og organisasjoner som en samfunnsbyggende diskurs og felles forvaltning av kraftressurser) (s. 382).

For trafikkskolene vil det handle om å bygge relasjoner med enkelte interessenter for å skape samhandlingskraft, og kalles et trekantsamarbeid, figur 4.



Figur 4: Trekantsamarbeid i trafikkopplæring, laget av K-A. Tyvold.

Figur 4 viser samhandlingskraften gjennom samordningen av privat øvingskjøring mellom trafikkskole og ledsager. Trafikkskolen gjennomfører for eksempel en kjøretime hvor eleven kjører, og ledsager er med og observerer hvordan læringen foregår. Etter kjøretimen gjennomføres det en toveis dialog hvor det skapes en felles forståelse for hva det skal øves mer på hjemme med ledsager. Innholdet og målene vil endres underveis gjennom dialogen utover i opplæringens forløp. En annen fordel med en slik dialog med kundene for trafikkskolene, er at forbrukerrollen, ifølge Prahalad og Ramaswamy (2004) har gått fra å være isolert til å bli sammenkoblet. Det vil si fra det ubevisst til at kundene blir informert, og fra at kundene var passive til å bli aktive. De nevner at digitale medier har gitt forbrukerne mer makt enn hva de hadde før. Forbrukerne kan gå sammen og utøve innflytelse på bedriftene i større grad nå enn tidligere. Samtidig kan kunder som ikke er fornøyde spre sitt budskap på sosiale medier. En dialog gjennom toveis kommunikasjon hvor alle parter er like i dialogen, gir rom for gjensidig læring og forståelse av fellese verdier og mål. På den måten kan bedriftene unngå en potensiell misfornøyd kunde. Det må arbeides med brobygging ifølge Brønn et al. (2019) for å få til en slik samhandlingskraft, som er i tråd med intensjonen for opplæringen, og som bidrar til at ulykkesrisikoen reduseres for de med ferskt førerkort. Da blir kommunikasjon med toveis dialog essensielt.

Hvordan kan trafikkskolene opprette et system for en slik brobygging/samskaping? DART-modellen til Prahalad og Ramaswamy (2004) står for *Dialogue, Access, Risk-benefits*



og *Transparency*. Det første som kreves for å skape en samskapt verdi er dialog. Dialogen forutsetter gjensidighet, hvor partene gjensidig lærer og kommuniserer som likestilte med mål om å forbedre og utvikle noe sammen. Et eksempel førerdyktigheten til eleven, hvor elev, ledsager og trafikklærer jobber mot et felles mål. Dialogen skaper lojalitet, som er en positiv effekt, og tillit hvor omdømme til trafikkskolen kan styrkes.

*Access* (tilgang), den andre byggesteinen, handler om å la kundene få kjennskap til produksjonsprosessen. Det er helt i tråd med trekantsamarbeid vist i figur 4, hvor informasjon og data om mål for trafikkoppleringen vil synligjøres gjennom hele opplæringsprosessen.

*Risk-benefits* (risiko-nytte), den tredje byggesteinen, sier at kundene også må være med på å dele på risikoen. Vedrørende trafikkoppleringen kan det være å skape en felles forståelse for risikoen av ulykkesutsattheten til ferske fører, om erfaringsgrunnlaget er tynt ved førerkorttervervelsen.

*Transparency* har økt mye de senere år på grunn av digitaliseringen. Tilgangen til informasjon er lettere, og markedet krever mer informasjon. Debatten rundt samfunnsansvar (CSR) er også en del av den informasjonen forbrukerne vil ha om de ulike selskapene. Trafikkskolene kan vise til sitt samfunnsoppdrag om å utdanne trafikanter til å bli nullvisjonsarbeidere, og synliggjøre visjonen i en større grad.

Hvordan kan trafikkskolene kommunisere ut nullvisjonen og bevisstgjøre hver enkelt kunde om at de blir en deltaker i nullvisjonsarbeidet som trafikant, gjennom å sikre god kvalitet i oppleringen ved samordning av privat øving? I neste kapittel blir ulike kommunikasjonsmodeller presentert, og det blir sett på hvordan en kan samskape verdier. Samskaping av verdier er grunnleggende i nullvisjonsarbeidet. Til slutt blir det presentert en tabell som viser tre ulike strategier for å kommunisere ut samfunnsoppdraget.

### ***2.8.1 Strategi for kommunikasjon av nullvisjon og samarbeidskraft***

Samfunnsoppdraget og ansvaret til trafikkskolene er å utdanne trafikanter til rett trafikantadferd med riktige holdninger, risikoforståelse, selvvinnsikt og vilje til å samarbeide i trafikken for å unngå at ulykker skjer. Trafikkskolen har to mål, et økonomisk hvor de skal drive forretningsmessig lønnsomt, og det andre er samfunnsoppdraget, nullvisjonen. I oppdraget gitt fra myndighetene, skal trafikkskolene gi tilbud om samordning mellom oppleringen som skjer ved skolene og den private øvingskjøringen. Et viktig moment er at myndighetene ønsker at de som skal ta førerkort for personbil bruker to år på oppleringen (Statens vegvesen, 2020). Dersom trafikkskolene markedsfører eller fremmer et toårig opplæringsforløp kan kundene tro at trafikkskolene vil bruke flere mer timer og at kostnaden

på føreropplæringen dermed fordyres. Dette er noe som kan føre til kritiske blikk fra enkelte interessentgrupper. Utfordringene er hvordan trafikkskolene kan fremme nullvisjonen (samfunnsoppdraget) uten at det tiltrekker seg uønsket oppmerksomhet, men i stedet motivere elever og foresatte til et tett og nært samarbeid med trafikkskolene. Forskning viser at det kan få negative effekter om bedriften blir for intens i å fremme sitt samfunnsansvar. Omgivelsene kan tro at bedriften prøve å skjule noe (Ashforth & Gibbs, 1990; Vallentin, 2002). Noe som kan underbygges av det Elvebakk og Steiro (2007, s. 40) sier:

«tolkningene av nullvisjonen er varierte, og man kan se at ulike organisasjoner med ulike agendaer har en tendens til å forsøke å gi nullvisjonen den form som i størst mulig grad støtter opp under deres egne prosjekter».

Dette handler om å være tro og skape tillit til det en gjør, og unngå kritiske blikk fra samfunnet. For å unngå negativ omtale eller kritiske blikk, blir kommunikasjon om samfunnsoppdraget viktig. Det å *gi mening* (sensgiving) og *skape mening* (sensemaking) (Morsing & Schultz, 2006) gjennom kommunikasjon med interessentene. Videre sier Steiro og Elvebakk om dette skjer i samarbeid med veimyndigheter vil dette sannsynligvis være gunstig for nullvisjonsarbeidet. Hvor aktørene i arbeidet gir mening og skaper mening for interessentene. Selv om forskning viser at samfunnsansvar, som en kan si at nullvisjonen er, i all hovedsak forbindes med positive bedriftsverdier (Dacin & Brown, 1997).

Det er valgt å sammenligne samfunnsoppdraget som trafikkskolene har med teori som omhandler samfunnsansvar. Samfunnsansvar handler i hovedsak om å se bedriftene i en mer omfattende samfunnsmessig rolle. Kjernen i fenomenet ligger i det bedriften «*gjør på en frivillig basis ut over å overholde eksisterende lover og regler i det landet man operer i*» (Utenriksdepartementet, 2009, s. 7). Samfunnsoppdraget er et sosialt ansvar som er gitt når en driver med trafikkopplæring. Man kan si at det er et samfunnsansvar delegert av myndighetene til private aktører. I lys av at trafikkskolene har et økonomisk mål for sin bedrift, kan kritikken som Friedman (2007) belyser om at næringslivets oppgave ikke er å engasjere seg i politiske og sosiale spørsmål, men snarer tvert om at investorene kun har et legitimt krav ovenfor bedriften. Det kan gi et kritisk blikk til trafikkskolene om de har en skjult agenda, ved at de fremmer et tilbud om samordning etter intensjonene til myndighetene. Evaluering av føreropplæringen viser at trafikkskolene ikke helt har lyktes med å samordne den private øvingen etter intensjonene (Vegdirektoratet et al., 2015).

For å få til en samordning kreves det kommunikasjon og samarbeidskraft (kap. 2.5) med felles forståelse av hensikten med samordningen mellom trafikkskole, øvrige aktører, elev og foresatte, og av verdien i nullvisjonen.

Det blir presentert tre strategier for å kommunisere ut samfunnsansvar basert på Morsing og Schultz (2006) sin forskning. De poengterer at bedriftene i sin kommunikasjon om samfunnsansvar må involvere interessentene i en toveis kommunikasjonsprosess. De mener at bedriftene må bevege seg bort fra å gi informasjon, men i stedet bevege seg mot en prosess hvor bedriftene gir og skaper mening gjennom en toveis dialog med interessentene, og at prosessen foregår kontinuerlig. Morsing og Schultz (2006) har basert sine kommunikasjonsstrategier for samfunnsansvar på tre av de fire kommunikasjonsmodellene til Grunig og Hunt (1984). Grunig og Hunt (1984) har presentert fire kommunikasjonsmodeller som danner et godt grunnlag for å forstå hvilken effekt ulike måter å kommunisere på, har på mottakerne.

Når en leser om opplysnings/informasjonsmodellen, overtalelsesmodellen og den gjensidige læringsmodellen, må de sees i sammenheng med kommunikasjonsstrategiene til Morsing og Schultz. Opplysnings/informasjonsmodellen gjenspeiles i tabell 3, og knyttes opp mot informasjonsstrategien til Morsing og Schultz (2006). Responsstrategien er knyttet opp til Grunig og Hunt (1984) overtalelsesmodell, den siste er involveringsstrategien som er knyttet opp til den gjensidige læringsmodellen til Grunig og Hunt (1984). Nedenfor presenteres kommunikasjonsmodellene sammen med kommunikasjonsstrategiene til (Morsing & Schultz, 2006) i tabell 3 (oversatt til norsk av K-A Tyvold).




*Informasjonsstrategien* (Morsing & Schultz, 2006) til interessenter i dette tilfellet kunder og samfunn er kommunikasjonene envis. Kommunikasjonen blir sett på som å fortelle ikke å lytte som er i tråd med informasjonsmodellen til (Grunig & Hunt, 1984). Hensikten er å informere publikummet, det er viktig at den som informerer publikummet er innflytelsesrik som for eksempel myndighetene til trafikkskolene. Strategien forutsetter at en er aktiv i pressen, og at den er så objektiv som mulig. Målet er å gi mening til publikum. Målet er å påvirke kundenes kjøpsvaner. De som informerer må skape tillit og ha gode hensikter.

*Interessentenes svarstrategi* (Morsing & Schultz, 2006) er en toveis, asymmetrisk modell der formålet til avsender er å overtale og påvirke mottaker. Kommunikasjonen går begge veier, men avsender står sterkere enn mottaker og gjenspeiler asymmetrien i kommunikasjonen, overtalelsesmodellen til Grunig og Hunt (1984). Både svarstrategien og overtalelsesmodellen representerer en skjev fordeling. I Grunig og Hunt (1984) sin kommunikasjonsmodell er hensikten å overtale og påvirke mottakeren, mens i interessentenes

svarstrategi finner vi også en ubalanse mellom organisasjonen og interessentene. PR i denne strategien har til hensikt å påvirke offentlige holdninger og adferd (Morsing & Schultz, 2006). Tilbakemeldingene som organisasjonen mottar, vil bli behandlet ut fra hva interessentene vil akseptere/tolerere. Ledelsen vil kjempe for sine meninger og beslutninger i henhold til markedsundersøkelsen. I forhold til organisasjonens markedskommunikasjon av samfunnsansvaret vil selskapet stille spørsmål på en måte som gir de svarene de ønsker (Morsing & Schultz, 2006). I et samarbeid mellom ulike aktører har denne strategien vært gunstig for Statens vegvesen, siden Statens vegvesen allerede benytter seg av informasjonsmøter til ledsagere ved starten av trafikkoppleringen.

*Involveringsstrategien* (Morsing & Schultz, 2006) er en toveis, symmetrisk modell der formålet er å oppnå en felles forståelse mellom partene basert på likeverdig og balansert dialog (Brønn et al., 2019). *Involveringsstrategi* for interessenter forutsetter en dialog med interessentene på lik linje som den gjensidige læringsmodellen til Grunig og Hunt (1984). Strategien åpner for overtalelser, men den vil være likeverdig i den forstand at det vil gå begge veier. Det optimale ved involveringsstrategien vil være at det skjer dynamiske endringsprosesser til begge parter når de skal skape mening (sensemaking) og gi mening (sensegiving) (Morsing & Schultz, 2006). I Freeman (1984) sin interessent modell poengterte han at det var nødvendig for organisasjoner å sette fokus på interessentenes behov og interesser. Morsing og Schultz (2006) mener at involveringsstrategien vil utfordre Freeman's interessekonsept, fordi spørsmålet blir om organisasjonen bør endre sine samfunnsansvar aktiviteter hvis interessentene vil utfordre eksisterende samfunnsansvar aktiviteter. Involveringsstrategi i forbindelse med samordningen av privat øvingskjøring, vil gi trafikkskolene mulighet til å skape verdier sammen med kundene, og sammen nå målene til myndighetene. I kapittel 5.1.1 presenteres modellen i lys av samarbeidskraft og verdinettverkstanken.

Tabell 3: Tre CSR-kommunikasjonsstrategier (Morsing & Schultz, 2006, s. 326, her oversatt til norsk av K-A. Tyvold).

Tre kommunikasjonsstrategier for samfunnsansvar			
	Informasjonsstrategi for interessenter	Responsstrategi for interessenter Svar strategi	Involveringsstrategi for interessenter
(Grunig & Hunt, 1984)	Enveiskommunikasjon Offentlig informasjon	To-veis asymmetrisk kommunikasjon	To-veis symmetrisk kommunikasjon
Kommunikasjons-ideal	Gi mening 	Skape mening  Gi mening	Skape mening  Gi mening Gjentakende prosesser
Interessenter	Vil ha mer informasjon om bedriftens innsats vedrørende CSR	Må være trygge på at bedriften er etisk og samfunnsansvarlig	Sambygger bedriftens innsats vedrørende CSR
Interessentenes rolle	Interessentenes påvirkning Støtter, eller støtter ikke.	Hvordan interessentene responderer på bedriftens handlinger	Interessentene er delaktig og forstår bedriftens handlinger
Hvem identifiserer bedriftens samfunnsansvar	Bestemt av ledelsen	Besluttet av ledelsen. Basert på tilbakemeldinger fra dialog, nettverk, partnerskap og meningsmålinger	Bli enig og forhandler i samspill med interessentene
Oppgave strategisk kommunikasjon	Gir informasjon om attraktivt samfunnsansvar. Avgjørelser og handlinger.	Viser til interessentene hvordan bedriften integrerer sine bekymringer	Inviter og etabler en hyppig proaktiv dialog med interessenter. Dette må gjøres systematisk.
Selskapskommunikasjon. Avdelings oppgave	Lag et appellerende budskap	Identifiser viktige interessenter	Bygg relasjoner
Tredjeparts godkjenning av samfunnsansvar	Ikke nødvendig	Sammenfaller elementer av undersøkelser, meningsmålinger og rangeringer	Interessentene er selv delaktig i bedriftens meldinger om samfunnsansvar

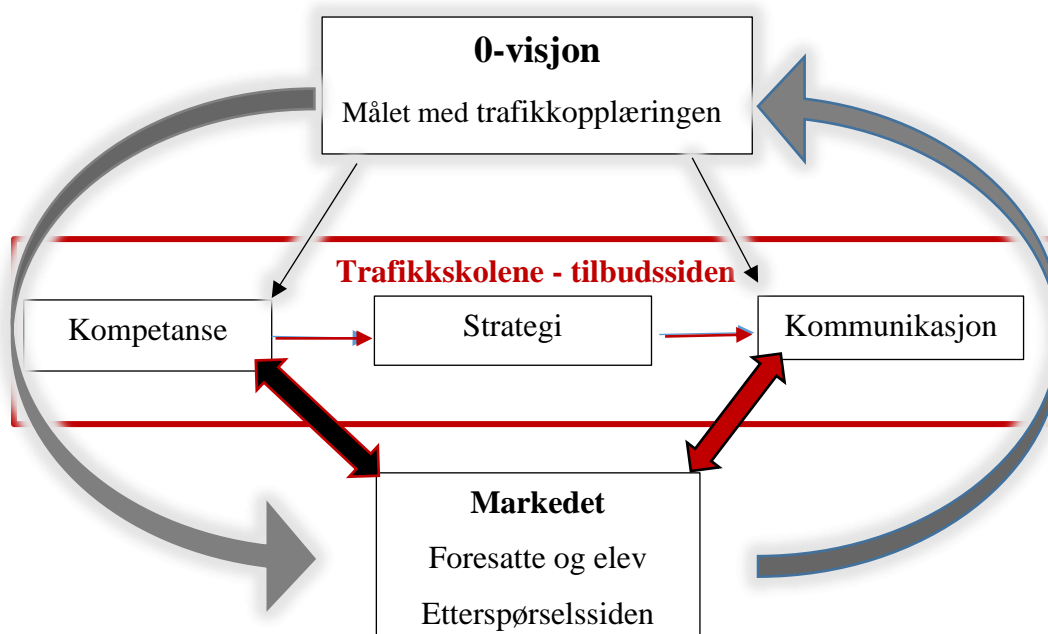
## 2.9 Forskningsmodell og oppsummering

Hovedspørsmålet i denne oppgaven er *Hvordan samsvarer trafikkskolenes strategier med det markedet etterspør, og i hvilken grad klarer de samtidig å ivareta samfunnsoppdraget gitt av myndighetene?*

Intensjonene til myndighetene er presentert, og det viser seg at samordningen om privat øvingskjøring ikke skjer etter intensjonene. Kundernes kjøpsadferd gir oss en indikasjon på at de styres av en del ytre faktorer. Trafikkskolene og mikrobedrifter styres av en del

kortsiktige strategier, og de operer mye på den daglige driften. God kommunikasjon og involvering av alle interessenter virker å være en avgjørende faktor for om en lykkes med visjonen og intensjonene i opplæringen. Verdiskapning gjennom god kommunikasjon virker å være en avgjørende faktor om en skal lykkes med å ivareta både myndighetenes intensjoner med opplæringen, og imøtekomme kundenes etterspørsel. Samarbeidskraft om myndighetenes intensjoner kan være avgjørende for at trafikkskolene ikke skal komme i et dilemma hvor de må velge enten å tilfredsstille kundenes ønsker og behov kontra å ivareta intensjonene i opplæringen.

Jeg har utarbeidet følgende forskningsmodell, figur 5.



Figur 5: Forskningsmodell. Modellen viser hvordan samfunnsoppdraget gitt av myndigheter samspiller med trafikkskolene (tilbud), markedet (kunder) (etterspørsel).

*Nullvisjonen* er myndighetenes gitte samfunnsansvar til trafikkskolene. Den er implementert i trafikkopplæringens mål. Fra politisk ståsted er den ikke direkte kommunisert ut til samfunnet. Trafikkskolenes oppgave blir å kommunisere den ut, via riktig kommunikasjon med markedet. Det forutsetter god kompetanse og gode strategier. Se piler i modellen (figur 5). De ytterste pilene forutsetter at nullvisjonen og opplæringens intensjoner er godt kjent i samfunnet (pil fra nullvisjon og ned til markedet). Den andre pilen vil vise hvordan trafikantatferden til markedet er. Statistikker for ulykker vil blant annet gi tilbakemelding på hvordan markedet responderer på visjonen (figur 5).

*Kompetanse* og kunnskap er en forutsetning for å lage gode strategier som både ivaretar markedets etterspørsel og oppgavene fra myndighetene. I et dynamisk marked blir strategier et viktig element for å sikre både konkurransekraft mot konkurrentene, men også samarbeidskraft om oppgavene fra myndighetene. Innspill og ny kunnskap må tilegnes for å imøtekomme markedet på rett arena. Trafikkskolene trenger å få kunnskap fra myndigheter om hvordan de skal samordne og forvalte oppgavene de er gitt (pil fra nullvisjonen ned til kompetanse). Kunnskap og kompetanse er en forutsetning for å lage gode strategier, se pil fra kompetanse til strategi (figur 5).

*Strategi* for å imøtekomme markedets etterspørsel og ivareta samfunnsoppdraget, krever god kompetanse og kunnskap. Trafikkopplæringen er tjenestene som trafikkskolene skal selge ut til markedet, og tjenestene trafikkskolene tilbyr til markedet skal sikre en god og trygg økonomi for bedriften. For at trafikkskolene skal klare dette må de også lage en god strategi for å kommunisere ut myndighetenes mål og visjoner, samt sikre inntjeningen. Først forutsettes det kunnskap både om markedet og visjonen, deretter må det lages strategier som igjen må kommuniseres ut både eksternt og internt i bedriften (figur 5).

*Kommunikasjonen* skal ivareta nullvisjonens samfunns mål om riktig trafikantatferd til alle som erverver førerkort, som blant annet skal skje gjennom samordning av privat øvingskjøring. Det andre er at de skal sikre seg en god økonomi gjennom å være konkurransedyktig på markedet. Kommunikasjonen bør være gjensidig mellom kunder og trafikkskole. Pil fra nullvisjon og ned til kommunikasjon handler om at myndighetene formidler informasjon om opplæringen, som trafikkskolene bygger videre på i sin kommunikasjon med markedet. Gjennom samarbeid med markedet og god kommunikasjon skapes en felles forståelse for riktig trafikantatferd (figur 5).

*Markedet* skal gjennom kjøp av tjenester oppnå målet til myndighetene. Involveringsstrategi og den gjensidigelæringsmodell bør foregå i dette samspillet. Den andre pilen mellom markedet og kunnskap viser at ny kunnskap tilføres trafikkskolene gjennom dialogen med markedet, og at trafikkskolene gjennom ny ervervet kunnskap tilpasser nye strategier for å møte markedet. Det vil si at modellen blir dynamisk gjennom dette samspillet mellom trafikkskoler og markedet (figur 5).

### 3 Metode

Forskningsprosjektets mål er å finne svar på problemstillingen; *Hvordan samsvarer trafikkskolenes strategier med det markedet etterspør, og i hvilken grad klarer de samtidig å ivareta samfunnsoppdraget gitt av myndighetene?*

Det er utledet tre forskningsspørsmål for å svare på problemstillingen.

- I. Hva er viktig for markedet (markedet er elever, foreldre og ledsagere)?
- II. Hvordan ivaretar trafikkskolene oppgavene fra myndighetene?
- III. Hvilke strategier bruker trafikkskolene i sin kommunikasjon med markedet?

Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) har valg av forskningsdesign sammenheng med hva som skal undersøkes, og hvordan det er tenkt undersøkt. Formålet med oppgaven er å finne så pålitelige data som mulig, og troverdig kunnskap, slik at studien kan ha en nytteverdi for trafikkskolene og øvrige interessenter i trafikksikkerhetsarbeidet.

Jeg gikk inn i denne studien med en del erfaring og kunnskap. Mine forkunnskaper, og min økonomiske bakgrunn, gjorde at jeg ønsket å se på fenomenet levedyktig trafikkskole i samspill med myndighetenes gitte samfunnsansvar (nullvisjonen). Det er lite eller ingen forskning på levedyktigheten til trafikkskolene, sett i sammenheng med de oppgaver de skal bidra med til samfunnet. For at mine kunnskaper ikke skulle prege studien ønsket jeg å gå bredt ut, men i dybden på enkelte deler. Det ble naturlig å bruke både kvantitative undersøkelser, og en åpen kvalitativ undersøkelse. Siden tid er en begrenset faktor for å gå i bredden selv, ble det supplert med sekundærdata fra to andre undersøkelser for å skape bredde, og få så pålitelige data som mulig.

#### 3.1 Vitenskapelig tilnærming i oppgaven

I forskning stilles det krav til systematikk, og en må derfor ha en klar tanke for hvordan en vil gå frem (Jacobsen, 2005). Forskning blir preget av det synet en har på verden, og ut fra det skapes kunnskap som igjen vil påvirke kunnskapssynet som blir tatt med inn i forskningen. Dette er noe som vil ha betydning for hvordan man samler inn data og analyserer de, og den kunnskapen som skapes gjennom forskningen.

Det er to vitenskapelige syn som er sett på i denne oppgaven, ontologi og epistemologi. Ontologi har gresk opprinnelse og betyr noe slikt som «slik ting faktisk er»



(Jacobsen, 2005). Problemstillingens formål har til hensikt å kartlegge hvordan strategiene til tilbyderne (trafikkskolene) samsvarer med markedets (foreldre og elever) etterspørsel. Det er i og for seg en kartlegging av hvordan ting faktisk er, og samtidig er det mennesker med dets natur som skal undersøkes. Hva de tenker og hva de gjør er også essensielt i problemstillingen, noe som ikke stemmer helt overens med ontologien. Positivismen innenfor ontologien har en grunnleggende antakelse om at det finnes noen generelle lover i sosiale systemer, som for eksempel slik det er i fysikken (Jacobsen, 2005). Positivismen innenfor ontologien blir sett på med kritisk blick. Flere har ment at naturvitenskapens ide om generelle lover ikke kan overføres til sosiale systemer (Jacobsen, 2005). Epistemologi handler om «læren om kunnskap». Spørsmål som stilles innenfor epistemologien er om det er mulig å tilegne seg kunnskap om virkeligheten, hvordan kan det gjøres og i hvilken grad. Positivismens sentrale del handler om verden, og om vi kan si at verden er objektiv? Virkeligheten er den objektiv, og kan den studeres på en objektiv måte? I forhold til problemstilling og det som oppgaven ønsker å finne svar på kan en si at både ontologien og epistemologi vil bli berørt. Epistemologi blir berørt når oppgaven skal se på hvilke strategier som brukes hos trafikkskolene. Her kan oppgaven gi svar på konkrete strategier som lederne er kjent med fra teorien, eller det kan være strategier som de ikke klarer å sette ord på, altså «læren om kunnskap».

### **3.2 Valg av metode**

Valg av forskningsmetode henger nøye sammen med problemstillingen (Jacobsen, 2005; Thagaard, 2013). I hovedsak er formålet å beskrive en situasjon, og følge Jacobsen (2005) kreves det et beskrivende design.

*Hvordan samsvarer trafikkskolenes strategi med det markedet etterspør.* Formålet er å beskrive en sammenheng. Strategien som trafikkskolene bruker er det essensielle, og er den ene faktoren studien skal gi svar på. Det andre blir å finne svar på hva *markedet etterspør*. Det siste leddet i problemstillingen er *hvordan trafikkskolene ivaretar oppgavene som myndighetene* har gitt. Den delen er også beskrivende på hva de gjør. Problemstillingen dekker to utvalgsgrupper; markedet (foreldre og elever) og trafikkskolene.

For å kartlegge markedets etterspørsel er det utført en kvantitativ forundersøkelse blant foreldrene. Det er også brukt sekundærdata utført blant elever av Abelsen og Nymark (2011), i forbindelse med deres utdanning for å bli trafikklærere. Deres undersøkelse representerer hva som er viktig for elevene ved valg av trafikkskole. Begrunnelse for valget var å få større bredde og utvalg (Jacobsen, 2005; Johannessen et al., 2011). Kvantitativ

metode har som utgangspunkt at den *sosiale virkeligheten kan måles ved hjelp av metoder*, som kan gi oss informasjon i form av tall (Jacobsen, 2005). Metoden krever gode kunnskaper om fenomenet som skal undersøkes, følge Jacobsen (2005). Jeg har god bakgrunnskunnskap da jeg selv har jobbet i bransjen tidligere, både som kontorfullmektig, trafikklærer og styreleder for en trafikkskole med ca. 50 ansatte.

For å svare på hvordan trafikkskolene ivaretar oppgavene fra myndighetene, var det ønskelig med både bredde og dybde (Johannessen et al., 2011; Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2015). Det ble brukt data fra to undersøkelser, fem kvalitative dybde intervjuer ble brukt og sekundærdata fra en kvantitativ undersøkelse utført av Sintef (Kummeneje et al., 2015). Undersøkelsen utført av Sintef er en *kartlegging og utredning av årsaker til at privat øvingskjøring skjer eller ikke skjer*. Den tar ikke for seg det økonomiske perspektivet, den ser bare på intensjonene for opplæringen. Undersøkelsen til Kummeneje et al. (2015) er gjort blant elever, foreldre og faglig ledere, og er en kvantitativ undersøkelse.

For å svare på *hvilke strategier trafikkskolene bruker* ble det benyttet fem kvalitative dybdeintervjuer. Begrunnelse for å velge intervju til problemstillingen var å få mer utdypende svar utover det de kvantitative undersøkelse gir, og samtidig gå mer i dybden på enkelte tema. Det kvalitative intervjuet kjennetegnes ved at det er en samtale med struktur og et formål (Johannessen et al., 2011). Gjennom intervjuene kan en få en mer inngående forståelse for dynamikken i markedet, og hvordan strategiene blir til. Intervjuer gir rom for oppfølgingsspørsmål slik at svarene blir mer utdypet, og samtidig vil jeg som forsker kunne oppdage om noen av spørsmålene tolkes på en annen måte enn det som var tanken med spørsmålene (Johannessen et al., 2011). Andre perspektiver og momenter kan framkomme å ha betydning for min forskning.

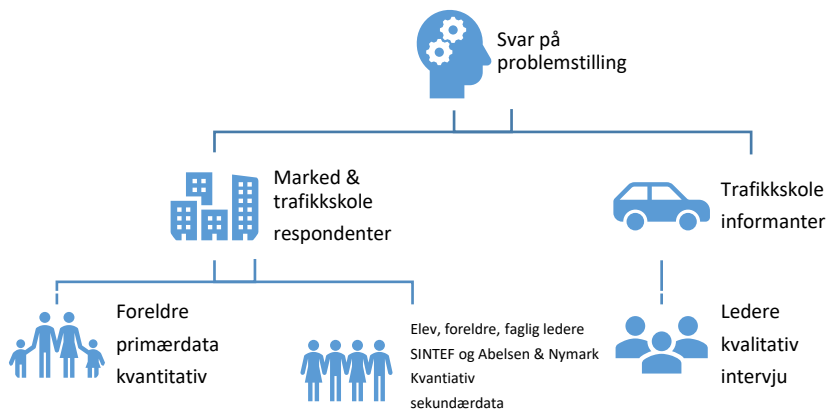
Metoden i studien er en triangulering (Ryen, 2002) som brukes på ulike måter i besvarelsen, ut fra to av forskningsspørsmålene (1 og 2).

### **3.3 Hvilken tilnærming til datainnsamlingene er brukt**

Induktiv tilnærming går fra empiri til teori, deduktiv fra teori til empiri (Jacobsen, 2005; Johannessen et al., 2011). Her er det blandet mellom induktiv og deduktiv tilnærming av innsamlingen av data. På det tidspunkt hvor spørreundersøkelsen ble gjennomført var det ikke mye teori til stede. Prosessen med forundersøkelsen var klar allerede ved skrivingen av eksamen i anvendt metode. Når det gjelder intervjuundersøkelsen har den både en deduktiv og induktiv tilnærming. Noen av spørsmålene er knyttet opp mot kommunikasjonsmodeller, og interessen ligger helt klart på å avdekke hvordan trafikkskolene kommuniserer ut sin

markedsføring, og på hvilken måte. Som forskningsmodellen (figur 5) viser, er interessen stor for den gjensidige kommunikasjonsformen mellom elev og foresatt med trafikkskolen. Kritisk aspekt i intervjuguiden kan være at analysen av dataene blir farget av den teorien som den modellen belyser. I rollen som forsker må jeg her tilstrebe å være så objektiv som mulig i analysedelen, så jeg ikke tilegner analysen svar som ikke er i samsvar med de svarene jeg har fått. Resten av den kvalitative undersøkelsen går mer ut fra induktiv tilnærming sett i lys av teori.

Figur 6 under, viser hvilke kilder som blir brukt til innsamlingen av data. Figuren er delt mellom respondenter og informanter, og skiller på kvantitativ og kvalitativ metode. Respondentene representerer spørreundersøkelser, og har til hensikt å svare på forskningsspørsmål en og to i all hovedsak. Kvalitativ undersøkelse er gjennomført med intervju, og den svarer på alle tre forskningsspørsmålene.



Figur 6: Kilder brukt til datainnsamling, laget av K-A. Tyvold.

### 3.4 Spørreskjema til forundersøkelsen

#### 3.4.1 Valg av respondenter – begrunnelser for valget

Formålet var å kartlegge hva som er viktig for foreldrene ved valg av trafikkskole, da jeg ikke har klart å finne lignende undersøkelser gjort blant foreldregruppen tidligere. Det ble gjennomført en liten utvalgsgruppe (Johannessen et al., 2011) av foreldrene. Jeg kjente ingen av respondentene. Respondentene representerte en gruppe av foreldre som var deltakere på et informasjonsmøte, arrangert av Statens vegvesen, vedrørende oppstart av trafikkopplæring for sine barn. Noen foreldre møter på disse møtene da det er frivillig, og det kan indikere at det er de som er mest interessert i å følge opp sine barn som møter.

### **3.4.2 Planleggingen og forberedelsen av undersøkelsen**

Det er flere måter å sende ut spørreundersøkelse på, jeg valgte å skrive den ut på ark, og levere det til respondentene (foreldrene) selv. Statens vegvesen innkaller foreldre som har 15-16 åringer i huset, til et møte hvor de blir informert om trafikkopplæringens innhold og intensjoner. Møtene som Statens vegvesen gjennomfører er ganske populære, og det er mange som møter opp. Jeg fikk samlet inn mange svar på kort tid.

Jeg kontaktet Statens vegvesen og fortalt om min master, og spurte om jeg kunne få komme og dele ut et spørreskjema. Sjefen hos Statens vegvesen ønsket å få en kort skriftlig informasjon, og uttrykte et ønske om å få se spørreskjemaet. I tillegg måtte jeg bruke Nord universitet sin logo på skjemaet. De er opptatt av at deres arena er en nøytral grunn for foreldrene, og at trafikkskoler ikke skal komme dit og markedsføre sin trafikkskole. Da dette var ordnet, fikk vi gjort avtale om tid og sted. Det at møte hos Statens vegvesen var på nøytral grunn gjorde at jeg ønsket å gjennomføre undersøkelsen der. Jeg visste ikke hvem som var påmeldt, og utvalget ble tilfeldig for meg som forsker.

#### **3.4.2.1 Utarbeidelsen av spørreskjema:**

Det ble valgt et strukturert skjema til undersøkelsen, hvor svaralternativene er gitt på forhånd, og spørreskjemaet hadde et åpent spørsmål (Johannessen et al., 2011). Det åpne spørsmålet var om det var noe annet som var viktig for dem. Selv om skjemaet har et åpent spørsmål vil jeg definere spørreskjemaet som strukturert.

Det ble brukt påstander i stedet for spørsmål, og formålet var å kartlegge hva som var viktig eller ikke viktig. Påstandene som ble brukt er de jeg er kjent med at trafikkskolene bevisst eller ubevisst bruker som en del av sine strategier. Tid ble en annen faktor for denne avgjørelsen. Jeg fikk 3 minutter til å presentere undersøkelsen, og ca. 5 minutter til selve gjennomføringen. Annet som ble vektlagt var å få flest mulig til å svare, da jeg selv har erfart at skjema hvor jeg må skrive ned lange svar ofte føles tidkrevende, og at jeg da unnviker å delta.

Mitt første utkast til skjemaet ble sendt til min veileder. Jeg fikk noen råd av veileder som ble fulgt. Jeg brukte en femdelt Likert skala (1=Helt uenig, 5= Helt enig). Skjema til spørreundersøkelsen er vedlagt, vedlegg nr. 1. For å kvalitetssikre spørreskjemaet ble det gjennomført prestudie og tester av skjemaet. Jeg gjennomførte de første testene på 4 kollegaer. Jeg fikk noen tilbakemeldinger om hva de mente manglet, tok med det inn i skjemaet og kjørte en ny test på to andre kollegaer.

### **3.4.3 Gjennomføringen av undersøkelsen**

Undersøkelsen ble gjennomført med meg til stede. Jeg fortalte kort om min master og sa at det var frivillig å delta. Undersøkelsen ble delt ut i første pause, og alle svarene ble levert inn til meg før pausen var ferdig.

Mens undersøkelsen pågikk var det noen som kom og lurte på det første spørsmålet «allerede kontaktet trafikkskole». De lurte på om jeg mente «startet med kjøretimer», for noen av dem hadde allerede meldt seg på trafikalt grunnkurs. Trafikalt grunnkurs er noe alle må ha før de kan starte med kjøretimer. Tanken bak spørsmålet var den første kontakten med en trafikkskole, og ikke om de hadde meldt seg på noen form for kurs eller kjøretimer. Noen valgte å ikke svare på spørsmålet siden de ikke visste om deres partner hadde vært i kontakt. Allerede på første spørsmål kan en se at de tolker forskjellig. Spørsmålet har ikke betydning for problemstillingen, og jeg valgt å ikke bruke det i analysene. Utover det var det ingen spørsmål som ble stilt til meg om tolkning av påstandene. Til stede på møte var det ca. 70 foreldre, jeg mottok 51 svar.

### **3.5 Intervju til hovedundersøkelsen**

Problemstillingen i denne studien blir belyst ved hjelp av flere metoder, både kvantitative og en kvalitativ. Som privat aktør er det flere faktorer som påvirker hvordan du sikrer god økonomi til bedriften, og kvalitet i tjenestene. For å forstå mer om hva som påvirker valgene, ble kvalitativt intervju valgt. Intervju gir mulighet til å gå mer i dybden for å forstå hvorfor trafikkskolene velger den strategien de gjør, og om det er noen faktorer eller markedskrefter som påvirker deres valg. Samtidig gir en slik form for datainnsamling mulighet til å oppklare eventuelle uklarheter (Jacobsen, 2005).

Utgangspunktet mitt for den kvalitative undersøkelsen var å gå inn i undersøkelsen så utforskende og åpent som mulig med min bakgrunn. Jeg har tidligere arbeidet som trafikklærer, og vært med i ledelsen til en relativt stor trafikkskole<sup>3</sup>. Og jeg har ofte stilt meg spørsmål om hvorfor trafikkskolebransjen fungerer som den gjør. Hva som er utfordrende med å kombinere opplæringens intensjoner, og mål for god inntjening? Selv om jeg har en del bakenforliggende kunnskap så er det noe jeg som forsker ikke vet. Da ble valget enkelt, en intensiv undersøkelse blant lederne. Fokuset i undersøkelsen er på ledernes kunnskaper, erfaringer og kjennskap til markedet. En spørreundersøkelse vil ikke gi studien den dybden og forståelsen av fenomenet, som intervju kan gi.

---

<sup>3</sup> Stor trafikkskole sett i forhold til «normalen» på størrelsene hos trafikkskolene i Norge.

Det tok relativt lang tid før jeg kom frem til forskningsmodellen. Utfordringene lå i hvordan samspillet kunne forstås, og undersøkes. Samspillet er dynamisk, og da er det lederne selv som best kan gi studien de svar som problemstillingen krever. De fem personene som ble intervjuet kan bare belyse sine egne erfaringer og kunnskaper. Hvilke strategier som brukes kan ikke generaliseres til å gjelde for alle trafikkskolene (Jacobsen, 2005), men om noe fremstår likt kan det indikere at flere vil ha svart det samme om det hadde vært flere informanter, og da kan det representere en gruppe av trafikkskoler. Ulikheter i svar er også interessante, og kan være noe en kan undersøke nærmere ved en senere anledning.

Et delmål i denne studien er å se som kommunikasjonsstrategier for samfunnsansvar (CSR<sup>4</sup>), kan brukes for å ivareta oppgavene fra myndighetene og samtidig imøtekomme markedets etterspørsel. Det andre målet er å kartlegge hvilke strategier som benyttes og hvordan trafikkskolene kommuniserer med markedet.

For å skille hvem det refereres til i de ulike undersøkelsene, har jeg valgt å bruke Johannessen et al. (2011) sin beskrivelse på hvem som er informanter og respondenter i denne studien. Respondenter er de som har svart på de kvantitative undersøkelsene, mens informantene er de som deltok i den kvalitative undersøkelsen (intervju). Intervjupersonene vil videre i besvarelsen bli kalt informanter.

### ***3.5.1 Valg av tema til intervjuguide***

Jeg brukte mye tid på å avgrense temaene, og finne ut av hvilke temaer som best mulig kunne gi svar på problemstillingen. Det ble noen runder med kollegaer og veileder, hvor jeg til slutt landet på noen hovedtemaer som jeg ønsket å få informantene til å uttale seg om. Intervjuguide er vedlagt. vedlegg 2.

*Bakgrunn* – Målet var å bli kjent med informanten og skape en dialog hvor jeg prøvde å etablere tillit, og vise at jeg var nysgjerrig og interessert i informanten som jeg intervjuet. Samt at jeg ønsket å få en forståelse om hva som er viktig for informanten og deres bedrift. Jeg spurte en del om hva som motiverte dem til å starte en trafikkskole, og hvilke planer de hadde ved oppstarten, og om noe hadde endret seg. Spørsmål om forretningside var et bevisst valg, og jeg ønsket å få bekreftet om de bevisst jobbet mot mål. Det ble brukt både faktaspørsmål og introduksjonsspørsmål i denne delen av intervjuene (Johannessen et al., 2011).

---

<sup>4</sup> CSR, Corporate social responsibility.

*Strategi* – Formålet med temaet var delt, det ene var å undersøke hvor godt de kjenner markedet (konkurrentene, dynamikken i markedet), og hvilken hovedstrategi de selv har for sin drift, strategier for fremtiden og hvilke ressurser som var viktig for bedriften. På spørsmålet om forholdet til Statens vegvesen var målet å se om de hadde noen form for samarbeidsstrategi med interessenter. Statens vegvesen vil være den mest nærliggende å spørre om det finnes noe samarbeid med interessenter utover kundene. De forholder seg til dem ved bestilling av førerprøver og lignende.

*Kommunikasjon* – på spørsmål som omhandler markedsføring, var jeg ikke nødvendigvis interessert i hva de gjorde, men om de hadde bevisst forhold til hva, hvorfor og hvordan de ønsket å kommunisere med markedet. Annet var å kartlegge hvilke grupper av kundene de ønsket å nå ut til. Andre ting var hvilket budskap som var viktig å kommunisere ut til kundene og øvrige interessenter. Om nullvisjon ikke ble nevnt styrte jeg samtalen innpå tema om nullvisjonen og samarbeidet med ledsager. Da fikk de mulighet til å fortelle om hvordan de samarbeidet med foreldre, og hvordan de kommuniserte med markedet om samfunnsoppdraget. Kommunikasjonsdelen ble det brukt mye tid på i intervjuene, på mange måter lå de fleste nøkkelspørsmålene i den delen av intervjuet (Johannessen et al., 2011).

*Konkurransefortrinn* – Formålet med tema var å kartlegge hvor bevisste de var sine egne konkurransefortrinn. Mange ganger handler vi mennesker uten at vi klarer å sette ord på hvorfor, eller hvordan vi utfører ulike ting. Bevisste handlinger gjør at du kan reflektere, og endre på handlingene (Glein & Lødemel, 2017).

For intervjuene ble det naturlig å velge et semistrukturert intervju hvor jeg fritt kunne stille spørsmål ut fra hvordan samtalen forløp seg (Johannessen et al., 2011).

### **3.5.2 Valg av informanter – begrunnelse for valget**

Driftsformene for trafikkskolene varierer. Det er mange enkeltmannsforetak og mindre aksjeselskaper. Noen driver enkeltmannsforetak under samme paraply hvor de deler på utgifter til kontor, undervisningslokaler og deler faglig leder. I henhold til læreplanen og dens intensjon, er trafikkopplæringen lagt opp slik at elevene skal ha erfaringsdeling seg imellom på deler av den obligatoriske opplæringen. Ut fra dette avgrenset jeg utvalget på størrelse av trafikkskolene. Ønsket var at det var minimum to ansatte.

Et definert ønske var å få variasjon i bakgrunn og erfaringen til lederne for trafikkskolene. Mest for å se om de har andre strategier for drift, og hvilken betydning det eventuelt har. Videre hvorvidt de har kort og lang tid i yrket, og om de har arbeidet innenfor andre sektorer som driver med trafikksikkerhetsarbeid. Samtidig ønsket jeg også et variert

utvalg. Informantene blir «homogene» i den forstand at de er ledere ved trafikkskolene, og har beslutningsmyndighet.

I utgangspunktet ønsket jeg meg 8 til 10 informanter, og endte opp med 5 informanter. Tiden (covid-19) vi var inne i da intervjuene skulle gjennomføres, gjorde at noen avbestilte. De følte at tiden ikke strakk til. Jeg hadde gjort fem avtaler for intervju, og hadde deretter tenkt å intervju fem personer på etterutdanningsstudiet for faglig ledere ved Nord universitet. Da Norge ble stengt ned av pandemien, avlyste 3 av de jeg hadde gjort avtale med. Faglig lederstudiet som skulle avholdes ved Nord universitet ble gjort om til digital undervisning. Ut fra situasjonen endte jeg opp med 5 intervjuer hvor en informant er faglig leder av en trafikkskole, og vedkommende jobber i tillegg med personalpolitikk og kontakten ut til markedet. De 4 andre informantene er eiere av sine trafikkskoler fra forskjellige steder i landet.

Metoden som ble brukt for å finne informantene var at jeg kontaktet de på telefon og via SMS, samt at en kollega opprettet kontakt med en av informantene. Utvalget ble en del mindre enn ønsket, men alle informantene har god kunnskap og kjennskap til markedet de operer i, samt at alle informantene har beslutningsmyndighet til å ta avgjørelser som omhandler tema i problemstillingen. Jeg mener at utvalget ble godt, selv om det ble noe mindre enn ønsket. For å sikre et større datagrunnlag på forskningsspørsmål to i undersøkelsen, benyttes sekundærdata fra Sintef sin rapport (Kummeneje et al., 2015). Jeg vil da kunne svare med et bredere grunnlag på hvordan trafikkskolene ivaretar oppgavene fra myndighetene..

Selv med få informanter fikk jeg mulighet til å gå i dybden av de tema som jeg ønsket å belyse. Intervjuene varte i snitt 1 time, og jeg mener at de representerer en del av bransjen på en god måte, og at svarene kan gi et grunnlag for videre forskning på områdene. På flere områder svarte informantene mye det samme, og jeg kan se at noen mønster går igjen.

### ***3.5.3 Informasjon om informantene***

Det ble fem informanter, tre av dem menn og to kvinner. Jeg hadde ingen kriterier for kjønnsspredning, det ble tilfeldig ut fra de som takket ja til å bli intervjuet.

Kjønnsrollemønsteret for trafikkskoler var i starten overrepresentert av menn, men de senere år er det mange flere kvinner som tar utdannelsen, og det har jevnet seg gradvis ut, selv om det fortsatt er en overvekt av menn. Informantene er alle over 30 år, og har en god del yrkesbakgrunn enten fra trafikkskolebransjen eller annen jobberfaring fra tidligere.

Yrkesbakgrunnen før de begynte som trafikklærere var ganske variert. I kapittel 4.2.1 møter



vi informantene, og der blir det en kort presentasjon av hvem de er. Jeg gjør kun rede for det som er interessant for oppgaven da alle intervjuene er anonyme. Det som framkommer er hvor lenge de har arbeidet som trafikklærer og leder for trafikkskolene, utdanningsbakgrunn og hva de har tatt med seg av tidligere erfaringer og utdanning inn i sin yrkesutøvelse.

Fylte informantene mine kriterier etter at jeg hadde snakket med dem, og burde eller kunne jeg gjort et annet utvalg? På spørsmål om jeg fylte mine kriterier vil jeg si at jeg gjorde det i stor grad med utvalget som jeg fikk. Jeg fikk variasjon i yrkesbakgrunn og erfaringer fra tidligere bransjer, ingen hadde samme bakgrunn. Fire av informantene har lang erfaring fra yrket, en har kortere erfaring. Et større utvalg vil ha gjort det enklere å få med flere informanter med kortere erfaring i yrket. Her fylte jeg ikke kriteriet. To av informantene har jobbet innenfor andre sektorer innenfor trafikksikkerhetsarbeid, og jeg fylte kriteriet. Jeg kjente til tre av informantene, og to var ukjente for meg, noe som fylte kriteriet. Tre av informantene holder til i større byer, og to kommer fra mindre tettsteder, og dette fylte kriteriet.

For å svare på problemstillingen mener jeg at gruppen jeg fikk var god, selv om geografiske forskjeller ikke kommer frem som mulige underliggende forskjeller for valg som tas om strategier. Forskning på et senere tidspunkt har mulighet til å gå nærmere inn å se på det med et større utvalg.

Under blir det en kort presentasjon av informantene. Alle informantene er anonymisert. Jeg har valgt å gi informantene en identitet, leder = L1 også videre.

L1: Dame, jobbet som trafikklærer i 10 år, og faglig leder i 5 til 6 år, skolen holder til i en større by. Har en del kursing innenfor yrket. Høy kompetanse innenfor teambuilding og har selv arbeidet med teambuilding i ca. 13 år. Høyt engasjement når det gjelder trafikksikkerhetsarbeid, samarbeidskraft og er en målrettet person som brenner for jobben sin.

L2: Dame, jobbet som trafikklærer i ca. 5 år, og eier av egen trafikkskole, driver i en større by. Har litt utdanning fra BI men ikke mye, i tillegg til trafikklærerutdanningen og faglig leder har hun bred erfaring fra å drive flere ulike bedrifter i 14 år. Hun eide selv bedriftene, og har på det meste hatt over 20 ansatte. Har med seg en bred erfaring fra drift og ledelse. Opptatt av service, tillit og ærlighet i sin kommunikasjon med markedet.

L3: Mann, over 30 år, jobbet som trafikklærer i 11 år, og er en av to eiere av trafikkskolen. Driver på et mindre tettsted, jobber som faglig leder ved skolen, har vært det i 8 år. Har tidligere jobbet som montør og har toårig utdanning innenfor økonomi og planlegging. Målet er å ha det kjekt og trives med det en gjør. Han er opptatt av punktlighet,

forutsigbarhet ut til kundene, og at de fremstår profesjonelt. Ønsker å være faglig oppdatert og skape et godt miljø for ansatte og kunder. Noen problemer med lyd underveis i intervjuet.

L4: Mann, jobbet i 22 år som trafikklærer, 17 år som daglig leder/faglig leder, 13 år som eier av trafikkskolen, operer i en mindre by. Han tok daglig leder kurs ved trafikklærerutdanningen før endring i innholdet til utdanningen skjedde. Utdanningen het den gangen daglig leder og ikke faglig leder. Utdannelse innenfor veiledningspedagogikk og drift av trafikkskole. Har undervist på høyere utdanning. Jobbet tidligere som miljøarbeider med ungdom og med administrative oppgaver. Han er opptatt av en god gjensidig kommunikasjon hvor alle er på lik linje, og at alle blir sett, og møtt fra sitt ståsted.

L5: Mann jobbet som trafikklærer siden 2003, operer i en større by. Har vært tidligere ansatt, og drevet under det vi kaller «paraply» virksomhet<sup>5</sup>. Gikk ut av paraply virksomheten, og drev etter hvert et personforetak hvor han selv var faglig leder. Har i løpet av tiden vært innom Statens vegvesen, for så å starte egen trafikkskole for noen år siden. Lang og bred erfaring gjenspeiler en endring og holdning til bransjen over tid, mye av endringen viser seg i tanker om drift og forståelse av lovverk. Han er positiv, engasjert og brenner for at ansatte og elever skal trives, det skal være artig både for lærer og elev. Større bevissthet rundt økonomi, bevisste valg i forhold til plassering av skolen, og sunne investeringer gjør at han driver en trafikkskole i vekst, på tross av at han er relativt «ny» oppstartet.

#### **3.5.4 Forarbeid før intervjuene**

Det ble tidlig bestemt at jeg ønsket å bruke lydopptak under intervjuene. I følge Jacobsen (2005) er det noen minuser med lydopptak, men jeg var bevisst og forberedt vedrørende tekniske utfordringer, og at enkelte av intervjupersonene kan oppfatte det ubehagelig. Begrunnelsen var at jeg kun ønsket å konsentrere meg om informantene under intervjuet, og at det gav meg mulighet til å høre intervjuene flere ganger for å høre hva som ble sagt. For å sikre at jeg faktisk fikk opptak brukte jeg to enheter; mobil og Pad. Jeg benyttet meg av «nettskjema-diktafon» via UIO. Den ble testet noen ganger før jeg sendte søknad til NSD. Samtykkeerklæring og bekreftelse fra NSD ligger vedlagt, vedlegg 3 og 4.

Intervjuguide ble sendt til veileder, og noen korrigeringer ble foretatt. Pretest av intervjuet ble gjort før selve undersøkelsen, og første gang tok intervjuet 1 time og 34 minutter. Jeg oppdaget også at en del spørsmål ikke var nødvendig, da tidligere spørsmål gav

---

<sup>5</sup> Paraply virksomhet, flere trafikkskoler som deler kontor og faglig leder. Ofte registrert som personforetak.

de samme svarene. Noen spørsmål var vanskelige å oppfatte, og ble korrigerert. Pretesten ble gjort på en kollega.

Det er gjort rede for hvordan informantene ble valgt ut. Jeg henvendte meg til informantene på ulike måter. Tre av informantene ble kontaktet via SMS. Til to av dem ble følgende SMS sendt:

*«Hei! Jeg heter Kari-Anne Tyvold jobber ved Nord universitet. Holder på med masteroppgave, og har lyst til å intervju deg om det passer. Problemstillingen er; «hvordan samsvarer trafikkskolenes konkurransestrategi med det markedet etterspør?». Hvis du har lyst vil jeg sende deg et samtykkeskjema og intervjuguide. Med vennlig hilsen Kari-Anne Tyvold».*

En av informantene fikk en litt annen SMS. Det var en kollega av meg som hadde kontaktet denne informanten først. Kollegaen hadde allerede avtalt et tidspunkt hvor jeg kunne ringe. Så jeg sendte en SMS hvor jeg skrev hvem som hadde gitt meg telefonnummeret, fortalte litt om meg selv, spurte om tidspunktet passet, gav opplysninger om ca. tidsforbruk på intervjuet, og spurte om mailadressen for å få sendt over intervjuguide og informasjonsskriv med samtykkeerklæring.

Valget på SMS var bevisst da informantene fikk mulighet til å tenke igjennom om de ønsket å delta eller ikke. Alle tre informantene svarte i løpet av noen timer. Jeg mailet over intervjuguide og informasjonsskriv med samtykkeerklæring til alle informantene før intervjuet ble gjennomført. De to siste informantene ringte jeg opp, siden jeg kjenner dem litt fra før. Jeg fortalte dem litt om masteroppgaven, og presenterte så problemstillingen for dem, hvor jeg deretter mailet over informasjonsskriv med samtykkeerklæring og intervjuguide.

### **3.5.5 Gjennomføring av intervjuene**

Det ble valgt et semistrukturert dybdeintervju. Intervjuguiden som jeg hadde utviklet ble sendt til alle informanter i forkant. Intervjuguiden viste en oversikt over de tema vi kom innom, vedlegg nr. 2. Trafikkklærerne er normalt gode til både å prate og lytte, så samtalen forløp seg ulikt. Jeg brukte intervjuguiden nærmest som en sjekklister under intervjuet for å sikre at alle tema ble berørt. Følge Jacobsen (2005) er intervjuguiden en oversikt over de tema vi skal innom. Det ble gjennomført 5 semistrukturerte intervju. Tabell 4 viser en oversikt over innsamlingsmetode.

Tabell 4: Oversikt over kvalitativ datainnsamlingsmetode.

<i>Informant</i>	<i>Intervju semistrukturert</i>	<i>Type data</i>	<i>Dato</i>	<i>Tid totalt</i>
<i>L1</i>	Faglig leder ca. 5 år, dame.	Ansikt til ansikt, transkribert	10.03.20	64 min.
<i>L2</i>	Eier av trafikkskolen 3 år, dame.	Telefonintervju, transkribert	12.03.20	50 min.
<i>L3</i>	Eier av trafikkskolen mer enn 10 år, mann.	Intervju via Skype, transkribert	23.03.20	71 min,
<i>L4</i>	Eier av trafikkskolen i mer enn 10 år, mann.	Intervju via Skype, transkribert	25.03.20	64 min.
<i>L5</i>	Eier av trafikkskolen mer enn 3 år, mann. Drevet flere skoler.	Telefonintervju, transkribert	27.03.20	104 min.

Intervjuene ble gjennomført på tre ulike måter. Planen var å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt, hvor jeg fikk gjennomført et intervju med fysisk tilstedeværelse. Et av intervjuene ble gjennomført i et møterom i byen hvor informanten holder til. Skype og telefonintervju ble gjennomført på mitt kontor. Årsaken til at intervjuene ble via Skype og telefon var situasjonen med Covid-19. Jeg fikk noen utfordringer med Skype gjennomføringen, hvor lyd forsvant noen ganger. Skype var foretrukket, men ikke alle informantene hadde tilgang, og da ble de gjennomført via telefon. Under det siste telefonintervjuet ble det av og til litt dårlig lyd, og et par setninger ble vanskelig å transkribere.

I starten av alle intervjuene brukte jeg litt tid på å presentere meg selv og si noe om min bakgrunn, samt bakgrunnen for prosjektet og hva det handler om. Jeg fortalte om hvordan anonymiseringen ville foregå, og det brukte jeg mye tid på. Trafikkskolebransjen er relativ liten, og det kan være enkelt å identifisere informanten om steder blir nevnt. Deretter fikk alle informantene fortelle om seg selv, sin bakgrunn, og trafikkskole.

### 3.6 Studiens kvalitet

Formålet med min forskning er å forstå hvordan ting henger sammen, og på den måten bidra med ny kunnskap. For å gjøre forskningen troverdig har jeg vært systematisk ved innsamlingen av data, og har behandlet informasjonen systematisk (Johannessen et al., 2011). De valg som er tatt er beskrevet i dette kapittel, og jeg har begrunnet mine valg. Under hele

forskningsprosessen har jeg forsøkt å stille meg kritisk til kvaliteten data som jeg har samlet inn, for at mine funn kan ha en verdi.

### **3.6.1 Kvantitativ spørreundersøkelse**

#### **3.6.1.1 Reliabilitet**

Reliabilitet handler om hvor pålitelige og stabile våre forskningsresultater er (Johannessen et al., 2011; Kvale et al., 2015; Langdridge, Tvedt & Røen, 2006). Er resultatene et engangstilfelle eller vil undersøkelsen gi samme resultat engang til? Undersøkelsen er gjennomført bare en gang. For å sikre en bedre reliabilitet burde undersøkelsen blitt gjennomført flere ganger over tid, og utvalget av respondenter vil da blitt noen andre. Årsaken er at de som har deltatt på møtet har fått mer informasjon om intensjonene, og respondentene i undersøkelsen har mer kunnskap, og det kan da påvirke svarene. Et av spørsmålene viser både i mine funn og sekundærdata at pris er viktig. I min spørreundersøkelse og sekundærdata blant elevene fremgår det at beliggenhet er viktig, samt anbefalinger fra andre. Ut fra at min undersøkelse blant foreldre og sekundærdata fra elever viser det samme på noen av spørsmålene, vil jeg si at deler av undersøkelsen har god reliabilitet.

Det som er negativt med en spørreundersøkelse, er at du ikke får fanget opp hva som egentlig ligger til grunn/tolkning av avkryssingen i et slikt skjema. En svakhet ved pretestingen av skjemaet, var at alle som deltok jobber ved trafikklærerutdanningen, og faguttrykk er en del av deres språk. I ettertid ser jeg at det burde vært gjort på noen som ikke kjenner fagterminologien, og som ikke kjenner til trafikkskolebransjen. Et av de innledende spørsmålene om de *allerede hadde kontaktet en trafikkskole*, gav rom for tolkninger. Min tanke var første kontakten, men noen tolket det dit hen at det gjaldt påmelding til kjøretimer og ikke trafikalt grunnkurs<sup>6</sup>. Andre var usikre på om partner hadde vært i kontakt, og unnlate å svare. Jeg har valgt å se bort fra spørsmålet i analysen på grunn av uklarheter, og at det ikke er av betydning for min forskning.

#### **3.6.1.2 Ekstern validitet**

Ekstern validitet handler om funnene i undersøkelsen kan generaliseres til å gjelde for hele populasjonen (Jacobsen, 2005; Johannessen et al., 2011). Forundersøkelsen kan på noen områder gi andre resultater, hvis de blir sendt ut til hele populasjonen. Undersøkelsen ble

---

<sup>6</sup> Trafikalt grunnkurs er noe alle må gjennomføre før de starter å øvelseskjøre privat, eller hos en trafikkskole.

gjort i en større by. Et område med en trafikkskole på et mindre sted, vil sannsynlig ikke pris være avgjørende for valg av trafikkskole, men tilgjengelighet. Gjøres undersøkelsen med de samme forutsetningene er sannsynligheten stor for at en får mye av de samme svarene engang til, for eksempel på spørsmål om pris. En kritikk til undersøkelsen, er at den ble gjennomført på et møte hos Statens vegvesen, hvor de som møtte der trolig er de som er mest interessert i opplæringen. På en annen side viser mine funn mye av det samme som sekundærdataene, og mange av svarene ble sammenfallende, det styrker overførbarheten. Jeg har beskrevet mine valg, og hvordan forundersøkelsen ble gjennomført, og andre forskere kan gjennomføre samme undersøkelse på samme sted (større by), og vil da trolig få mange av de samme svarene som jeg fikk.

### **3.6.1.3 Intern validitet**

Denne forundersøkelsen var ment for å gi en indikasjon, på hva som påvirker valg av trafikkskoler, og jeg mener at formålet med undersøkelsen gav den indikasjonen den skulle gi. Målet var ikke å si noe om årsakssammenhenger (Johannessen et al., 2011). Svarene jeg fikk i den kvantitative spørreundersøkelsen viser at kundenes beslutninger om valg av trafikkskole baseres på en del ytre faktorer. Årsaken er at det er vanskelig for kundene å skille kvaliteten på den opplæringen som gis. Det understøttes av det Kotler et al. (2016) sier om kunders beslutningsgrunnlag, at hvis det er vanskelig å skille ut kvaliteten i produktet eller tjenesten, tas beslutningene på ytre faktorer. Jeg har beskrevet mine valg og hatt et kritisk blick på forskningen.

### **3.6.2 Kvalitative intervjuer**

Jeg har gjort rede for mine relasjoner til informantene. Jeg har lagt vekt på å forklare hva jeg har gjort og hvorfor. I resultatdelen og drøftingen har jeg brukt direkte sitater fra kildematerialet for å gjøre dataene mer pålitelige. Eksemplene viser hva som er grunnlaget for mine analyser, og konklusjoner.

Når jeg analyserte dataene fra intervjuene ble min oppgave å representere de så riktig som mulig (Ryen, 2002). Prosessen med analysen startet med å transkribere alle intervjuene, det ble totalt 67 sider. Transkribering betyr å gjøre om intervjuene til lesbar tekst (Jacobsen, 2005). Tre av intervjuene ble transkribert ved hjelp av Nvivo, de to første intervjuene ble lagt inn i Nvivo når de var ferdig transkribert i Word. Nvivo ble også brukt til å lage enheter og kategorier før jeg analyserte. Når transkriberingen var ferdig, sendte jeg fortløpende det transkriberte intervjuet til informantene, og de svarte relativt raskt. Ingen av informantene

hadde kommentarer til transkriberingen. Når transkriberingen var bekreftet, startet prosessen med å dele rådata inn i mindre enheter (Ryen, 2002).

Det var en prosess som tok lang tid. Jeg har aldri gjort det før, og det ble en del prøving før jeg endte opp med de enhetene som ble brukt til kategoriseringen. Kodingen startet nærmest åpen, jeg valgte meg to hovedkategorier; strategi og kommunikasjon. Øvrige koder og kategorier ble laget fortløpende mens jeg leste over transkriberingen og enhetene. Oppdelingen og sammenslåing av kategorier foregikk i flere prosesser. Sammenslåingsprosessen nest siste steg endte opp med bruk av forskningsmodellen. Deretter ble forskningsspørsmål brukt som hovedkategorier, og nye underkategorier ble dannet.

### **3.6.2.1 Troverdighet – begrepsvaliditet**

Validitet handler om hvorvidt vi faktisk måler det vi ønsker å måle, gyldighet (Johannessen et al., 2011; Torsten, 2013). For å svare på studiens formål, må jeg se på om innsamlet data og konklusjon er riktige og beskriver det de skal beskrive (Johannessen et al., 2011). Målet mitt var å finne ut av om trafikkskolenes strategier imøtekommer markedets etterspørsel, og hvordan de ivaretar oppgavene fra myndighetene. For å skape en forståelse av hvilke strategier de bruker, mener jeg at et semistrukturert intervju gav meg de beste svarene. Utvalget mitt av informanter er rekruttert med tanke på at de har dyp kunnskap om de temaene jeg har studert. Fire av informantene er selv eiere og faglig ledere ved trafikkskolene, og de har en lang og bred erfaring fra yrket og annen yrkeserfaring. Informantene kan kun fortelle sine egne historier. På noen av spørsmålene svarte de likt, om blant annet kvalitet, omdømmebygging og pris vedrørende konkurransen i markedet. Det var interessante funn, og kan representere en andel av trafikkskoler i Norge. Det er gjort en triangulering i oppgaven for å styrke studiens validitet (Jacobsen, 2005). Informantutvalget representerer to regioner i Norge, og mulige skjevheter kan forekomme ut fra andre regioner.

### **3.6.2.2 Overførbarhet**

Om mine funn kan overføres til å gjelde for andre en studiens (Johannessen et al., 2011) problemstilling og bransje? Informantene i studien kan kun fortelle sine egne historier. På en annen side er de fleste trafikkskoler i Norge mikrobedrifter og de små trafikkskolene er ganske likt organisert. Så for trafikkskoler med størrelse fra to til ti ansatte er det sannsynlig at mine funn kan gjelde for mange trafikkskoler som er likt organisert, men ikke alle. Siden informantene mine i hovedsak er fra to deler av landet, tre fra større byer i Norge, og to fra mindre tettsteder i Norge, kan geografiske forskjeller gjøre seg gjeldende ved senere

undersøkelser. Fire av informantene har erfaring fra yrket i over 10 år, og en informant har 5 år fra yrket. Fire av informantene er eiere av trafikkskolene, og en informant er ansatt som faglig leder (kap. 3.5.3). I kapittel 4.2.1 møter vi informantene.

På enkelte områder kan den overføres til å gjelde for andre. Blant annet når det kommer til kunders beslutningsprosess vedrørende produkter og tjenester som er vanskelig å vurdere på kvalitet. Kundene baserer ofte da sine beslutninger på en del ytre faktorer (Kotler et al., 2016), som det viser seg i denne studien også. Jeg har valgt å triangulere, og flere av mine funn er sammenfallende i flere undersøkelser, og noe støttes opp av teori. Det vil ikke gjelde for hele studien.

### **3.6.2.3 Bekreftelse**

Jeg har brukt triangulering på forskjellige måter utfra de ulike forskningsspørsmålene. På forskningsspørsmål en og to sammenfaller flere av svarene til informantene med de andre undersøkelsene brukt i denne studien. Jeg mener derfor at mine informanter er til å stole på selv om de vil være farget av sitt syn. Om andre forskere gjennomfører samme undersøkelse med samme fremgangsmåte, mener jeg at de kan få mange av de samme svarene, selv om svarene er avhengig av settingen som intervjuene foregår i, og at kunnskapen og bakgrunnen til forskerne vil være forskjellig. Samtidig fikk alle informantene tilsendt transkriberingen, hvor alle bekreftet min transkribering før jeg begynte å analysere.

### **3.6.3 Vurdering av kildebruk**

Det jeg har undersøkt i denne studien, har jeg ikke lyktes med å finne internasjonal litteratur på. Området er drift av trafikkskoler sett i sammenheng med deres pålagte samfunnsansvar av myndighetene. Det er søkt i Google Scholar, Google, Oria, Cambridge Journals Online, E-tidsskrifter, Idun, Nord Open Research Archive og NSD – kanalregisteret. Kildene som i hovedsak blir brukt er Nasjonale transportplaner, TØI og Sintef rapporter og en del andre. For å sammenstille drift er annen faglitteratur brukt fra strategi, markedsføring, prosjekt ledelse med mer.

## **3.7 Etiske vurderinger**

Masterprosjektet ble meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Jeg redegjorde for min problemstilling, intervjuguide, metode og om hvordan innsamlede data skulle oppbevares. Søknad og samtykkeerklæring ligger vedlagt, vedlegg 3 og 4. Under transkriberingen ble de anonymisert i henhold til søknad og avtale med informantene.



Informantene godkjente transkriberingen før jeg begynte å analysere dataene.

Transkriberingen blir ikke lagt ved av hensyn til anonymiseringskriteriene, og avtale med informanter.

### **3.8 Oppsummering**

Problemstillingen er: *Hvordan samsvarer trafikkskolenes strategier med det markedet etterspør, og i hvilken grad klarer de samtidig å ivareta samfunnsoppdraget gitt av myndighetene?*

Spørsmålet er åpent, og jeg har jobbet mest med den kvalitative metoden.

Forundersøkelsen gav 51 svar, og jeg har intervjuet 5 ledere ved trafikkskoler rundt om i landet. I tillegg er det benyttet sekundærdata fra to undersøkelser for å utdyppe mine funn i bredden.

Gjennom metodekapitlet har jeg begrunnet og utdypet alle valg som er gjort gjennom min forskningsprosess. Intervjuene er beskrevet inn under et eget kapittel, og den kvantitative forundersøkelsen. Det er gjort for å styrke undersøkelsens reliabilitet. Jeg har validert alle mine data for å sørge for at de er relevante og pålitelige. Gjennomføringen av intervjuene ble gjennomført etter informantenes samtykke. Alle informantene var godt forberedt, med god informasjon om formålet med studien, og tema og spørsmål i forkant av intervjuet. Samt at alle har godkjent transkriberingen. En del av mine funn sammenfaller med de andre undersøkelsene, noe som styrker studiens kvalitet. Samtidig er det et lite utvalg, og det bør gjøres undersøkelser på et større utvalg før det kan generaliseres. Denne studien var ment til å kartlegge og beskrive for å se tendenser som en kan gå videre med i senere forskning. Det mener jeg at denne studien gir mulighet til.

## 4 Resultat

I resultatkapitlet presenteres innsamlet datamateriale med bakgrunn for å svare på problemstillingen: *Hvordan samsvarer trafikkskolenes strategier med det markedet etterspør, og i hvilken grad klarer de samtidig å ivareta samfunnsoppdraget gitt av myndighetene?*

Resultatet presenteres i to hoveddeler; etterspørsel og tilbud. For etterspørselssiden presenteres den kvantitative forundersøkelsen gjort blant foreldre, og den er relevant for forskningsspørsmål en. For tilbudssiden presenteres de kvalitative intervjuene, og de er relevante for alle de tre forskningsspørsmålene.

- I. Hva er viktig for markedet (markedet er elever, foreldre og ledsagere)?
- II. Hvordan ivaretar trafikkskolene oppgavene fra myndighetene?
- III. Hvilke strategier bruker trafikkskolene i sin kommunikasjon med markedet?

### 4.1 Etterspørselssiden

Den kvantitative undersøkelsen blant foreldre, gir utfyllende svar på forskningsspørsmål en, hva er viktig for markedet.

#### 4.1.1 *Hva er viktig for markedet, elever og foresatte/foreldre.*

I denne delen av analysen presenteres resultatet fra undersøkelsen gjort blant foreldre. Det var ca. 70 stykker som deltok på informasjonsmøtet til Statens vegvesen, jeg fikk 51 svar.

Innledningsvis på skjema hadde jeg et spørsmål om de *allerede kontaktet trafikkskole*<sup>7</sup>. Dette tas ikke med i analysen på grunn av mye tolkninger og det ikke vil gi valide svar. Det påvirker ikke forskningen videre i besvarelsen av denne oppgaven.

Det neste spørsmålet var om de var foreldre/foresatte til gutt eller jente. Det var liten forskjell på svarene på Likert skala om det var gutt eller jente. Foreldrene var samstemte på hva som var viktig, verken eller, lite viktig. Ut fra resultatet presenteres svarene samlet for gutt/jente. Spørsmål nr. 16 var veldig lite relevant<sup>8</sup>.

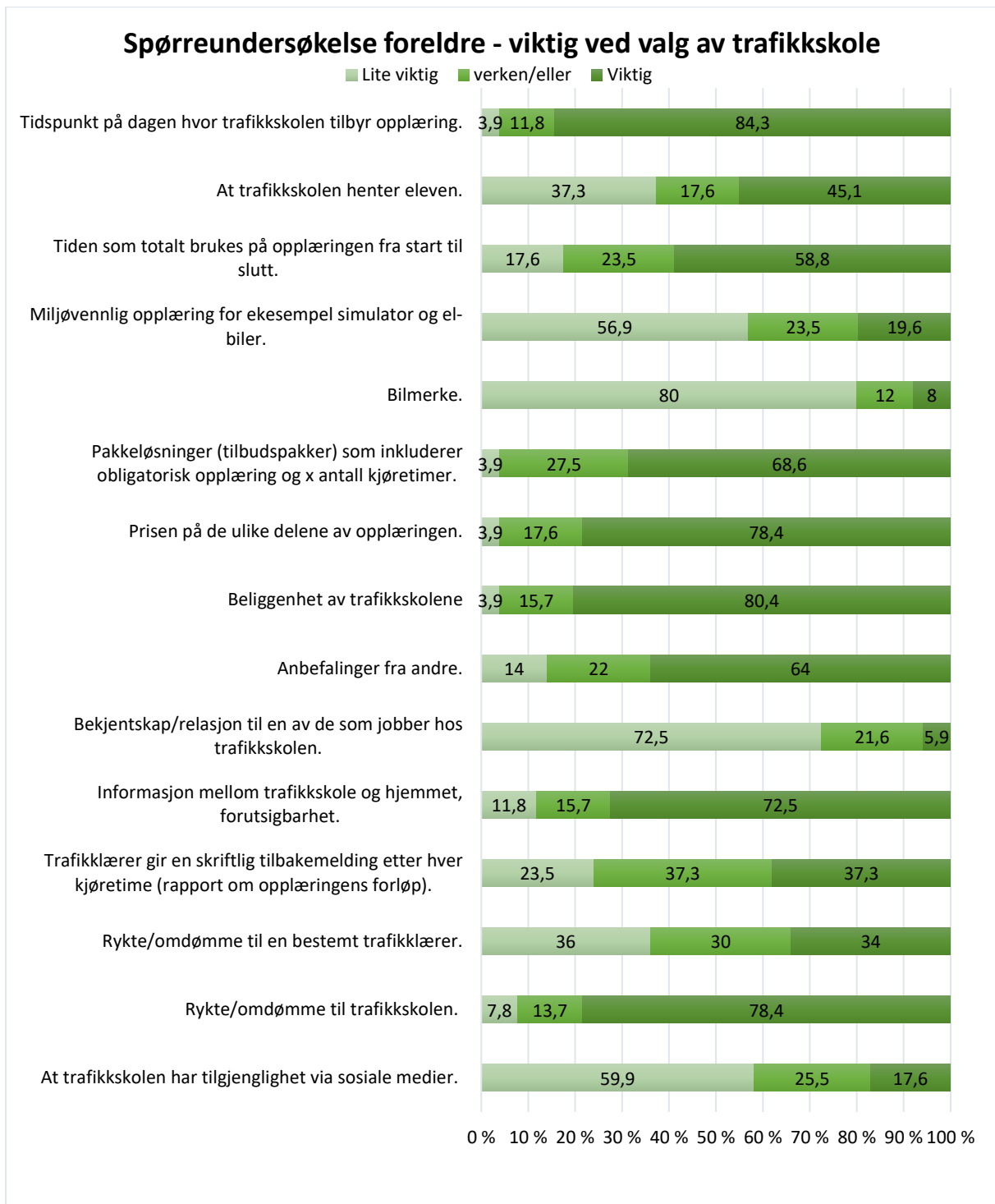
Faktorer som bør tas i betraktning ved noen av svarene er at møtet hos Statens vegvesen er frivillig. Undersøkelsen er gjort før praktisk opplæring hos trafikkskole har

---

<sup>7</sup> Mye usikkerhet rundt spørsmålet, noen hadde meldt på trafikalt grunnkurs, andre svarte ikke da de ikke visste hva partner hadde gjort.

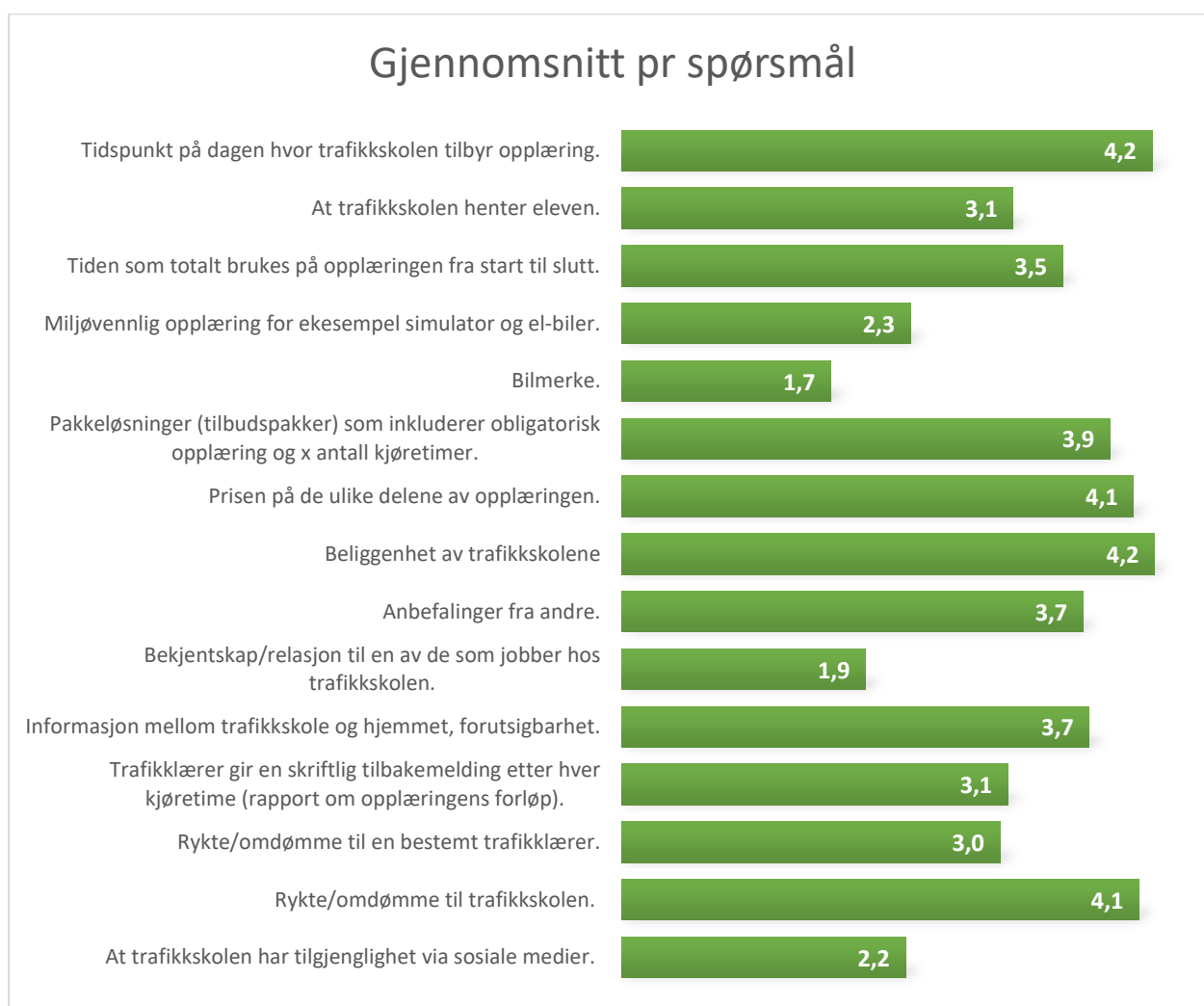
<sup>8</sup> Fikk tre svar.

startet. I figur 7 er svarene presentert, og de gir en oversikt over hva som er lite viktig, verken eller, og viktig ved valg av trafikkskole. Lite viktig fra 1-2,5. Verken eller fra 2,5-3,5. Viktig fra 3,5-5. Skala 1 til 5. Tallene i figur 8 er oppgitt i prosent. Som en ser har 84,3 prosent svart at *tidspunkt på dagen hvor trafikkskolene tilbyr opplæring* er viktig, altså mellom 3,5 til 5.



Figur 7: Viser svarene fra spørreundersøkelsen til foreldrene. Prosent n=51.

Utregnet gjennomsnitt score pr. spørsmål er presentert i figur 8.



Figur 8: Gjennomsnitt score pr spørsmål.

*Tidspunkt på dagen hvor trafikkskolen tilbyr opplæring.* Resultatet tyder på at tid på dagen trafikkskolene tilbyr opplæring på er en avgjørende faktor ved valg av trafikkskole. Så mange som 84,3 prosent av foreldrene svarer at dette er viktig, 11,8 prosent oppgir at de er nøytrale til det, og 3,9 prosent sier at tid på dagen hvor opplæring tilbys ikke er viktig. Noe som underbygges av et gjennomsnitt på 4,2.

*At trafikkskolen henter elevene.* Resultat med et gjennomsnittet er på 3,1 tyder på at det ikke har noen stor betydning om trafikkskolene henter elevene (verken eller). Så mange som 45,1 prosent av foreldrene svarer at dette er viktig, 17,6 prosent oppgir at de er nøytrale til det, og 37,3% prosent sier at det er mindre viktig om eleven blir hentet av trafikklærer. I vedlagte histogrammer (vedlegg nr. 5) viser at hovedtyngden er fra 2,5 til 5, og det utgjør 62,7

prosent, og at det er av betydning. Resultat tyder at det er viktig for en del av foreldrene at elevene blir hentet.

*Tiden som totalt brukes på opplæringen fra start til slutt.* Resultat med et gjennomsnitt på 3,5 tyder på at tiden som brukes på opplæringen er litt viktig ved valg av trafikkskole. Så mange som 58,8% prosent av foreldrene svarer at det er viktig, 17,6 prosent oppgir at de er nøytrale til det, og 17,6 prosent sier at det er mindre viktig.

*Miljøvennlig opplæring for eksempel simulator og el-biler.* Resultat med et gjennomsnitt på 2,3 tyder på at miljøvennlig opplæring er lite viktig ved valg av trafikkskole. Bare 19,6 prosent av foreldrene mener at det er viktig med miljøvennlig trafikkopplæring. De som er nøytrale er 23,5 prosent, og så mange som 56,9 prosent mener det er mindre viktig.

*Bilmerke.* Resultat med et gjennomsnitt på 1,7, tyder på at bilmerke er mindre viktig ved valg av trafikkskole for foreldrene. Bare 8 prosent har svart at det er viktig, og 12 prosent er nøytrale, men så mange som 80 prosent har svart at det er lite viktig. I vedlegg nr. 5 viser histogrammet at hele 68,6 prosent har svart svært lite viktig.

*Pakkelsninger (tilbudspakker) som inkluderer obligatorisk opplæring og x antall kjøretimer.* Resultat med et gjennomsnitt på 3,9, tyder på at pakkelsninger er viktig ved valg av trafikkskole for foreldre. Så mange som 68,6 prosent mener at et pakketilbud på opplæringen er viktig, og 27,5 prosent er nøytrale, og bare 3,9 prosent sier at det er mindre viktig.

*Prisen på de ulike delene av opplæringen.* Resultat med et gjennomsnitt på 4,1 tyder på at pris er viktig ved valg av trafikkskole for foreldrene. Så mange som 78,4 prosent har svart at pris på de ulike delene er viktig ved valg av trafikkskole, og 17,6 prosent er nøytrale i forhold til pris, og bare 3,9 prosent har svart at det ikke er viktig.

*Beliggenhet av trafikkskole.* Resultat med et gjennomsnitt på 4,2, tyder på at beliggenhet er viktig ved valg av trafikkskole. Så mange som 80,4 prosent har svart det er viktig, og 15,7 prosent er nøytrale, mens bare 3,9 prosent har svart at beliggenhet ikke er viktig.

*Anbefalinger fra andre.* Resultat med et gjennomsnitt på 3,7 tyder på at anbefalinger fra andre er litt viktig. Så mange som 64 prosent mener det er viktig, og 22 prosent mener er nøytrale, og bare 14 prosent mener det er lite viktig.

*Bekjentskap/relasjon til en av de som jobber hos trafikkskolen.* Resultat med et gjennomsnitt på 1,9, tyder på at bekjenskaper til noen av de som jobber på trafikkskolen er mindre viktig. Bare 5,9 prosent mener det er viktig, og 23,6 prosent er nøytrale, og så mange som 72,5 prosent mener det er lite viktig.

*Informasjon mellom trafikkskole og hjemmet, forutsigbarhet.* Resultat med et gjennomsnitt på 3,7, tyder på at god informasjon mellom trafikkskole og hjemme er viktig. En god dialog som er åpen synes å være viktig for foreldrene, og at de mottar en strukturert plan (forutsigbarhet). Så mange som 72,5 prosent mener informasjonen mellom trafikkskole og hjemmet er viktig, og 15,7 prosent er nøytrale, og bare 1,8 prosent mener det er mindre viktig.

*Trafikklærer gir en skriftlig tilbakemelding etter hver kjøretime (rapport om opplæringens forløp).* Resultat med et gjennomsnitt på 3,1, og det virker som det er verken eller av betydning for valg av trafikkskole om lærer gir skriftlige tilbakemeldinger. Ifølge histogrammet er det like mange svar fra respondenter (N=19) som har svart verken/eller, og at det er viktig. Histogrammet har en liten hovedtyngde til høyre (vedlegg nr. 5). At elevene får en skriftlig tilbakemelding etter hver kjøretime er av betydning, men ikke avgjørende i seg selv ved valg av trafikkskole. Så mange som 37,3 prosent mener det er viktig, og det er like mange som er nøytrale, men 25,5 prosent mener det er lite viktig.

*Rykte/omdømme til en bestemt trafikklærer.* Resultat med et gjennomsnitt på 3,0, tyder på at rykte/omdømme til en bestemt trafikklærer er verken eller. Svaret antyder at rykte/omdømme til en bestemt trafikklærer er av betydning for nesten halvparten, og den andre halvdel mener at det er mindre viktig, det er nesten likevekt på begge sider av midten i histogrammet (vedlegg nr. 5). Så mange som 34 prosent mener at rykte/omdømme til trafikklæreren er viktig, og 30 prosent er nøytrale, og hele 36 prosent mener det er mindre viktig.

*Rykte/omdømme til trafikkskolene.* Resultat med et gjennomsnitt på 4,1, tyder på at rykte/omdømme til trafikkskolen er viktig. Så mange som 78,4 prosent mener det er viktig, og 13,7 prosent er nøytrale, mens bare 7,8 prosent mener det er lite viktig. Histogrammet har en klar skjevfordeling til høyre, og 25 av respondentenes svar lå imellom 4,5-5 (vedlegg nr. 5).

*At trafikkskole har tilgjengelighet via sosiale medier.* Resultat med et gjennomsnitt på 2,2, tyder på at tilgjengelighet via sosiale medier er mindre viktig. Bare 17,6 prosent mener det er viktig, og 25,5 prosent er nøytrale, men så mange som 59,9 prosent mener det er mindre viktig. Histogrammet har en skeivfordeling til venstre, og 22 av respondentenes svar lå imellom 1 til 1,5 (vedlegg nr. 5). Viser at det er svært lite viktig om trafikkskolen er tilgjengelig via sosiale medier.

#### **4.1.2 Oppsummering av spørreundersøkelsen blant foreldre**

Tabell 5 viser kategoriseringen sortert etter viktig, verken eller og lite viktig for foreldrene ved valg av trafikkskole. Forkortelsene G.S. betyr gjennomsnitt score.

Tabell 5: Oppsummering av resultater i undersøkelsen blant foreldre.

Kategorier		G.S.
Valg av trafikkskole basert på ytre faktorer	<u>Viktig ved valg av trafikkskole for foreldre:</u>	
	Beliggenhet.	4,2
	Tidspunkt på dagen hvor trafikkskolen tilbyr opplæring.	4,2
	Prisen på de ulike delene av opplæringen.	4,1
	Pakkeløsninger (tilbudspakker)	3,9
	<u>Verken eller ved valg av trafikkskole for foreldre:</u>	
	At trafikkskolen henter elever.	3,1
	<u>Hva som er mindre viktig ved valg av trafikkskoler for foreldre:</u>	
	Miljøvennlig opplæring, eks. simulator og el-biler.	2,3
	At trafikkskolen har tilgjengelighet via sosiale medier.	2,2
Bilmerke.	1,7	
Valg av trafikkskole basert på immaterielle verdier	<u>Viktig ved valg av trafikkskole for foreldre:</u>	
	Rykte/omdømme til trafikkskolen.	4,1
	Anbefalinger fra andre.	3,7
	Informasjon mellom trafikkskole og hjemmet, forutsigbarhet.	3,7
	<u>Verken eller ved valg av trafikkskole for foreldre:</u>	
	Trafikklærer gir en skriftlig tilbakemelding etter hver kjøretime om opplæringsforløp.	3,1
	Rykte/omdømme til en bestemt trafikklærer.	3,0
	<u>Hva som er mindre viktig ved valg av trafikkskoler for foreldre:</u>	
	Bekjentskap/relasjon til en av de som jobber hos trafikkskolen.	1,9

Tiden som totalt brukes på opplæringen er ikke kategorisert fordi noen trafikkskoler tilbyr intensivopplæring på 14 dager, og andre trafikkskoler skriver ingenting om tidsforbruket. Spørsmålet sier ingenting om det er kort eller lang tid foreldrene ønsker, og de kan både legge ytre faktorer til grunn for sine valg, eller immaterielle verdier ved at de ønsker et toårig opplæringsforløp. Tiden som brukes på opplæringen fikk en snittscore på 3,5.

Rykte/omdømme til trafikklærer fikk en snitt score på 3,0, mens rykte/omdømme til trafikkskolen fikk en snitt score på 4,1, det viser at de ser på bedriftens omdømme i sin helhet. Selv om det er hver enkelt ansatt som er med på å lage bedriftens rykte og omdømme.

#### 4.2 Tilbudssiden, trafikkskolene

Først presenteres informantene, deretter blir det sett på kunnskap og kompetanse, og til slutt presenteres resultatene i forhold til forskningsspørsmålene.

- I. Hva er viktig for markedet (markedet er elever, foreldre og ledsagere)?
- II. Hvordan ivaretar trafikkskolene oppgavene fra myndighetene?
- III. Hvilke strategier bruker trafikkskolene i sin kommunikasjon med markedet?

#### **4.2.1 Kompetansen og bakgrunnen til informantene:**

Kompetanse!1

L1: Dame, jobbet som trafikklærer i 10 år, og faglig leder i 5 til 6 år, skolen holder til i en større by. Trafikkskolen har 1 kontoransatt og 8 trafikklærere, og har eksistert i over 30 år. En del kursing innenfor yrket som blant annet +65 (kurs for eldre bilførere), handicap og spesielt tilpasset kjøretøy. Jobbet med teambuilding i ca. 13 år. Hva som er viktig for henne; teambuilding, samle bedriften, samarbeidskraft, jobbe mot felles mål og profesjonalitet.

L2: Dame, jobbet som trafikklærer i ca. 5 år, eier av egen trafikkskole, driver i en større by. Trafikkskolen har 2, snart 3 trafikklærere, ingen kontoransatte. Skolen har eksistert i noen få år. Utdanning; litt fra BI, toårig trafikklærerutdanningen, og faglig leder utdanning etter 2005. Erfaring; eid og drevet flere bedrifter med over 20 ansatte i 14 år, regnskap og kundebehandling. Hva som er viktig for henne; god kommunikasjon med kunden, og ser på det nonverbale kroppsspråket til kunden, service og tillit.

L3: Mann, jobber på et mindre tettsted hvor de har 3 konkurrenter. Trafikkskolen har 7 trafikklærere de har flere filialer i området, ingen kontoransatt. Trafikkskolen har eksistert i 11 år. En av to eiere, begge jobber i den daglige driften. Utdanning; toårig utdanning i økonomi og planlegging, toårig trafikklærerutdanning, faglig leder etter 2005, motorsykkelinstruktør utdanning. Erfaring fra tidligere, montør i fabrikk. Hva som er viktig for han; å ha det kjekt, punktlighet, fremstå profesjonelt og forutsigbarhet til kundene.

L4: Mann, jobbet i 22 år som trafikklærer, 17 år som daglig leder/faglig leder, 13 år som eier av trafikkskolen. Trafikkskolen har to kontoransatte, 4 trafikklærere, og en motorsykkellærer i tillegg til seg selv. Trafikkskolen har eksistert i over 30 år. Et hovedkontor og en filial. Utdanning; veiledningspedagogikk, ettårig-trafikklærerutdanning, daglig leder<sup>9</sup> kurs ved trafikklærerutdanningen, litt økonomi. Erfaring; miljøarbeider blant ungdommer, og administrativ jobb. Hva som er viktig for han; se eleven og starte der hvor eleven er, involvering og gjensidig kommunikasjon er viktig. Både ansatte og kunder er like viktige.

---

<sup>9</sup> Utdanningen het den gangen daglig leder og ikke faglig leder. Innhold i kurset var veiledningspedagogikk og drift av trafikkskole. Kurset inneholdt bedriftsøkonomi og markedsføring, noe som er tatt bort fra utdanningen i dag.



L5: Mann jobbet som trafikklærer siden 2003, operer i en større by. Har vært tidligere ansatt, og drevet selvstendig under det vi kaller «paraply» virksomhet<sup>10</sup>. Gikk ut av paraply virksomheten, og drev etter vært et personforetak. Jobberfaring fra Statens vegvesen. Driver i dag egen skole med 3 trafikklærere og ingen kontoransatt, hvor det er to avdelinger. Utdanning; faglig leder og yrkessjåførutdanning. Lang og bred erfaring gjenspeiler en endring av holdning og syn på bransjen. Endringen viser seg i tanker om drift og forståelse av lovverk. Hva som er viktig for han; trivsel blant ansatte og elever, det skal være artig. Bevisst forhold til økonomi, og har fokus på «sunne» investeringer.

Flere av informantene har en lang yrkeskompetanse både innenfor faget trafikk, men også tidligere erfaringer. I presentasjonen av informantene over ser vi at flere vektlegger det å se mennesker, og møte mennesker der hvor de er.

«Det er jo det å møte ungdommen fra deres ståsted, det er jo i tråd med dagens læreplan hvor du skal møte eleven der den er», L4.

På lik linje som det å møte eleven og se eleven, er lederne opptatt av at alle ansatte er like viktig. Involvering av ansatte er viktig for informantene, og alle ansatte får være med på å ta avgjørelser. L1 viser det gjennomsnitt svar, på hva som motiverte henne til å bli faglig leder. Hun ønsker at alle er inkludert, og at de har en felles politikk for sin undervisning.

«Først og fremst hovedgrunnen er fortsatt samle arbeidsplassen at det er vi, og at vi jobber mot samme mål», L1.

Tre av informantene har utdanning hvor de har noe økonomi. Fire av informantene er aktive i den daglige driften, en er delvis aktiv i den daglige drift. To har ettårig trafikklærerutdanning fra Statens Trafikklærerskole (STLS). Fra 2004 ble grunnutdanningen endret til toårig høgskoleutdanning, og hvor daglig lederkurs gikk til å bli faglig lederutdanning. De andre tre informantene har toårig høgskoleutdanning som trafikklærer. Fire av informanter har gjennomført faglig leder utdanning, og en av informantene har daglig lederkurset ved Statens trafikklærerskole. I tidligere undersøkelser har vekten vært på de med ettårig utdanning, utvalget i denne undersøkelsen har hovedvekt på toårig

---

<sup>10</sup> Paraply virksomhet, flere trafikkskoler som deler kontor og faglig leder. Ofte registrert som personforetak.

trafikklærerutdanning.

#### **4.2.2 Hva er viktig for markedet**

##### **4.2.2.1 Hva kjennetegner markedet (markedet er elever og foreldre)**

De kvantitative analysene viser resultatene for hva som er viktig for kundene når de velger trafikkskole, i denne delen av analysen blir det sett på hvilke faktorer som påvirker markedet.

Alle informantene viser en bred enighet i at konkurreres en del på pris, selv om informantene selv har hovedfokus på kvalitet. På spørsmål om hva det konkurreres på mellom trafikkskolene;

«Det er nå egentlig mest pris spør du meg da», (L1)

I kvalitet blir det vektlagt det å følge lover og forskrifter, tilfredsstillende kravene til opplæringen. Forskriftene de legger til grunn er forskrift om trafikkopplæring og førerprøve mm. Mange beståtte førerprøver over tid gjenspeiler også kvalitet, ifølge informantene.

«Det går veldig mye på pris, og arbeidstider nå da, det har vært veldig mye fokus på hvilken tid elevene vil kjøre», (L3)

L3 snakket mye om tidspunkt på dagen elevene ønsket å ta kjøretimer, en av konkurrentene tilbyr i stor grad timer på ettermiddag og kveld. Konkurrenten lar bilene stå på dagen, for å imøtekomme en «ny» kjøpsadferd til kundene. L3 var også inne på arbeidstider og familieforhold som gjør det krevende å møte kundenes etterspørsel. Fraværgrensen som er satt både til ungdomskoler og videregående skoler er nok med på å endre etterspørselen etter trafikkopplæring vedrørende tidspunkt de ønsker å ta opplæringen på, opplyser informanten. Informanten opplever at kundene ønsker å kjøre på tider med mindre trafikk, ettermiddager og kvelder. Han føler at trafikkskolen kommer i en klemme mellom forskrifter og kundens ønsker.

Pakkepriser er noe som benyttes av en del trafikkskoler, pakkepriser hvor et x-antall kjøretimer er inkludert og praktisk obligatoriske deler inkluderes til en liten rabattert pris. I intervjuene kom det frem ulike synspunkter på trafikkskoler som selger pakker, og de som selv benytter, eller har benyttet seg av slike tilbud ut til kundene.

L4 har i perioder tilbudt pakkepriser på grunn av markedets etterspørsel, og de har hatt tydelige kontrakter på hva de inneholder, og har ikke opplevd misforståelser i forbindelse med pakketilbudene de har gitt. L4 forteller at det er en todelt sak det med pakker. Det ene er at de ønsker å imøtekomme markedets etterspørsel, det andre å sikre at pengene kommer inn. De obligatoriske delene på slutten av trafikkopplæringen koster relativt mye. L4 poengterer at formålet ikke er å dumpe prisene, men imøtekomme kundene, pakkene gir ingen form for førerkortgaranti, og måloppnåelsen til eleven er det viktigste.

«Men tenker en pris, så er det ikke snakk om pris dumping for rabattene som ble gitt var forholdsvis lav hvis en ser det sånn. Men markedet etterspurte og da kom vi på banen og gav pakker. Men ikke på en total pris på førerkort, men da for det obligatoriske delene som skal gjennomføres», L4.

Informant L2 har et annet syn og andre opplevelser med pakker;

«Pakkeopplegget er noe forbannet tull altså, det er flere ting som ikke står der», L2.

Det er 3 timer som går til obligatorisk, 2 timer går til trinnvurderingen, en time går til oppvarmingstime til førerprøven, også kommer det en time ekstra frem og tilbake fra øvingsbanene til sikkerhetskurs på bane. Så det er sånn uærlig fra starten og det skal jeg aldri være med på. Jeg lurte på hvor mange telefoner jeg har fått om pakker altså, men etter jeg er ferdig med tiraden min så sier de hvilken tid kan vi begynne altså», L2.

Informant L4 sine opplevelser med pakker;

«Det var ganske greie kontrakter hvor det kom tydelig frem hva pakken inneholdt. Det var spesifisert at det var nivå som skulle oppnås før at de ulike delene kunne bli gjennomført i forhold til måloppnåelsen til eleven, og at det ble ordinære kjøretimer utenom, så det var veldig lite klager», L4.

Svaret til L2 skiller seg fra de andre svarene når det handler om pakker, det viser seg at L2 har opplevd at alt ikke kommer like tydelig frem om hva pakkene inneholder, men L4 og L5 viser til kontraktene og med tydelig informasjon så var det ingen problemer med

pakker. Resultatene viser forskjellige erfaringer og holdninger vedrørende tilbud om pakker. L5 ser mer på det som L4, og som L5 sier at kundene uavhengig betaler for timer til og fra sikkerhetskurs på bane, og ser ikke de samme utfordringer med det som L2. L5 forteller at kundene spør etter hva en kjøretime koster, og ikke det obligatoriske, mens det er de obligatoriske delene som har den høyeste kostnaden.

«Hva koster en kjøretime, og hvis du da har en lav pris på kjøretimer så kan du ha høy pris på de obligatoriske kursene for det er ingen som spør om de», L5.

Under intervjuene kom det også frem at trafikkskolene konkurrerer på det å hente elever der hvor de ønsker uten ekstra betaling, de fleste gjør det for at de andre gjør det, men L2 hadde et litt annet syn på å møte elevene enn de øvrige informantene.

«For jeg har nå sett på noen hjemmesider hvor det står at vi henter og bringer gratis. Ja, men det gjør jo jeg også, det kom nettopp en melding om vi kan starte på den plassen i morgen tidlig, ja jeg kommer. Det legger du inn det som kalles service du? Ja, det skal bare mangle så fremt jeg har tid til det» L2.

L2 tar det som en selvfølge at elevene blir hentet der de måtte ønske, det er en del av kundebehandlingen og blir en del av det å møte kundenes kjøpsadferd. Vedrørende det å møte eleven hvor de ønsker at kjøretimen skal starte, oppleves for noen også som lite motiverende, og blir sett på som å slite ut trafikklæreren siden det går ut over pauser, pausen blir da brukt til å kjøre å møte ny elev. L1 forteller at all kjøringen ikke er motiverende for læreren som aldri får fritid, men samtidig forteller L1 at trivsel på arbeidsplassen er det viktigste for motivasjonen til de ansatte.

Alle informantene i intervjuene vektla kvalitet fremfor pris i sin konkurranse med konkurrentene, selv om svarene antyder at det konkurreres mye på pris som den viktigste faktoren. L4 utalte seg om konkurranseforhold om pris og kvalitet på denne måten;

«Det handler om å ta utgangspunkt i den enkelte elev, det er noen rammer som ligger der, mål i forhold til eleven og hvilke ferdigheter osv som eleven skal inneha før at vi slipper dem i vei på egenhånd. Så det er på en måte å ivareta det å ha kvalitet på undervisningen slik at de er i stand til å nå de målene og kravene som myndighetene sier, uten at det skal gå på bekostning av pris, som

for eksempel endel i markedet prøver å konkurrer på. Både pris pr time å ta noen leddvinte løsninger i forhold til antall timer som kreves. Det kan være tøft i perioder, for vi ser at en del av konkurrentene kommer med forlokkende tilbud både med timepris og pakkeløsninger. I korte perioder kan det nok hende at en taper kunder på det, men i det lange løp så tror jeg at kvalitet og at en gjør en god nok jobb vil være lønnsomt», L4.

I kvalitet skiller informantene litt på hva kunden opplever som kvalitet, og hva myndighetene legger i kvalitet ut fra faget. Kundenes opplevde kvalitet dreier seg i hovedsak om bestått førerprøve, bestått førerprøve blir kundenes opplevde verdi. Kvalitet i forhold til myndighetene er elevenes måloppnåelse i henhold til lover og forskrifter.

Andre ting som informantene var enig om, og som de vektlegger i forhold til kundene er punktlighet, profesjonalitet, og se kunden og møte kunden ut fra deres behov og ståsted. De la mye vekt på det å se eleven, og sammen arbeide mot å nå målene som er nedfelt i forskriftene, som verdier for kundene.

Ut fra resultatene så langt så er pris en viktig faktor i markedet, men også det å fremstå som profesjonelle aktører som tar kundene på alvor. Under intervjuene spurte jeg om hva de mente var riktig pris på kjøretime i forhold til drift av trafikkskolene, uten at de tenkte på konkurransen. Alle unntatt L2 var enig i at prisen pr kjøretime var for lav, og at timeprisen burde ha kostet ca. 100 kroner mer. Noen forskjeller ligger i om de har kontoransatte eller ikke. De som jeg intervjuet som hadde kontoransatte var mest tydelig på at prisen burde opp, for de har også høyere kostnader enn de som driver uten en fast ansatt på kontoret. Av intervjuene fremkommer det at det er noen useriøse aktører som tar noen leddvinte løsninger i forhold til læreplaner, og skaper seg konkurransefordeler ved at de tilbyr et billigere førerkort. Det ble spurt om det var noen konkurrenter som var viktigere for dem enn andre, og informantene mente at de ikke hadde noen konkurrenter som påvirket dem i en vesentlig grad. L1 så heller ikke på konkurrentene som konkurrenter, men snarere tvert om som kollega hvor de utveksler og deler kunnskaper seg imellom på det faglige planet. L1 poengterte at det ikke var alle som var like meddelsomme.

Tabell 6 viser en oppsummering av momentene og hvilke informanter som har svart hva. Som vi ser har alle informanter svart at det konkurreres en del på pris.

Tabell 6: Oppsummering av hva som kjennetegner markedet, og hvilke informanter som har svart.

Oppsummering av momenter som ble vektlagt av informantene.	L1	L2	L3	L4	L5
Konkurreres på pris.	x	x	x	x	x
Vekter kvalitet.	x	x	x	x	x
Førerprøver opplever kunden som kvalitet.	x	x	x	x	x
Tilbyr pakker.			x	x	x
Ikke problemer med ærlighet i forhold til pakker og har kontrakter, gjør det for markedet etterspør.			x	x	x
Mener at pakker viser uærlighet.	x	x			
Ingen konkurrenter er utpreget viktig for dem.	x	x	x	x	x
Mener useriøse aktører tar lettvinløsninger.	x	x	x	x	x
Har ikke kontoransatte på grunn av kostnad.		x	x		x
Har faste kontoransatte.	x			x	
Kvalitet er å se å møte eleven fra deres ståsted.	x	x	x	x	x
Henter elever når de ikke kan møte på trafikkskolen.	x	x	x	x	x
Ønsker å fremstå som profesjonelle og seriøse aktører ut til markedet.	x	x	x	x	x
Mener at prisen er for lav på opplæringen.	x		x	x	x
Opplevd kvalitet hos kunden, er annet enn kvalitet i opplæringen.	x		x	x	x

Informantene er delt i synet på det å tilby pakker. De som tilbyr pakker, og har kontrakter, mener at de ikke viser uærlighet. De av informantene som ikke tilbyr pakker, mener at det er mye lureri, som tabell 6 viser. Valgte å presentere de trafikkskolene som har kontoransatte, og de som ikke har kontoransatte i tabell 6, fordi det er en merkostnad som kan gi de som ikke har kontoransatte konkurransefordeler.

#### 4.2.3 *Hvordan ivaretar trafikkskolene oppgavene fra myndighetene*

Oppgavene til trafikkskolene er å gi opplæring slik at elevene får ønsket trafikantatferd, deltakere i nullvisjonsarbeider. Andre oppgaven er å samordne den private øvingskjøringen med trafikkopplæringen.

##### 4.2.3.1 **Kommunikasjon**

Hvordan trafikkskolene kommuniserer med kundene og markedet, og hvilket budskap de formidlet, var noe som jeg hadde lyst til å se nærmere på med tanke på oppgavene fra

myndighetene. Informantene er opptatt av å se eleven, møte de der hvor de er, for sammen å skape en felles forståelse for de målene som skal oppnås i opplæringen. Når de sier at de skal møte eleven på elevens ståsted og jobbe sammen mot mål, vektla de å skape en felles forståelse. For å lykkes med denne felles forståelsen skjedde det gjennom en gjensidig kommunikasjon, hvor trafikklærer sammen med eleven utvekslet budskap med informasjon og innhold. Innholdet i budskapet som læreren formidlet hadde et bestemt mål, enten om det var for å få eleven selv til å reflektere, eller å se sine handlingstendenser og vurdere dem.. De første spørsmålene handlet om hva de tenker om markedsføring, valg av kanaler og hvilket innhold de ønsker å få kommunisert ut til markedet. De er opptatt av tydelig informasjon og at de skal fremstå som ærlige ovenfor kunden. Dette kommer tydelig frem når de tenker på rykte og omdømme, men på spørsmål om budskap og markedsføring fikk jeg tilsvar at vi markedsfører oss ikke. Informantene tenkte tydeligvis på annonsering. En informant hadde vært i et lokalt blad, men sa at de ikke tjente noe på det. De andre sa at de ikke markedsførte seg, men på spørsmål om kanaler de brukte kom Facebook, Twitter og Instagram frem. Der annonserte de om ledige plasser på kurs, og elever som hadde bestått førerprøven, eventuelle tilbakemeldinger fra fornøyde elever med godkjenning fra elevene selv. Gjennom kanalene, var formålet å vise frem beståtte førerprøver, for å synliggjøre trafikkskolens kvalitet på opplæringen. Ønske om å bli foretrukket lå til grunn.

På spørsmål om hvilket budskap som var viktig for dem å formidle ut til markedet fikk jeg ikke noe klart svar. Det synes som at de har en del ubevisste handlinger når det kommer til det å kommunisere med markedet. Mediekanalene brukes ofte til å gi informasjon om skolen, synliggjøring samt å være tilgjengelig. Dette viser at de bruker enveiskommunikasjon for å gi informasjon til markedet.

Alle informanter fikk oppfølgingsspørsmål vedrørende nullvisjonen og myndighetenes intensjoner med opplæringen, etter at de hadde svart på de spørsmålene som omhandlet markedsføring av innholdet i budskapet av markedsføringen. Det var tydelig at informantene tenkte på markedsføring som direkte salg, å fremstå som en aktør med kvalitet i sine tjenester, men ikke at de kunne fremme samfunnsansvaret som de er pålagt av myndighetene. Utdrag fra teori vedrørende kommunikasjon som ble brukt i intervjuguiden: *Det latinske ordet for kommunikasjon er «communicare», som på norsk betyr «å gjøre noe felles». (Brønn & Arnulf, 2019) sier at prinsippet om «kommunikasjon som deling av et budskap» er nært beslektet med den opprinnelige betydningen av ordet «communicare». Toveiskommunikasjon gjenspeiler dette perspektivet, målet er at deltakerne i kommunikasjonen (sender og mottaker) skal oppnå en felles forståelse for budskapet. Kommunikasjonen blir her sett på som et middel for å dele*

*felles verdier og mål, og skape å bevare relasjoner. Gjennom en toveiskommunikasjon som pågår kontinuerlig skapes det en sosial virkelighet blant en gruppe mennesker (Berger & Luckmann, 1967).*

Når jeg i intervjuet nevnte nullvisjonen var jeg interessert i hvordan de så på seg selv som en del av den, og hvordan de kommuniserte den ut. Informantene virket litt oppgitt og følte seg litt maktesløse vedrørende å gjøre den mer allment kjent i samfunnet. Noen mente at de ikke hadde ressurser til å markedsføre den, og at troverdigheten til en liten privat bedrift som skal tjene penger på sine tjenester ikke er tillitsvekkende til kundene. En annen faktor er at de føler at de står litt alene, og at de er litt glemt i den biten. Læreplanen for trafikkopplæringen er myntet på nullvisjonen, og informantene anser at selve målene i læreplanen er en formidling av nullvisjonen. Det ble spurt om hvordan den ideelle kommunikasjonen med markedet burde ha vært og fra L4 fikk jeg følgende svar;

«Den ideelle kommunikasjonen ut til markedet burde ha vært har ikke ordet penger vært nevnt i det hele tatt. Hverken i fra skolen sin side eller fra kjøperen sin side ideelt sett. Da er det klart at da er det det med innhold mål og nullvisjonen som hadde vært ideelt og kanalisert ut. Men når det er markedskrefter som rår så vet vi jo det at slik er ikke hverdagen, men det har vært ideelt».

I forhold til utsagnet til informant 4, og de øvrige informantene, mener de at pris ikke burde være nevnt i lys av den jobben som gjøres med å få ut trygge trafikanter. De mener at pris ikke er forenelig med kvaliteten og målene i opplæringen. Som det poengteres, er de private aktører, og opererer i et marked hvor kundens etterspørsel blir viktig, samt å sikre trafikkskolen levedyktighet. På spørsmål om trafikkskolens rolle om å gjøre nullvisjonen allmennkjent svarte L1;

«Det er det som er vanskelig da siden den ikke er allment kjent. Det er jo en del som ikke vet hva dette er, og det er jo det vi må få gjort kjent da, på grunn av at politikerne ikke snakker om det. Mange vet jo hva det er trygg trafikk snakker om det, men det er også mange som ikke vet det. Når vi spør elevene når vi har kurs, elevene, er det mange som ikke vet hva det er. Det er noe som jeg ofte snakker om i opplæringen, men det er jo ikke egentlig elevene, men de som er hjemme har ikke peiling».



Ut fra svaret til informanten, virker det som at det er en viss usikkerhet i hvor godt nullvisjonen er kommunisert ut, og at de synes det er vanskelig å nå ut til alle. Det fremkommer at den blir tatt opp på trafikale grunnkurs. Svaret kan også tyde på at de som er foreldre ikke har like klar oppfatning om hva visjonen betyr for hver enkelt trafikant. L2 har fått til et samarbeid med foreldrene, og under informasjonsmøtene som Statens vegvesen arrangerer spilles det en del på følelser til foreldrene, som for eksempel hva er det viktigste for dere i livet? Hvilken bil skal sønn/datter få lov til å bruke etter at de har tatt førerkortet? Hvilken bil er den sikreste?

«Nei det legger jeg meg ikke borti det føler jeg at jeg ikke kan».

L2 nevnte et etisk dilemma om hvordan situasjonen er hjemme, og ut fra den blir det en sperre for å ta opp den type temaer, en ønsker ikke å trække over noen grenser. De fleste informantene var enige i at det må starte med en holdningsendring i trafikkskolebransjen for at de skal lykkes med å fremme samfunnsoppdraget, og skape en felles forståelse i samfunnet om at alle trafikanter er deltakere i nullvisjonens HMS arbeid når de kjører bil. L3 poengterte at trafikklærerens kjøremåte på fritiden må samsvare med det vi lærer bort, at trafikklæreren blir sett på som foregangspersoner også på privaten. Holdningene og ønske om å være en bidragsyter, ligger som en god bunnlinje i ledernes holdninger og syn, men det virker som om de ikke vet helt hvordan de skal fremme myndighetenes oppgaver ut til samfunnet. På spørsmål om hvem som må kommunisere den ut fikk jeg følgende svar;

«Det blir jo egentlig trafikkskolenes sin jobb det da, for det er jo ingen andre som gjør det» L3.

#### **4.2.3.2 Samordning av privat øvingskjøring**

Med bakgrunn i Nasjonal transportplan 2002-2011 ble det stilt spørsmål om hvordan samordningen av den private øvingskjøringen med trafikkopplæringen foregår, og hvem sitt ansvar det er å gi den informasjonen. Lederne til trafikkskolene er litt delte om hvem sitt ansvar det er å informere foreldrene om intensjonene i trafikkopplæringen.

«Jeg synes at det er Statens vegvesen som burde ta tak i det», L3.

«Vi prøver å invitere foreldrene med inn i opplæringsforløpet til eleven. Både i forhold til at det ligger en åpen invitasjon til å være med på timer, og kanskje spesielt i oppstarten for å se hvordan lærerne jobber med eleven etter hver time, og får arbeidsoppgaver på ting de skal øve på og videreutvikle hjem. Vi vil gjerne at foreldrene skal være med også for det er klart det at den direkte beskjeden fra lærer til foreldre der hvor foreldrene faktisk har vært med blir mer direkte og mindre sjans for misforståelser enn hvis at beskjedene skal gå via elevene. Så det å prøv å få til et foreldresamarbeid har vi hatt hele tiden. I tillegg til informasjonsmøter», L4.

Andre har prøvd å få foresatte/foreldre med, men opplever at etterspørselen ikke er stor, og derfor har valgt å slutte med informasjonskvelder til foreldrene. Alle informantene er positive og ønsker at ledsagere blir med på timer og kurskvelder, men det synes å virke som om etterspørsel fra ledsagerne er liten. Noen har prøvd å tilby gratis kurskvelder for å få med ledsagerne uten at de har lyktes i noen stor grad.

«I begynnelsen hadde vi gratis ledsagerkurs til foresatt og de som hadde vært på trafikalt grunnkurs. Men det var veldig skuffende lite oppmøte og lite engasjement. Om den informasjon ikke nådde frem til de foresatte eller om de foresatte ikke brydde seg det er vanskelig å si. Selv om det var gratis kurs en kveld og slikt så kokte det ut i kålen», L5.

Flere av informantene har opplevd at responsen på informasjonsmøter med foreldrene er liten. De er positive til å få med ledsagerne på kjøretimer, og når det skjer opplever de en god kommunikasjon mellom alle tre parter, og at samarbeidet fungerer godt. Det virker som om det er mer sjeldenheten at ledsagere er med på kjøretimer. Når ledsagerne deltar, er det ofte i starten av opplæringen. L2 skiller seg litt ut da det virker som L2 har klart å oppnå en god kommunikasjon med ledsagerne, og over halvparten av ledsagerne deltar.

«Jeg involvere de allerede på trafikalt grunnkurs da får de informasjon på kveld tre etter jeg er ferdig. Jeg tilbyr de en enkel kjøretime til skam pris, bare for å få de i bilen sammen med eleven da. Så over halvparten er foreldrene med på første kjøretime». L2.

Når det kommer til å motivere ledsagere til å delta i trafikkopplæringen, motiveres det med gratis deltakelse på kurskvelder, eller rabatter for at de skal delta i opplæringen til eleven. Selv om de tilbyr det gratis, virker det ikke som om de har lyktes med å motivere ledsagerne på rett måte for å få til samarbeidet om den private øvingskjøringen og trafikkopplæringen, som myndighetene har som mål for opplæringen. L4 har startet opp med informasjonsmøter igjen, og det viser seg at interessen for møtene er større nå enn tidligere. På deres plass holder ikke Statens vegvesen egne møter, så de har invitert dem inn på møtene. Om dette er en årsak til at interessen er større eller ikke viser ikke undersøkelsen, det kan være ulike årsaker, men de kommer.

«Nå har vi tatt opp den tråden igjen i forhold til at vi da inviterer inn foreldre, spesielt i forbindelse med trafikalt grunnkurs der at Statens vegvesen er inn og gir informasjon til våre elever. Det ser ut som det er større respons nå, enn for 15 år siden», L4.

#### **4.2.3.3 Samarbeid med øvrige interessenter**

For å undersøke hvem de samarbeider med, og hvem de anser som samarbeidspartnere ble det stilt spørsmål om hvem de anså som de viktigste samarbeidspartnerne. Det var en bred enighet om at Statens vegvesen var den viktigste samarbeidspartneren. De fleste informantene poengterte at samarbeide om førerprøver og tilrettelegging av førerprøvene var viktig. To informanter snakket om informasjonsmøter som Statens vegvesen arrangerte for trafikkskolene. Innholdet i møtene var om førerprøveavviklingen, eller om hva de opplevde førerkortkandidatene var gode, eller mindre gode på. Det handlet altså om nivået på elevene. I et område var det et enda tettere samarbeid med Statens vegvesen hvor trafikklærerne og sensorene samkjørte seg, og diskuterte ulikheter, og om hva de mente var viktig å vektlegge av ferdigheter til elevene. Ingen av deltakerne i intervjuene snakket om samordningen av den private øvingskjøringen, eller nullvisjonen utover det som er nedfelt i trafikkopplæringsforskriften om måloppnåelser som dreier seg om trafikkopplæringen. Lederne var fornøyde med samarbeidet som det var. Tilsynet som trafikkskolene er underlagt, er en del av Statens vegvesen og det virker som at tilbakemeldingene fra tilsynet fungerte godt. Tilsynet kontrollerer trafikkskolenes undervisningsplaner, overvårer undervisning og påser at de driver etter lover, forskrifter og regler som er nedfelt.

Tre av informantene nevnte interesseorganisasjoner som også ideelt sett burde ha vært en samarbeidspartner, men som ikke fungerer så godt. Det er interesseorganisasjonene som

fremmer trafikkskolenes interesser mot myndighetene, L4 håper at det snur, og poengterer at det er tendenser til at det snur. Ledsagerne ble ikke nevnt som en samarbeidspartner, de ble ansett som foreldre/foresatt til elevene deres.

Samarbeid eller konkurransen trafikkskolene imellom ble det ikke direkte spurt om, men det virker som at trafikkskolene ikke samarbeider i en stor utstrekning om myndighetenes mål og intensjoner for trafikkopplæringen. Tilsynelatende virker det som at det store fokuset til trafikkskolene er mer på daglig drift og at konkurransen mellom trafikkskolene går på pris, hente elever og hvilke tider det tilbys opplæring på. En informant skilte seg litt ut på sitt syn på konkurrentene, L1 uttalte at de var mer som kollegaer enn konkurrenter.

«Det er ikke alle som vil dele, men jeg deler gladelig. Det er fordi vi jobber mot samme mål».

Tabell 7 viser en oppsummering av momentene og hvilke informanter som har svart hva. Som vi ser har alle informanter svart at det er viktig å skape en felles forståelse for målene i trafikkopplæringen.

Tabell 7: Oppsummering om hvordan de ivaretar oppgavene fra myndighetene, og hvilke informanter som har svart.

<b>Oppsummering av momenter som ble vektlagt av informantene.</b>	<b>L1</b>	<b>L2</b>	<b>L3</b>	<b>L4</b>	<b>L5</b>
Skape en felles forståelse for målene i trafikkopplæringen.	x	x	x	x	x
Se elevene og møte de på deres ståsted.	x	x	x	x	x
De bruker gjensidig kommunikasjon i opplæringen.	x	x	x	x	x
De ønsker å fremstå som ærlige ovenfor kundene.	x	x	x	x	x
Målet med Facebook og lignende er å kommunisere kvalitet.		x	x	x	x
Markedsføring av nullvisjonen, virket de litt maktesløse, eller ikke hadde tenkt på det.	x	x	x	x	x
Hvem sin jobb det blir å markedsføre nullvisjonen.	x		x	x	
Hvem tilbyr foreldre å delta i opplæringen.	x	x	x	x	x
Foreldre er med en sjelden gang.	x		x	x	x
Lite etterspørsel fra foreldre å delta i kjøretimer.	x		x	x	x
Positive til at foreldre er med.	x	x	x	x	x
Samarbeider med Statens vegvesen om andre ting enn privat øvingskjøring, og fungerer godt.	x	x	x	x	x
Samarbeid med trafikkskolenes interesseorganisasjoner fungerer mindre bra.	x		x	x	

Tabell 7 viser at det er bred enighet om å møte eleven ut fra deres ståsted. Tabellen viser også at de gjør mange ting likt, og at de ikke har lyktes med å samordne den private øvingskjøringen med ledsager.

#### **4.2.4 Hvilke strategier bruker trafikkskolene i sin kommunikasjon med markedet?**

##### **4.2.4.1 Langsiktige versus kortsiktige strategier**

For å skape en forståelse for hvordan de arbeider med strategi, og om de tenker langsiktig eller kortsiktig, er bevisst eller ubevisst sine strategier, og hvordan de kommuniserer dette ut, ble det stilt noen spørsmål for å skape en bakgrunnsforståelse av driften og dynamikken i markedet.

Trafikkskolene som ble intervjuet var i størrelsesorden 2 til 9 ansatte, det vil si mikrobedrifter. For å kartlegge litt innledningsvis om lederne har mål, og langsiktige planer og om de er bevisste eller ubevisste, ble det spurt om bedriften har nedfelt en forretningside, og planer for fremtiden. På spørsmål om fremtiden ble det gitt eksempler om selvkjørende

biler, VR-briller og simulatorer til bruk i opplæring. Informantene mente at det ikke ville være noe som angikk dem i deres yrkeskarriere, spesielt med tanke på selvkjørende biler. Det synes som om de ikke brukte noe særlig tid, eller la ned ressurser til å imøtekomme de eventuelle endringene som kan skje med kunders kjøpsadferd, og andre tilpasninger til markedet og øvrige interessenter.

«Selvkjørende biler så tror jeg ikke det er noe jeg trenger å bekymre meg for»,  
L5.

På et mer kortsiktig plan var de mer oppmerksom på utviklingen av teknologi av førerstøttesystemer som adaptiv cruisekontroll og autopilotsystemer, som kommer mer og mer i nye biler. Hovedtyngden var opptatt av systemenes muligheter og begrensninger, og anså simulatorer og VR-briller mer som supplement til opplæringen enn en erstatning. En annen betraktning som gjorde seg gjeldende var el-bilens inntog, automat versus manuell giret bil, og ut fra det hvilke biler det skal investeres i på kortsikt. De fortalte at trafikkskolene blir avhengig av føringer fra myndighetene og de krav som stilles til lovverk for opplæring. Pr i dag får eleven begrensning i førerkortet om en velger å ta førerkort på automatgiret bil, og må inn til ny førerprøve for å kunne kjøre manuelt giret bil.

«Det kan være noe så enkelt som en el-bil, men der ligger det noen begrensninger pr i dag i hvert fall i forhold til kravene fra myndighetene om manuell girete biler», L3.

De er positive til det som har kommet, og ser at det kan påvirke deres hverdag av drift, og at noen tilpasninger må til, men ikke på et langsiktig plan. Planer for å være tidlig ute og imøtekomme markedet før konkurrentene ser og opplever det samme virker ikke å være til stede.

Informantene ble spurt om de hadde en forretningside, hvor ingen har nedfelt en forretningside skriftlig, og som tydelig er kommunisert ut til ansatte og markedet. Når det ble spurt om dette måtte informantene tenke en liten stund før de kom med noe. Det kan tyde på at de ikke direkte har bevisste planer, men at de ligger der uten at de er uttrykt. En trafikkskole fortalte at de jobbet med det, men det er andre ting som må prioriteres først ifølge L1. L1 fortalt at de hadde søkt ekstern hjelp, og gav tydelig uttrykk for at kunnskapen ikke strakk til.

«Vi har hatt noen runder har hvor vi startet en opprydding. Vi begynte vel med den i fjor, og fikk litt hjelp eksternt», L1.

Lederne ved trafikkskolene ønsket at alle ansatte skal være inkludert, og være med på å ta avgjørelse. Alle ansatte er like viktige, og de anser den ansatte som den viktigste ressursen. For kundene vektlegger de at eleven skal bli sett og møtt ut fra sitt ståsted, og imøtekomme deres behov og ønsker..

«Det er ansatte sin skole, ikke bare min», L2.

«Så en kan si at eleven skal bli sett, og føle seg sett blir viktig», L4.

Under intervjuene ble det spurt om tid til langsiktig planlegging. De jobber fulle dager, og når de kommer hjem går mye av tiden med til administrative oppgaver, som det å se over økonomien. Tid var en faktor som gjorde utslag for strategiarbeidet til informantene. Siden informantene selv jobbet i den daglige driften, ble det lite tid til å legge langsiktige planer.

#### **4.2.4.2 Strategi og kommunikasjon**

Beliggenhet var et av spørsmålene til foreldrene i undersøkelsen, som viste seg å være viktig for kundene. Det virket som om det var noe de var klar over, og at de bevisst hadde plassert trafikkskolene i nærheten av skoler, eller lokalsamfunn hvor det ikke var andre konkurrenter. De skolene som lå nære for eksempelvis videregående skoler, valgte dette for å unngå så mye henting. Andre som valgte lokalsamfunn eller sentrum gjorde det med tanke på kollektivtilbud lett tilgjengelig, eller at de la inn det å hente elevene som service i sin kundebehandling.

Informantene vektla kvalitet fremfor pris i sine strategier. I kvalitet ble forskrifter og målene i trafikkopplæringsforskriften vektlagt, og de har strategi for å holde seg faglig oppdatert. Faglig oppdatering dreide seg i hovedsak om å delta på konferanser og møter for bransjen som helhet, og interne møter i bedriften.

Seriøsitet og punktlighet overfor elevene var en del av deres strategi, og møte eleven der hvor den er, for sammen å skape en fellesforståelse for opplæringen og målene som er nedfelt. Andre strategier var å samle de ansatte slik at de fremmer det som er nedfelt i trafikkskolenes undervisningsplaner. Hver trafikkskole skal lage egne undervisningsplaner for hver førerkortklasse. Undervisningsplanene skal beskrive øvingsområder, og hvilke læringsaktiviteter som skal vektlegges ved de ulike kurs for å nå målene.

«Bevisst i forhold til kvalitet på det som blir levert og fornøyde kunder og den type omdømmebygging», L4.

Strategier for hva kunden opplever som kvalitet var det bred enighet om blant informantene, beståtte førerprøver var noe kundene oppfattet som kvalitet. Bevisst markedsførte trafikkskolene beståtte førerprøver på Facebook og andre sosiale medier for å fremme fornøyde kunder. For å skape seg et navn og synliggjøre sin bedrift, er det i hovedsak å fremme beståtte førerprøver, som de fremmer gjennom selve salget av tjenesten. God dialog og kommunikasjon med eleven er det som går igjen til informantene for å skape et godt omdømme. Ingen annonserte via andre kanaler, og det å fremme et godt omdømme for trafikkskolen var det viktigste gjennom fornøyde kunder. De er opptatt av å ha god kommunikasjon med elevene, og at den er gjensidig. De ønsker å fremstå som ærlige, bygge tillit og gode relasjoner. Det blir ansett som en nødvendighet for å sikre en god læringsprosess til elevene. Informantene sier at gjennom gode relasjoner og fornøyde kunder bygger de et godt rykte.

Strategier for drift var å holde kostnadene nede på kjøretøy og kontorlokaler, og noen av de hadde bevisst valgt bort å ansette noen på kontoret for å være konkurransedyktige mot sine konkurrenter, for på den måten kan de ta en lavere pris på kjøretimene.

«Vi kjører uten kontoransatte, og det er for å holde kostnadene nede, for det har det ikke vært råd til å betal en 500'-600 000,- i året med sosiale utgifter med våre timepriser», L5.

Strategi for pris virker å være basert på hva konkurrentene tar, samt at de ser på kostnadene for å forsvare utgiftene til bedriften. L3 sier at de bevisst setter ned prisen for å få kunder, L2 er opptatt av å ta en fornuftig pris, samt at L2 forteller at målet med å drive trafikkskole ikke er å bli rik. L1 er ikke noe videre positiv innstilt til de som driver med tilbud hvor det ligger skjulte kostnader, og at kunden går på et tilbud uten at de har lest det med små skrift. Alle informantene er tydelig på at uansett tilbud, skal tilbudene være så ærlige og transparente at kunden ikke føler seg lurt ved å velge et tilbud hos deres trafikkskole.

«Vi ligger lavt på 670 men likevel er vi dyrest i vårt distrikt. Konkurrentene ligger på 650,- og så er det en skole som ligger på 550,-. Det er jo veldig lavt.



Hadde konkurrentene vært villig til å øke prisene så hadde vi også vippet opp til 700 kr tvert. En kan ikke tillate seg å være definitivt dyrest blant alle», L5.

L4 forteller at de er dyrest i sitt område, og det virker som om prisene på kjøretimer blant trafikkskolene varierer med noen tikroner. Det finns noen unntak som ligger veldig lavt i pris følge informantene.

«Det med priser går litt på at de ser på hva naboen tar, tar naboen 650 da tar jeg 640», L5.

På spørsmål om konkurransefortrinn med henhold til hvorfor kundene skal bruke penger på deres trafikkskole kontra en annen omhandlet svarene ofte «faglig oppdatert» og «omdømme». Det ble begrunnet med at pris er lett å kopiere mens dyktige lærere er vanskeligere å kopiere, de immaterielle konkurransefortrinnene er det som gjør seg fremtredende, og som vektet blant lederne til trafikkskolene.

«Dyktige og oppdatert, rett og slett et konkurransefortrinn», L3.

På spørsmål om hva det konkurreres på i trafikkskolebransjen, svarte de som positivt, kvalitet og omdømme, negativt var pris. Jungeltelegrafene blant elevene var viktig, de opplever at anbefalinger fra andre er viktig. En fornøyd elev sprer det blant sine venner og klassekamerater. De erfarer at de får flere elever fra samme klasse, og vennekrets.

«Kan du fortelle litt om de konkurransefortrinnene som eksisterer i bransjen i dag? Som en positiv dreining da så, fortsatt omdømme, kvalitet. Kvalitet går jo på omdømme da. Som en negativ retning da så tror jeg fortsatt pris for enkelte skoler er et konkurransefortrinn», L4.

Hvordan de ser på sine konkurrenter, og hvor godt de kjenner konkurrentene var det flere som svarte at de ikke hadde noen konkurrenter som var viktig for dem. Selv om de ikke så på konkurrentene som viktige for deres bedrift og konkurranse, har de kunnskap om tilbud og hvilke priser og kurs de tilbyr. De har kunnskap om konkurrentene, men anser dem ikke som viktige for deres egen bedrift. En annen ting som kom frem i intervjuene, var deres holdninger til en del av konkurrentene. De mente at det var mye baksnakking blant

konkurrenter, og kollegaer. Spesielt når de ventet på trafikkstasjonen når eleven var ute på førerprøve med sensor. Mange mente at det må en holdningsendring til i selve *bransjen*.

Tabell 8 viser en oppsummering av momentene og hvilke informanter som har svart hva. Som vi ser har ingen informanter svart at de har en nedfelt forretningside kommunisert ut internt og til markedet..

Tabell 8: Oppsummering av hvilke strategier trafikkskolene bruker, og hvilke informanter som har svart.

<b>Oppsummering av momenter som ble vektlagt av informantene.</b>	<b>L1</b>	<b>L2</b>	<b>L3</b>	<b>L4</b>	<b>L5</b>
Mindre enn 10 ansatte, mikrobedrifter.	x	x	x	x	x
Fremtidsplaner kom ikke frem, selvkjørende biler vil ikke påvirke dem i deres yrkeskarriere.	x	x	x	x	x
Fokus på nye førerstøttesystemer.			x	x	x
Begrenser langsiktige strategier. Føringer fra myndighetene ligger til grunn, eks automatbil, el-bil.			x	x	x
Nedskrevet forretningside tydelig kommunisert ut til markedet.					
Har tanker for forretningside.	x	x	x		x
Alle ansatte er like viktige.	x	x	x	x	x
Alle ansatte inkluderes og er med på avgjørelser.	x	x	x	x	
Tid til langsiktig planlegging og strategier.					
Jobber på operativ daglig drift.	x	x	x		x
Bevisst på beliggenheten til trafikkskolen.		x	x	x	x
Strategier for kundenes opplevde kvalitet, markedsførere beståtte førerprøver på Facebook og lignende.		x	x	x	x
Henter elevene.	x	x	x	x	x
Opptatt av god kommunikasjon med elevene.	x	x	x	x	x
Strategier for å bygge omdømme.	x	x	x	x	x
Strategier for å holde kostnader nede.		x		x	x
Pris ser på hva konkurrentene tar.	x	x	x	x	x
Faglig oppdaterte og dyktige lærere.	x	x	x	x	x
Kunnskap om konkurrentene.	x	x	x	x	x

Tabell 8 viser at de bruker mange av de samme strategiene, og at de gjør mye av det samme.

#### **4.2.5 Oppsummering**

Jeg har sett litt på hvilke strategier trafikkskolene bruker i sin kommunikasjon med markedet, og hvordan de imøtekommer etterspørselen fra kundene. Strategiene er mer kortsiktig enn langsiktig, og det virker som de har vanskeligheter med å sette ord på en del av det de egentlig gjør. De har god kontroll på konkurrentene sine priser, og har et mål om å tilby kvalitet i sine tjenester. Oppgaven fra myndighetene om samordning av privat øvingskjøring, har de ikke lyktes med. I neste kapittel vil resultatene drøftes opp mot teoretisk rammeverk og kunnskapsbase.

## 5 Drøfting

I dette kapitlet drøfter jeg mine resultater i lys av teoretisk rammeverk - kunnskapsbase. Jeg har valgt å bruke forskningsmodellen fra kapittel 2.9, figur 5 (side 36) i drøftingen for å se på hvordan dynamikken i den fungerer, og hva som eventuelt ikke fungerer mot resultatene i forskningen. Drøftingen er basert på oppgavens problemstilling: *Hvordan samsvarer trafikkskolenes strategier med det markedet etterspør, og i hvilken grad klarer de samtidig å ivareta samfunnsoppgavet gitt av myndighetene?*

Og oppgavens tre forskningsspørsmål:

- I. Hva er viktig for markedet (markedet er elever, foreldre og ledsagere)?
- II. Hvordan ivaretar trafikkskolene oppgavene fra myndighetene?
- III. Hvilke strategier bruker trafikkskolene i sin kommunikasjon med markedet?

Drøftingen foregår i denne rekkefølgen; nullvisjonen, kompetanse, strategi, kommunikasjon og markedet. Til slutt vil forskningsmodellen presenteres og fremstilles ut fra det drøfting viser i dette kapitlet

### 5.1 Nullvisjon – målet med trafikkopplæringen

Nullvisjonen er en ledestjerne for trafikksikkerhetsarbeidet i Norge. Det er en politisk føring, og har som det eneste holdbare etiske målet, at ingen skal bli drept eller hardt skadd på norske veier (Elvik, 2008). Dagens trafikkopplæring er myntet på nullvisjonen. Trafikkskolene skal gjennom opplæringsforløpet sikre at elevene oppnår ønsket trafikantadferd. Ser vi på Vegdirektoratet (2014, s. 7);

«Trafikklæreren skal ivareta viktige oppgaver for samfunnet når det gjelder trafikksikkerhet, og legge til rette for at eleven utvikler den førerkompetansen som er nødvendig for å kunne medvirke i nullvisjonsarbeidet».

Trafikkskolene og trafikklærerne er en stor aktør i opplæringsøyemed, og i arbeidet opp mot trafikantene. Jeg var litt nysgjerrig på hvordan de så på seg selv oppi dette, og hvordan de selv bidrar i arbeidet. For å forstå resultatene bedre, så er kvalitet synonymt med trafikkopplæringens innhold. Alle informantene er godt kjent med at

trafikkopplæringsforskriften, og dagens læreplan for trafikkopplæring, har sitt utspring fra nullvisjonen. Videre sier de at de vektlegger innholdet og måloppnåelser i sin opplæring, det vil si at de følger Forskrift om trafikkopplæring og førerprøve m.m., men at de ikke bruker nullvisjonen bevisst for å poengtere at hver enkelt førerkortinnehaver i seg selv er en viktig bidragsyter i nullvisjonsarbeidet. Informantenes bidrag er å følge trafikkopplæringsforskriften og læreplanene for gjeldende førerkortklasse. Noe som er i tråd med utsagnet i håndbok V851 (s.7).

Siden informantene ikke bevisst snakker med elevene om at de blir en bidragsyter i nullvisjonsarbeidet, kan en stille spørsmål om eleven har en forståelse av at han/hun blir en medvirkende part i nullvisjonsarbeidet. Elvebakk og Steiro (2007) har et sitat som er interessant for en slik diskusjon. De sier at det er;

«viktig å arbeide for å endre trafikantenes adferd, slik at ulykker i minst mulig utstrekning inntreffer».

Når regjeringen poengterer at det skal arbeides for å endre trafikantatferd, er ansvaret flyttet over på trafikanten, og da blir det viktig at trafikanten blir gjort kjent med ansvaret, når målet er at ingen skal bli drept eller hardt skadd i trafikken. Med tanke på sitatet over, spurte jeg informantene om hvilket budskap (informasjon) som var viktig for dem å kommunisere ut, og det hadde de ikke noe klart svar på. Det virker som at fokuset ligger på trafikkopplæringens måloppnåelse, og at de gjennom det er fornøyd med sitt bidrag til nullvisjonen. I følge Elvik (2008) er ikke nullvisjonen kommunisert ut til samfunnet fra politisk hold. Og et spørsmål en kan reise er om det er nødvendig at den er allmenkjent? Om det er en nødvendighet, hvem sitt ansvar er det da? Informant L3 uttrykte følgende:

«Det blir jo egentlig trafikkskolenes sin jobb det da, for det er jo ingen andre som gjør det».

Trafikkskolene møter de som skal ta førerkortet, og ofte foreldrene, og de har da et stort potensial for å kommunisere nullvisjonens formål ut til samfunnet. Hvordan ser de da på seg selv i dette arbeidet? I intervjuene hadde jeg en nysgjerrighet på hvordan de så på seg selv som deltaker av nullvisjonen, og hvordan de kommuniserte den ut. Informantene virket litt oppgitte og følte seg litt maktesløse vedrørende å gjøre den mer allment kjent i samfunnet. Noen mente at de ikke hadde ressurser til å markedsføre den, og at troverdigheten (Ashforth

& Gibbs, 1990; Vallentin, 2002) til en liten privat bedrift, som skal tjene penger på sine tjenester, ikke er tillitsvekkende til kundene. Det er flere sider av å gjøre den allment kjent. Det ene er å si at vi har en visjon om null drepte og hardt skadde i trafikken. Noe annet er å få trafikantene til å forstå at de er deltakere i Norges (samfunnets) HMS arbeid om null drepte og hardt skadde i trafikken. Og kjernen i studien her, er den forståelsen som kreves av alle trafikanter i det arbeidet. Det blir sett mer på det under i drøftingen, når det gjelder målet om at trafikkskolene skal samordne den private øvingskjøringen med trafikkopplæringen.

### **5.1.1 Samordning privat mengdetrening**

Trafikkskolene skal gi tilbud om samordning av den private øvingskjøringen med trafikkopplæringen. Myndighetenes ønske er at det skal være et toårig opplæringsforløp. Flere faktorer må spille sammen for at trafikkskolene skal lykkes med en slik samordning, og oppgaven som de er tildelt. En kan ikke utelukkende bare se på om de har lyktes eller ikke, og om samarbeidet foregår eller ikke. Trafikkskolene er private aktører som har to primære oppgaver for drift av trafikkskole. Det ene er å forvalte de oppgavene de har fått, og tatt på seg igjennom å drive trafikkskole, og det andre er å sikre at trafikkskolen er levedyktig (Wickham, 2006). Uten en god økonomi blir det vanskeligere å oppfylle intensjonene i læreplanen. Bedrifter med god lønnsomhet får handlingsrom til å utvikle seg (Heimly, 2011). For trafikkskolene vil det bety at de får handlingsrom til å utvikle de tjenestene de tilbyr, og samtidig ivareta samfunnsoppdraget (Samferdselsdepartement, 2000) de er satt til å forvalte.

I spørreundersøkelsen jeg gjennomførte blant foreldre, og i sekundærdata fra Abelsen og Nymark (2011) blant elever, viser det seg at pris på tjenestene til trafikkskolene er viktig for både elever og foreldre. Dette er også sammenfallende med sekundærdata fra Sintef (Kummeneje et al., 2015). Der oppgis at en av faktorene som motiverte dem til privat øvingskjøring, var at de sparte penger. Pris og kostnad er sammenfallende i alle undersøkelsene som er gjort. Lederne ved trafikkskolene uttaler at pris er en viktig faktor som det konkurreres på blant trafikkskolene. At pris er en viktig faktor for kundene er ikke noe nytt. Målet for kunden er å få førerkortet, og for kunden ser førerkortet helt likt ut uavhengig av hva de har betalt for det, og hvilken opplæring de har fått. For kunden kan det bli vanskelig å skille kvaliteten på opplæringen de mottar, og i slike situasjoner bruker de ofte pris og ytre faktorer i sin kjøpsprosess (Kotler et al., 2016). Kostnaden på førerkortet virker å være en verdi for kunden, og derigjennom en av hovedfaktorene ved valg av trafikkskole.

Trafikkskolene skal imøtekomme kundenes ønsker og behov, gjennom blant annet å tilby et opplegg for privat øvingskjøring, satt i system sammen med trafikkskolen. Kunnskap

om markedet blir sentralt. Et marked består av kunder, og de faktorer som påvirker kundenes behov gjennom valg og preferanser (Kohli & Jaworski, 1990). Andre faktorer er konkurrenter, lover og forskrifter med mer. Politisk føring er at trafikkskolene skal samordne privat øvingskjøring gjennom sitt salg av sine tjenester, som er trafikkopplæringens innhold. Kundenes (elever og foreldre) kjøpsadferd blir viktig for trafikkskolene å ta hensyn til, både for å møte kundene på rett arena, og samtidig ivareta sitt samfunnsansvar. I tillegg må de sikre god lønnsomhet (Langli & Tellefsen, 2010) til trafikkskolen.

God lønnsomhet er en viktig faktor for å være konkurransedyktig. Dårlig levedyktighet til en bedrift, kan være en preferanse for at kundene velger en konkurrent (Wickham, 2006). I et toårig opplæringsforløp som myndighetene ønsker at trafikkskolene skal tilby, kan preferansen om trafikkskolens levedyktighet bli en av flere faktorer for om de lykkes, eller ikke lykkes med samordningen. Hvis tilliten til trafikkskolenes eksistensgrunnlag (Wickham, 2006) er dårlig, vil ikke elevene ønske å ha et langt kundeforhold til trafikkskolen, og det kan påvirke kundenes kjøpsadferd, ønsker og behov.

Flere av tingene som informantene og faglig lederne sier at de har gitt tilbud om, etterspørres av ledsagere. De har tilbudt kurskvelder, informasjonskvelder gratis, og alle ledsagere er velkomne til å delta på kjøretimene, men de deltar ikke i en stor utstrekning.

«I begynnelsen hadde vi gratis ledsagerkurs til foresatt og de som hadde vært på trafikalt grunnkurs. Men det var veldig skuffende lite oppmøte og lite engasjement, om den informasjon ikke nådde frem til de foresatte, eller om de foresatte ikke brydde seg det er vanskelig å si. Selv om det var gratiskurs en kveld og slikt så kokte det ut i kålen», L5.

Bare en av informantene synes at ha lyktes med samordningen med ledsager. Informantens strategi for å få til en samordning er å gi første kjøretime til en *skampris*.

«Jeg involvere de allerede på trafikalt grunnkurs da får de informasjon på kveld 3 etter jeg er ferdig. Jeg tilbyr de en enkel kjøretime til skam pris, bare for å få de i bilen sammen med eleven da. Så over halvparten er foreldrene med på første kjøretime». L2.

Prisstrategien for å få foreldrene med i et trekantsamarbeid, har informanten tilsynelatende lyktes med. Når det kommer til å motivere ledsagere til å delta i

trafikkopplæringen, motiveres det med gratis deltakelse på kurskvelder, eller rabatter for at de skal delta i opplæringen til eleven. Selv om de tilbyr det «gratis» virker det ikke som om de fleste har lyktes med å motivere ledsagerne på rett måte for å få til samarbeidet om den private øvingskjøringen og trafikkopplæringen. L4 har startet opp med informasjonsmøter igjen, og det viser seg at interessen for møtene er større nå enn tidligere. På deres plass holder ikke Statens vegvesen egne møter, så trafikkskolen har invitert dem med inn på møtene. Om dette er en årsak til at interessen er større eller ikke viser ikke undersøkelsen, det kan være ulike årsaker, men det kommer folk. Samarbeid mellom aktørene synes å være en faktor for om en lykkes med samordningen.

En interessant faktor er hvordan samarbeidet mellom de ulike aktørene fungerer. Informantene anså Statens vegvesen som den viktigste samarbeidspartneren. De fleste informantene poengterte at samarbeid om førerprøver og tilrettelegging av førerprøvene var viktig. To informanter snakket om informasjonsmøter som Statens vegvesen arrangerte for trafikkskolene. Innholdet i møtene var om førerprøveavviklingen, eller hva de opplevde førerkortkandidatene var gode eller mindre gode på, handlet om nivået på elevene. Det fremkom ikke at samordningen av privat øvingskjøring var et tema på møtene mellom Statens vegvesen og trafikkskolene. I et annet område var det et enda tettere samarbeid med Statens vegvesen hvor trafikklærerne og sensorene samkjørte seg, og diskuterte ulikheter om hva de mente var viktig i forhold til elevers måloppnåelse på praktisk opplæring. Andre samarbeidspartnere som ble nevnt var trafikkskolenes interesseorganisasjoner. Trafikkskolenes interesser fremmes av deres interesseorganisasjoner i arbeidet med trafikksikkerhet på nasjonalt nivå. Samarbeidet synes ikke å fungere godt, tre av informantene fortalte at samarbeidet ikke er godt. En av de tre informantene ser tendenser til bedring.

Samordning og privat øvingskjøring handler om samarbeidskraft, god kommunikasjon og relasjonsbygging (Aarseth et al., 2015). Samordningen dreier seg om et trekantsamarbeid<sup>11</sup> mellom trafikkskole, elev og ledsager. Et felles verdigrunnlag må skapes, og forståelse om hvorfor samordningen er viktig. En kunde verdi er den opplevde verdien til kunden, i forhold til kundenes vurdering av fordelene ved samordningen, sett opp mot kostnadene (Erichsen et al., 2018; Kotler et al., 2016). Valgene kundene kan velge mellom er at trafikkskolene gjennomfører alt av trafikkopplæring, at de kjører en del hjemme for å spare penger, eller at de samarbeider med trafikkskolen om et opplegg hvor alle parter samhandler. Siste alternativ er der intensjonen med opplæringen ligger. På spørsmål om den private øvingskjøringen skjer

---

<sup>11</sup> Figur 4, trekantsamarbeid i trafikkopplæringen, s. 30.



eller ikke skjer, viser sekundærdata fra Sintef (Kummeneje et al., 2015) at trafikkskolene ikke helt har lyktes med samordningen. Både foreldre og elever er enige om at det er lite kommunikasjon med ledsager (foreldre) under opplæringen. De fleste elevene blir motivert, og får oppgaver de skal øve på hjemme av trafikklærerne. Foreldrene er mer delt i svaret om at elevene får oppgaver. De fleste av faglig lederne forteller at de gir oppgaver. Noe som kan tyde på at budskapet og kommunikasjonen ikke fungerer helt optimalt.

Hvordan kan trafikkskolene skape en verdi gjennom den informasjonen (Bateson, 2000) som gis? For å oppnå en god kommunikasjon (Brønn & Arnulf, 2019), må budskapet (informasjonen) som trafikkskolene formidler, utgjøre en forskjell for kundene, det må bety noe. Hvordan budskapet presenteres, og hva informasjonen inneholder, har stor betydning for mottaker. Mottaker må forstå budskapet med de kunnskaper og erfaringer de har (Bateson, 2000). Undersøkelsen blant foreldre viser at det er viktig med god informasjon og forutsigbarhet, samtidig som skriftlig tilbakemelding etter hver kjøretime ikke var av betydning for valg av trafikkskole. Slik jeg forstår dette har ikke foreldrene forstått betydningen av en skriftlig tilbakemelding, og det indikerer at de trolig ikke har oppfattet budskapet. Sekundærdata fra Sintef, viser et annet svar enn det vi kan se ut fra undersøkelsen utført av meg. Der svarer foreldrene at de ønsker en tettere oppfølging. Forskjellen ligger i tidspunkt når undersøkelsene ble gjennomført. Svarene fra Sintef er gjort i slutfasen av opplæringen, mens svarene i min undersøkelse er gjort før de har startet med praktisk opplæring. Det tyder på at foreldrene har mer kunnskap og erfaring i slutfasen av opplæringen, og dermed vet hva som er viktig, og hvilken verdi samordningen av privat øvingskjøring har.

Undersøkelsen tyder på at det ikke eksisterer en verdiskapningsprosess (Irgens, 2011) gjennom et samspill mellom myndigheter, trafikkskolene og kundene. Prosjektledelsesteorier har sterkt fokus på kommunikasjon og relasjonsbygging (Aarseth et al., 2015; Flynn, 2006), for å skape samarbeidskraft (Aarseth et al., 2015). Det krever at alle interessenter føler seg sett og hørt (Aarseth, 2014). I forhold til mine funn fremkommer det at trafikkskolene ikke føler seg involvert slik som Aarseth et al. (2015) og Allix (2000) hevder, men at de blir litt glemt, i samarbeidet med de øvrige interessenter i trafikksikkerhetsarbeidet. Noe som ikke er sammenfallende med tanken bak samarbeidskraft (Aarseth et al., 2015), eller verdinettverkstanken (Erichsen et al., 2018). Poenget med verdinettverket er ikke at trafikkskolen selv skal skape verdien, men gjennom et fellesskap ved at alle interessenter står sammen (Aarseth et al., 2015), kan de formidle informasjonen gjennom sine tjenester til kunden. På en slik måte vil en verdiskapningsprosess (Erichsen et al., 2018) mellom

myndigheter, trafikkskoler og kunder skapes. Og det skapes en felles forståelse av verdigrunnlaget i nullvisjonsarbeidet og meningen med samordningen av privat øvingskjøring.

Under intervjuene kom det frem at de er litt delt i hvem sitt ansvar det er å kommunisere ut intensjonen i opplæringsforløpet. Noen mente at det var Statens vegvesen sitt ansvar. En av informantene uttrykte at Statens vegvesen burde holde informasjonsmøtene, noe som sammenfaller med det enkelte faglig ledere uttrykte i undersøkelsen til Sintef. Noen av informantene kjenner litt på forholdet mellom det å ta betalt for tjenestene og inngå samarbeid, hvor kunden føler at opplæringen fordyres, og tilliten til trafikkskolen kan svekkes. Forskning viser, og sammenfaller med det informantene uttrykker, at det kan føre til kritiske blikk om markedet føler at trafikkskolen prøver å skjule (Ashforth & Gibbs, 1990; Vallentin, 2002) noe ved å fremme nullvisjonen, og intensjonen om privat øvingskjøring. Samarbeidskraft (Aarseth et al., 2015) vil også vise at de som arbeider med opplæringen og trafikksikkerheten, er ens om samfunnsoppdraget og intensjonene, noe som vil bygge tillit til markedet. Det handler om å gi mening og skape mening (Morsing & Schultz, 2006), gjennom god kommunikasjon med kundene. Dette er noe som stemmer godt overens med det Elvebakk og Steiro (2007) uttaler, hvor de sier at skal en lykkes med samfunnsoppdraget, vil det være lønnsomt å samarbeide med veimyndighetene. Det å forebygge ulykker og være en bidragsyter til et samfunnsansvar vil i de fleste tilfeller forbindes med gode bedriftsverdier (Dacin & Brown, 1997).

Med utgangspunkt i Morsing og Schultz (2006) tre kommunikasjonsstrategier for samfunnsansvar, og Grunig og Hunt (1984) sine kommunikasjonsmodeller, sammenstilles teorien mot funnene om hvordan samordningen foregår, og burde foregå med henblikk på teorien, i tabell 9. Samarbeidskraft mellom interessenter til Aarseth et al. (2015), og Irgens (2011) syn på verdi legges til grunn i tabellen.

Uthevede ord i tabell 9 viser mine funn hvordan det fungerer/ikke fungerer. Tabellen viser også hvordan samarbeidet foregår, men også potensiale ved en sterkere samarbeidskraft (Aarseth et al., 2015) mellom aktørene.

Tabell 9: Justert modell av Morsing og Schultz (2006) basert på mine studier.

Mål for Myndigheter + Trafikkskoler + Elever og ledsagere = Samordning privat øvingskjøring				
Aktør	Politisk nivå	Statens vegvesen	Trafikkskole	Marked
Kommunikasjonsstrategier (Morsing & Schultz, 2006).	<b>Informasjons-strategi for interessentene</b>	<b>Interessentenes svarstrategi</b>	<b>Involveringsstrategi for interessenter</b>	
Kommunikasjonsmodeller (Grunig & Hunt, 1984).	Enveis-kommunikasjon, offentlig informasjon	To-veis asymmetrisk kommunikasjon	To-veis symmetrisk kommunikasjon	
Kommunikasjonsideal (Morsing & Schultz, 2006).	<p>Gi mening</p> <p>↓</p> <p><b>Foregår ikke ut til samfunnet, men til aktørene i trafikksikkerhetsarbeidet.</b></p>	<p>Skape mening</p> <p>↕</p> <p>Gi mening</p> <p><b>Skjer gjennom informasjonsmøter. Når ikke alle.</b></p>	<p>Skape mening</p> <p>↻</p> <p>↻</p> <p>↕</p> <p>Gi mening</p> <p>Gjentakende prosesser</p> <p><b>Skjer med elev, ikke med ledsager.</b></p>	
Interessenter (Aarseth et al., 2015).	Samfunnet vil ha mer informasjon om nullvisjonen og opplæringens intensjoner.	Skaper trygghet på at budskapet er etisk og samfunnsansvarlig. <b>Sammenfaller med de som møter på informasjonsmøtene.</b>	Sambygger politikk innsats vedrørende O-visjon og samordning av privat øvingskjøring. <b>Skjer med elev, ledsagere ønsker mer informasjon.</b>	
Interessentenes rolle.	Interessentene i samfunnet støtter eller støtter ikke. <b>Vises i trafikantenes adferd i trafikken.</b>	Basert på tilbakemeldinger fra dialog, evalueringer og nettverk. <b>Foregår</b>	Kunder er delaktig og forstår opplæringens mål og intensjoner. Trekantsamarbeid <b>Skjer blant elever, ikke ledsagere</b>	
Hvem har bestemt samfunnsoppdraget.	Stortingsmelding (Samferdselsdepartement, 2000)	Stortingsmelding	Styringsverktøy forskrifter. Bli enig om plan for samarbeidet. <b>Foregår i liten utstrekning med ledsager, men fungerer med elevene.</b>	
Oppgave strategisk kommunikasjon.	Gir informasjon om intensjoner og nullvisjonen. Avgjørelser og handlinger. <b>Viser seg i tiltaksplaner, ikke informert via media.</b>	Ut til samfunn via offentlige kampanjer, møter med ledsagere. <b>Foregår og sammenfaller med teori.</b>	Invitere og etablere dialog med foreldre og elever. Trekantsamarbeid. <b>Prøvd ved å tilby kurs og ulike invitasjoner, ikke oppnådd respons blant ledsagere.</b>	
Kommunikasjon, hvem sin oppgave.	Offentlig informasjon ut til samfunnet. <b>Ut til aktørene, ikke til samfunnet for øvrig.</b>	Holdningsskapende kampanjer og informasjonsmøter. <b>Gjennomføres, men ikke ens over hele landet.</b>	Bygge relasjoner gjennom trafikkopplæringen. <b>Skjer gjennom at de møter eleven på elevens ståsted, og synligjør mål.</b>	
Aksept for samfunnsoppdrag, verdi (Irgens, 2011).	Samfunnet <b>Usikkert</b>	Aktører i trafikksikkerhetsarbeidet og samfunnet. <b>God aksept og verdi blant aktørene, samfunnet mindre kjent.</b>	Kunder og marked selv delaktig i trafikkskolenes samordning av privat øvingskjøring. <b>Verdi for elev ikke ledsager.</b>	

*Informasjonsstrategien* til Morsing og Schultz (2006) har en enveis kommunikasjon hvor en forteller og ikke lytter (Grunig & Hunt, 1984). Hensikten med strategien er å informere, og det bør gjøres av innflytelsesrike folk. I dette tilfellet foreslått fra politisk hold for å skape en ny sosial virkelighet (Berger & Luckmann, 1967), og en felles verdi ut til samfunnet om ønsket trafikantatferd. Som tabell 9 viser, er ikke nullvisjonen kommunisert ut til samfunnet fra politisk hold (Elvik, 2008), og at det er uavklart hvor stor oppslutning den har i samfunnet (Elvik, 2008). Strategien forutsetter at man er aktiv i pressen i denne strategien.

*Interessentenes svarstrategi* er en toveis kommunikasjonsmodell, hvor målet er å overtale og påvirke mottaker. I dette tilfellet å skape en verdi for ønsket trafikantatferd og forståelse for intensjonene i opplæringen, om blant annet et toårig opplæringsforløp i samarbeid med trafikkskolene. Dette skjer gjennom informasjonsmøtene til Statens vegvesen. Utfordringene i dag er at Statens vegvesen ikke når ut til alle. Ikke alle som får invitasjon møter, og enkelte steder har ikke Statens vegvesen tilbudet (tabell 9). Formålet med strategien er å påvirke holdninger og adferd, noe som sammenfaller godt med målene for trafikkopplæringen, og føringene for ønsket trafikantatferd. Samtidig gir strategien rom for tilbakemeldinger, selv om avsender står sterkere enn mottaker i denne strategien for å kommunisere ut samfunnsansvaret. Mine funn viser at det ikke foregår noe samarbeid om privat øvingskjøring mellom Statens vegvesen og trafikkskolene, selv om de holder møter.

*Involveringsstrategien* til (Morsing & Schultz, 2006) har som formål å oppnå en felles forståelse mellom partene, og at den skal være likeverdig og skje gjennom en balansert dialog. Dette er noe som skjer igjennom opplæringen til elevene ved trafikkskolene, og mine funn viser at trafikkskolene er opptatt av god dialog og god kommunikasjon for å skape verdier gjennom målene i trafikkopplæringen. Mine funn viser at trafikkskolene ikke har lyktes å få til dette med ledsagerne. Strategien åpner for overtalelse, noe som vil skje i opplæringen gjennom at lærer og elev skaper en felles forståelse av målene i opplæringen. Det vil da være en dynamisk prosess som pågår i hele opplæringsperioden.

Forskningsmodellen har en tilbudsside som belyser kompetanse (kap. 5.2), strategi (kap. 5.3) og kommunikasjon (kap. 5.4). Forskningsmodellen forutsetter kompetanse og kunnskap, som grunnlag for å lage gode strategier. Strategiene skal favne både markedets etterspørsel, intensjonene og samfunnsoppdraget samt sikre en levedyktig bedrift. Til slutt må strategiene kommuniseres ut til markedet som blir presentert til slutt i kapittel 5.5, og representerer etterspørselssiden av forskningsmodellen.

## 5.2 Kompetanse

Kompetanse og kunnskap er en forutsetning for å lage gode strategier (Erichsen et al., 2018) som både ivaretar markedets etterspørsel og oppgavene fra myndighetene (Samferdselsdepartement, 2000). I et dynamisk marked blir strategier et viktig element for å sikre både konkurransekraft mot konkurrentene (Wickham, 2006), men også samarbeidskraft (Aarseth et al., 2015) om oppgavene fra myndighetene. Informantene har en lang arbeidserfaring, og fire av informantene har jobbet som trafikklærer i over 10 år. Tre av informantene har noe økonomi fra tidligere utdanning. Blant informantene kommer det frem at ulik bakgrunn og erfaring gjenspeiler seg i deres virke i den daglige driften. Informant 1 er opptatt av å samle arbeidsplassen, og at de fremstår som ett. Det gjenspeiler hennes bakgrunn hvor tidligere yrkeserfaring har vært teambuilding. Informant 2 har jobbet med kundebehandling og er opptatt av å se, snakke med og lese det nonverbale kroppsspråket for å møte sine kunder. Bedriftsmessig er hun opptatt av å involvere alle, og at alle skal få være med å bestemme.

«Først og fremst hovedgrunnen er fortsatt samle arbeidsplassen at det er vi, og at vi jobber mot samme mål», L1.

Informant 4 har tidligere jobbet med ungdommer, og er også opptatt av å se og møte mennesker der hvor de er, for sammen å gå opp veien mot målet. Hvem de er som personer gjenspeiler en del av driften av trafikkskolene. Noe som sammenfaller godt med definisjonen til Lai (2013) hvor det påpekes at holdninger er en del av kompetansen. Informantene var veldig opptatt av faget trafikk, forskrifter og lovverk, og det er hovedfokuset til lederne. Mye av deres ledelsesfilosofi gjenspeiler et sitat av Søren Krikegaard:

«At man, naar det i Sandhed skal lykkes En at føre et Menneske hen til et bestemt Sted, først og fremmest maa passe paa at finde ham der, hvor han er, og begynde der», (Københavns universitet, 2020).

Sitatet er gjengitt i læreplanene for trafikkopplæring, og gjenspeiler hvordan en skal møte, og veilede elevene frem til målet. Det virker som at fokuset ligger på trafikkopplæringens måloppnåelse, og at de er fornøyde når de oppfyller kravene til forskrift om drift av trafikkskole. Sitatet gjenspeiler også deres syn på mennesker, ansattes involvering og at alle er like viktige i deres bedrift. Kompetanse handler også om funksjonsdyktighet,

tilstrekkelighet, kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter og styrker til å utføre oppgaver (Lai, 2013). I forhold til faget trafikk sammenfaller punktene til Lai godt om kompetansen. Når det gjelder økonomi virker det som om at de følger med på konkurrentene, og gjør mye av det samme. På en slik måte sikrer de seg at konkurrentene ikke får noen konkurransefortrinn. Det kan virke som om kunnskapen er taus, med det mener jeg at de handler, men ikke helt klarer å sette ord på hva de gjør. Det virker som at sanseintrykk og at samspillet med de sosiale reglene som opererer i markedet blir den tause kunnskapen, og det sammenfaller med det Westeren (2013) uttrykker om taus kunnskap.

Alle informantene var enige om at de ansatte var bedriftens viktigste ressurser, og at deres dyktighet var det som gav konkurransefortrinn, noe som sammenfaller godt med det Prahalad og Hamel (1990) sier om å utvikle og beholde kjernekompetansen i bedriften. Kunnskap og kompetanse om økonomisk drift kom litt uklart frem. Noen av informantene poengterte det med sunne investeringer, og var fornøyd når det gikk rundt med et lite overskudd. Det virker som om kunnskap og kompetanse om drift av trafikkskole i et forretningsmessig perspektiv er noe de ikke klarer å uttrykke. Kompetanse handler også om styrke til å utføre oppgaver (Lai, 2013), og når det gjelder økonomisk drift kommer ikke kompetansen like godt frem, som ved driften av selve trafikkoppleringen.

### **5.3 Strategi**

Trafikkskolene defineres som små- mikrobidrifter (Erichsen et al., 2018; Kummeneje et al., 2015). De fleste trafikkskolene har under 10 ansatte. De trafikkskolene som blir representert i denne undersøkelsen kommer inn under mikrobidrifter. Typiske kjennetegn ved små bedrifter er at de mangler langsiktige planer (Storey, 1994). For å kartlegge om de har langsiktige planer og mål ble de spurt om de hadde en forretningside. Ingen av dem hadde nedfelt en skriftlig forretningside som var tydelig kommunisert ut internt i trafikkskolen, eller ut til markedet. Men noen av informantene fortalte litt etter en liten tenkepause. Noe som sammenfaller godt med svarene jeg fikk om planer for fremtiden. Svar generelt om planer for fremtiden fikk jeg ikke svar på. Når det ble konkretisert, som for eksempel om hvordan de så på det med selvkjørende biler, fikk jeg til svar at det ikke ville berøre deres tid som yrkesaktive.

«Selvkjørende biler så tror jeg ikke det er noe jeg trenger å bekymre meg for»,  
L5.

På spørsmål om fremtiden generelt og om planer, kom det ingen svar om langsiktige planer, men om kortsiktige. Når de fortalte om utviklingen av teknologi av førerstøttesystemer som det kommer mer og mer av i nye biler, var de mer oppdaterte, og hadde tanker rundt det å møte den type teknologi. Noe som er sammenfallende med det Storey (1994) sier om at små bedrifter kjennetegnes av lite langsiktige planer. Det viste seg at de brukte mye av tiden til undervisning, og administrative oppgaver ble gjort etter arbeidstid. Dette stemmer med det Storey (1994) og Erichsen et al. (2018) uttrykker om at fokus blir på daglig operativ drift. Små bedrifter kjennetegnes også av lite vekst og lav lønnsomhet, noe som skyldes mangel på ambisjoner og lite fokus på markedsorientering (Haalien et al., 2005; Reve, 2011). Noen av informantene var i en ansettelsesprosess med nye trafikklærere. De uttrykte ikke strategi for vekst, men ansatte nye etter hvert som kundemassen økte. De begrunnet veksten med godt omdømme og fornøyde kunder. På den siden var alle informantene bevisste, og jobbet langsiktig og målrettet mot det å få fornøyde elever. Noe som viser at de har langsiktige strategier for omdømme til trafikkskolen, og på den måten tenker langsiktig. På det området sammenfaller ikke det Haalien et al. (2005), Storey (1994), Erichsen et al. (2018) og Haalien et al. (2005) uttrykker om typiske kjennetegn ved små bedrifter. For omdømme er en av de viktigste immaterielle verdiene en bedrift kan ha, og som gir konkurransefordeler (Kay, 1993). Informantene var opptatt av å holde seg faglig oppdatert, og følge lover og forskrifter.

«Dyktige og oppdatert, rett og slett et konkurransefortrinn», L3.

Lederne ved trafikkskolene er opptatt av å få fornøyde kunder gjennom sitt kundeforhold, og at dyktige medarbeidere er vanskelige å kopiere, som sammenfaller godt med det Heller (1993) sier om immaterielle konkurransefordeler. Alle informantene vektla fornøyde kunder, og bygget gode relasjoner med elevene underveis. Relasjonsbygging er viktig for å bygge et godt omdømme (Flynn, 2006), og er sammenfallende med det Flynn (2006) uttaler. Omdømme og omdømmebegrepet er nært forbundet med organisasjonens identitet og image (Brønn et al., 2019). Organisasjonens identitet forteller noe om bedriftens verdier og profil, og blir en del av deres formidling ut til kundene ifølge Brønn. Trafikkskolenes identitet vil være sammenfallende med bedriftens misjon som blir en del av trafikkskolenes strategiformulering ifølge Brønn. Selv om de ikke har definert, eller nedskrevet en forretningside, har de en uttrykt strategi for sin drift i et langsiktig perspektiv, gjennom sitt mål om å bygge og ivareta et godt omdømme. Informant 4 uttrykte det på denne måten under intervjuene:

«Bevisst i forhold til kvalitet på det som blir levert og fornøyde kunder og den type omdømmebygging», L4.

Et moment som kan ha betydning for at de ikke klarer å uttrykke sine langsiktige planer, kan være at det må forskriftsendringer til, og det gjør at de opererer mer på den daglige driften i påvente av endringer i lover og forskrifter. På spørsmål om markedsføring fikk jeg til svar at de ikke markedsførte seg, men det viser seg at de bruker Facebook, Twitter og Instagram med mer. Hvor de bevisst legger ut bilder av elever som har bestått førerprøven, etter elevenes samtykke. De har en strategi for hva kundene opplever som kvalitet, og bruker det bevisst for å få konkurransefordeler. Noe som sammenfaller godt med det Brønn et al. (2019) sier om en organisasjonens identitet og verdier. Kundenes opplevde verdi brukes bevisst som promotering av trafikkskolene, og det er i tråd med det Kohli og Jaworski (1990) uttaler om at informasjonen spres i organisasjonen, og hvordan de skal promotere sine tjenester. For å være konkurransedyktige er flere av informantene enige i at de bevisst hensyntar sine investeringer ut fra inntjeningen, tre av informantene utrykte at de ikke hadde ansatt kontorpersonell for å holde kostnadene nede.

«Vi kjører uten kontoransatte, og det er for å holde kostnadene nede for det har det ikke vært råd til å betale 500'-600 000,- i året med sosiale utgifter med våre timepriser», L5.

Bevissthet rundt det å holde kostnader nede, hadde med markedsprisen å gjøre. På mange måter er trafikkskolene markedsorienterte (Erichsen et al., 2018). Markedsorienterte bedrifter samler inn data om sine konkurrenter gjennom informasjon (Narver & Slater, 1990). Informasjonen vil trafikkskolene få gjennom dialogen de har med elevene, og at de holder seg oppdaterte om konkurrentenes tilbud. Det virket som de hadde god kontroll på hva konkurrentene tok betalt for sine tjenester, og hvilke styrker og svakheter konkurrentene hadde. Kartlegging av konkurrentenes styrker og svakheter, ressurser og strategier er viktig (Narver & Slater, 1990), og sammenfaller med det trafikkskolene gjør. Prisstrategien til trafikkskolene er å følge med på hva konkurrentene tar, og sette en pris ut fra det. Selv om informantene utrykte at konkurrentene ikke var viktig for dem, er de viktig i forhold til pris og konkurranse. I undersøkelsen blant foreldre og elever viste det seg at pris var viktig, og Kotler et al. (2016) uttaler at når det er vanskelig å skille på kvaliteten i produktet, blir kundenes kjøpsadferd på ytre faktorer som for eksempel pris. Noe som samsvarer godt med



trafikkskolenes profilering av beståtte førerprøver og prisstrategier. I hovedsak konkurreres det på pris og kvalitet blant trafikkskolene.

Selv om informantene ikke uttrykte sine strategier i klartekst, kan deres strategier karakteriseres som taus kunnskap (Polanyi, 1983). Kanskje trafikkskolene bør se litt bort fra det de holder på med til vanlig, for å faktisk se hva de gjør. Deres strategier synes å bygge mye på de sosiale reglene som gjelder for trafikkskolebransjen, og at sanseintrykkene er det som kommer til uttrykk i deres strategier (Westeren, 2013). Noen mener at kunnskap er den mest innflytelsesrike faktoren for bedriftens evne til å utvikle konkurransefortrinn (Drucker, 1993). Det ligger mye usagt kunnskap for strategier blant trafikkskolene, selv om de ikke helt klarer å sette ord på dem.

#### **5.4 Kommunikasjon**

Alle interessenter er avhengig av at en bedrift klarer å oppfylle sine egne mål, og bedriften er også avhengig av at bedriften klarer å nå sine mål (Freeman, 1984). Det skjer blant annet gjennom god kommunikasjon med interessenter. Kommunikasjonen gjør at omgivelsene blir oppmerksom på bedriften, og forstå hva den gjør og hvorfor (Brønn & Arnulf, 2019). For at omgivelsene skal forstå hva du gjør og hvorfor, må de forstå innholdet i det du ønsker å kommunisere (Bateson, 2000). En kommunikasjon består av et budskap med informasjon (Brønn & Arnulf, 2019). For trafikkskolene vil det blant annet gjelde markedsføring (Kotler et al., 2016), og formålet med trafikkopplæringen (Samferdselsdepartement, 2000). Informantene forteller at de ikke markedsfører seg, her tenker de på annonsering. De kanalene som brukes blant informantene er Facebook, Twitter og Instagram med mer. Kanalene brukes til å gi informasjon om trafikale grunnkurs, tid for oppstart, og informasjon om påmelding. De bruker da kanalene til kommunikasjonsoverføring av et budskapet (Brønn & Arnulf, 2019) om trafikale grunnkurs. Budskapet gir da rom for tolkninger, og det er viktig å være tydelig i den informasjonen som gis, og trafikkskolene må kjenne til kundenes kunnskaper og erfaringer (Bateson, 2000). I en slik type kommunikasjon med omgivelsene har budskapet to formål. Det ene er å skape interesse og oppmerksomhet, det andre er å spre objektiv informasjon (Grunig & Hunt, 1984). Grunig og Hunt (1984) presenterer to modeller for enveiskommunikasjon; propagandamodellen og opplysningsmodellen, som dette blir en kombinasjon av. Informantene er opptatt av at de skal være ærlige i sin kommunikasjon, og ikke ha en skjult agenda som propagandamodellen kan formidle. De benytter seg av informasjonsstrategien for å gi mening til kundene (Morsing & Schultz, 2006). Informasjonsstrategien blir bestemt av ledelsen. Det andre trafikkskolene

benytter seg av, er å spre informasjon om det som kundene opplever som kvalitet, mer som propagandamodellen til (Grunig & Hunt, 1984). De bruker da bevisst kanalene til å legge ut bilder av elever med beståtte førerprøver (etter samtykke). Det bilde som da tegnes på deres profiler trenger ikke å være hele sannheten, eksempelvis den reelle strykprosenten til trafikkskolen.

En annen form for kommunikasjon er kommunikasjon som deling av et budskap (Brønn & Arnulf, 2019). Kommunikasjon som deling av et budskap handler om å gjøre noe felles (Brønn & Arnulf, 2019), og toveiskommunikasjon gjenspeiler dette perspektivet. Formålet med denne kommunikasjonen er at både sender og mottaker skal oppnå en felles forståelse for budskapet. Informantene er opptatt av å se og møte elevene ut fra deres ståsted og sammen jobbe mot de mål som er nedfelt i forskrifter og læreplaner. Formålet med undervisningen til elevene, er å skape felles verdier for å nå de mål som er satt. Ønsket med trafikkoppleringen er at du som trafikant blir deltaker i den sosiale konteksten, og samfunnets sosiale virkelighet (Berger & Luckmann, 1967) som trafikant. Undervisningsprinsippene er i tråd med det Brønn og Arnulf (2019) uttaler om kommunikasjon som deling av budskap. Gjennom opplæringen til elevene foregår det en gjensidig læringsmodell (Grunig & Hunt, 1984), og en form for involveringsstrategi (Morsing & Schultz, 2006). Målet i selve undervisningen er å gi mening og skape mening (Morsing & Schultz, 2006).

Noen av informantene benytter overtalelsesmodellen (Grunig & Hunt, 1984) gjennom å få tilbakemeldinger i form av uttalelser fra elevene som de legger ut på sine sider, for å markedsføre trafikkskolen. Både overtalelsesmodellen og responsstrategien viser også til en skjevfordeling hvor avsender er sterkere, og den har til hensikt å påvirke, i dette tilfellet kundene (Morsing & Schultz, 2006). I undersøkelsen gjort blant foreldre viser det seg at en god informasjonsflyt mellom hjemmet og trafikkskolen er viktig, og trafikkskolene benytter forskjellige modeller ut fra de situasjoner de befinner seg i. I sin undervisning vil lærer gjennom toveiskommunikasjon få tilbakemeldinger som trafikkskolene kan reflektere over, og erverve ny kunnskap og innsikt for hvordan de kan tilrettelegge tilbudene sine enda bedre. Det sammenfaller godt med det Garvin (1993) uttaler om lærende organisasjoner. Ifølge Garvin (1993) er lærende organisasjoner gode til å tilegne seg, og overføre kunnskap til andre, og til å forandre sin atferd. Organisasjonen vil da reflektere over ny ervervet kunnskap og innsikt. Til slutt vil jeg presentere en uttalelse fra en av informantene om hvordan den ideelle kommunikasjonen med markedet burde være, med tanke på trafikkoppleringens formål.

«Den ideelle kommunikasjonen ut til markedet burde ha vært har ikke ordet penger vært nevnt i det hele tatt. Hverken i fra skolen sin side eller fra kjøperen sin side ideelt sett.

Da er det klart at da er det det med innhold mål og nullvisjonen som hadde vært ideelt og kanalisert ut. Men når det er markedskrefter som rår så vet vi jo det at slik er ikke hverdagen, men det har vært ideelt», L4.

## 5.5 Marked

Kundene er en viktig del av et marked. Det å ha kunnskap om hva som påvirker kundenes preferanser, valg og behov, blir viktig å kartlegge (Kohli & Jaworski, 1990). Førerkortet som er *produktet* kundene ender opp med etter endt opplæring, er likt uavhengig av opplæringens kvalitet, og av kostnaden på førerkortet. For kunder som nevnt tidligere kan det bli vanskelig å skille kvaliteten på opplæringen. Kundenes kjøpsadferd vil da ofte preges av ytre faktorer som, politikk, økonomi, teknologi, sosiokulturelle forhold, trender, miljø og lover (Erichsen et al., 2018; Kotler et al., 2016). I undersøkelsen gjort blant foreldre, var tidsforbruket på opplæringen viktig for 58,8 prosent. Spørsmålet handlet om tidsforbruket fra start til slutt. Om det er kort eller lang tid, fremkommer ikke av spørsmålet i undersøkelsen, men vi kan konkludere med at det er viktig. Videre undersøkelser bør gjøres for å kunne uttale om det er kort tid, eller lang tid som har betydning for valg av trafikkskole. Dette er viktig å undersøke nærmere, for om det er kort tid kunden ønsker, vil ikke det være sammenfallende med intensjonen om et toårig opplæringsforløp. Om dette er tilfelle, vil det reise en god del spørsmål. Er samfunnet for lite kjent med opplæringen og intensjonene? Bør nullvisjonen og opplæringens innhold bli gjort allment kjent ut i samfunnet? Hvem sitt ansvar er det, og hvordan bør det i så fall gjøres? Nullvisjonen setter ambisiøse mål for trafikksikkerheten, og følge Elvebakk og Steiro (2007) er de ikke bekjent med at den er markedsført ut fra politisk hold til samfunnet. Det informantene uttrykker, er at de føler små i dette bildet, nesten litt glemt. Og de føler at de mangler ressurser og tid til å gjøre denne jobben. Informantene uttrykker at de ikke har den kompetansen og ressursene som skal til, og det kan virke som at de ikke har blitt tilstrekkelig motivert til å gi tilbud om samordningen (Samferdselsdepartement, 2000), og hjelp med hvordan det kan gjøres. Men det er en interessant faktor, som en kan gå videre med i andre undersøkelser.

Hvilke tider trafikkskolene tilbyr opplæring på var viktig for 84,3 prosent av foreldrene, og informant tre som har tilholdssted på et mindre tettsted, merker dette tydelig i sin daglige drift. Han sier at det er «*veldig mye fokus på hvilken tid elevene vil kjøre*». Han

antyder at fraværsgrensen som er satt til ungdomsskolene og videregående skolene har betydningen for kundenes kjøpsadferd. I hans området er det en trafikkskole som bevisst lar bilen stå på dagtid, for så å tilby opplæring på kveld. Spørsmål som da kan reises, er om trafikkskolene da vil klare å fylle de mål som er nedfelt i forskrift om trafikkopplæringen? I henhold til Forskrift om trafikkopplæring og førerprøve m.m. (trafikkopplæringsforskriften) (2004§ 11-4 4 avsnitt (5)) hvor det står; «*mestre å kjøre tydelig, sikkert og effektivt i bolig, tettsted og bymiljø*», og andre avsnitt i paragrafen «*eleven skal kjøre tydelig, sikkert og selvstendig i variert trafikk*», blir det vanskelig å imøtekomme kundens kjøpsadferd fullt ut om de bare vil kjøre på tider hvor det er lite trafikk. Trafikkskolene som opplever at kundene ønsker å kjøre på tider med mindre trafikk, kommer i en klemme mellom forskrifter og kundens behov. Måloppnåelse fullt ut ikke vil være mulig, med tanke på å utvikle riktig trafikantatferd, om opplæring og privat øvingskjøring kun foregår på tider med lite trafikk. Det kan i det lange løp gå utover nullvisjonsarbeidet med ønske om riktig trafikantatferd.

Beliggenhet var viktig for både elever og foreldre, og informantene har i stor grad tenkt over hvor de har opprettet kontorene med tanke på beliggenhet og hvilke kundegrupper de ønsker å nå. Flere av informantene har strategisk plassert seg i nærheten av skoler, eller i nærmiljøer. Beliggenheten er ikke det enkleste å gjøre endringer på, men kjennskap til markedet før en etablering er viktig, og det virker som at de har gjort noen undersøkelser på dette før de etablerte seg. For å sikre seg markedsandeler er det viktig å ha et godt omdømme (Brønn et al., 2019). Omdømme, beliggenhet og konkurransemessige priser tilfredsstiller kundene, og sammenfaller med det Wickham (2006) sier om hvilke deler av markedet en ønsker å dekke.

Pris og pakker nevnes av informantene selv, som en del det konkurreres på, og spørreundersøkelsene blant både foreldre og elever viser at prisen er viktig for kundene. Det er også en motivasjonsfaktor for å drive med privat øvingskjøring (Kummeneje et al., 2015). Noe som sammenfaller godt med det Kotler et al. (2016) har uttalt. I tillegg var rykte/omdømme til trafikkskolen og anbefalinger fra andre viktig, samt informasjon og forutsigbarhet mellom hjemmet og trafikkskolen. Det gir en indikasjon på at kundenes beslutninger skjer på en del ytre faktorer (Erichsen et al., 2018), men ikke utelukkende dette, de velger også trafikkskoler utfra trafikkskolens evne til å lage seg konkurransefordeler på immaterielle verdier for kundene (Heller, 1993). Det skjer gjennom omdømmebygging og jungeltelegrafene (anbefalinger fra andre).

## 5.6 Oppsummering av drøfting og forskningsmodell

Kundenes kjøpsadferd har innvirkning på trafikkskolenes tilbud. Om de ikke er levedyktig, kan dette påvirke et toårig opplæringsforløp. Nullvisjonen er ikke kommunisert ut til samfunnet fra politisk hold. Samordningen av privat øvingskjøring er avhengig av flere faktorer. God kommunikasjon og samarbeid mellom flere interessenter, virker å være av betydning om intensjonene i trafikkopplæringen skal nås i en større grad enn i dag. Lederne har god kunnskap, men er ikke selv bevisst, noe som gjør at fokuset tilsynelatende blir mye daglig drift. Modifisert Forskningsmodell med svar vises i figur 9 (s. 101), og forklaringene kommer nedenfor.

*Nullvisjonen*, i forhold til mine funn synes det ikke som at nullvisjonen er kommunisert ut fra politisk hold, og trafikkskolene bruker måloppnåelsen aktivt i henhold til forskrifter i sin opplæring. Det blir ikke direkte kommunisert ut til elevene, at gjennom sin trafikantatferd blir de deltakere i nullvisjonsarbeidet. Et felles verdigrunnlag er ikke kommunisert direkte ut til samfunnet, men indirekte gjennom målene i opplæringen. Trafikkskolene er godt kjent med innholdet. Derfor er venstre pil som gikk ned til markedet direkte fra nullvisjonen modifisert til å gå ned til trafikkskolene på kompetanse. Pilen fra nullvisjonen og ned til samordningen av privat øvingskjøring, har med intensjonene i et toårig opplæringsforløp. Siden en del av kundenes beslutninger om valg av trafikkskole skjer på ytre faktorer i forhold til mine funn, og pris var en viktig faktor, kan det hindre et toårig samarbeid med trafikkskolene. Pilen som gikk fra nullvisjonen og ned til kommunikasjon er tatt bort siden det ikke er et utstrakt samarbeid mellom trafikkskolene og Statens vegvesen om privat øvingskjøring, ei heller trafikkskolenes interesseorganisasjoner. Selv om samarbeidet med Statens vegvesen virker å fungere godt på andre områder. Pilen fra nullvisjonen og ned til markedet er tatt bort, siden den ikke er kommunisert ut fra politisk hold til samfunnet. Pilen går i stedet ned til kompetanse, da informasjonen gis til de som jobber med trafikksikkerhet. Kompetanse og kunnskap er en forutsetning for å kunne viderefremme visjonen og intensjonene i arbeidet om å nå ønsket trafikantatferd.

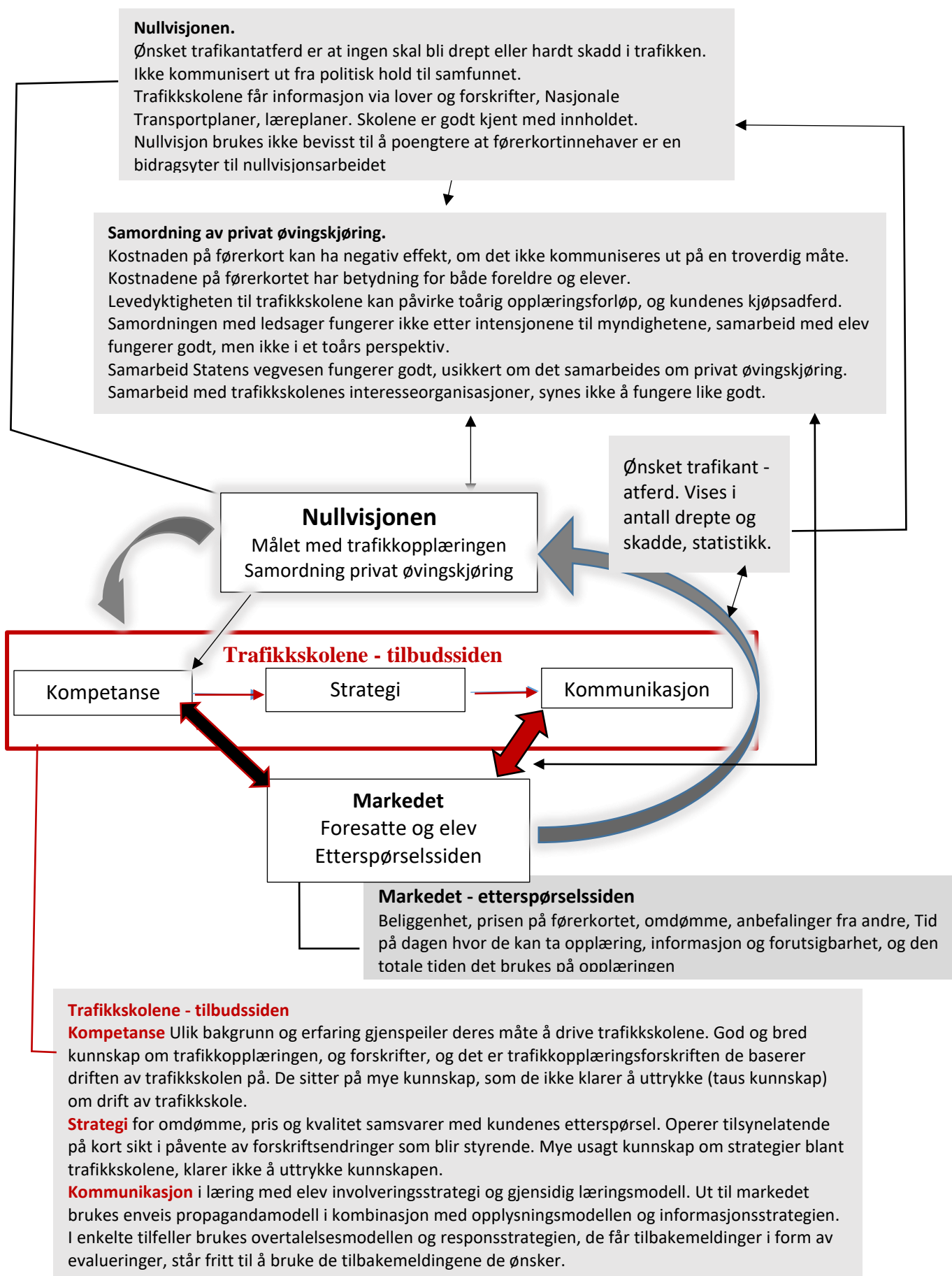
*Kompetansen* til trafikkskolene viser mine funn at ulike bakgrunn og erfaring påvirker deres måte å drive trafikkskole på. Siden alle lederne har samme utdanning i forhold til yrket, virker det som at de er enige og driver med samme mål for kvalitet i opplæringen. Trafikkskolelederne har mye kunnskap om forskriftens mål og intensjoner, de er positive til samarbeid. De føler at de mangler ressurser og at de er for små til å skape tillit i samfunnet om de begynner å markedsføre intensjonene og nullvisjonen i en større utstrekning. Mine funn viser at lederne sitter med mye taus kunnskap, som de ikke klarer å uttrykke. Noen av

informantene får tilbakemeldinger via elevene og tar den kunnskapen med seg inn i bedriften. Kompetanse og kunnskap er en forutsetning for å lage gode strategier og langsiktige planer, derfor pil fra kompetanse til strategi.

*Strategiene* til trafikkskolene sammenfaller godt med en del av det markedet etterspør. Trafikkskolenes hovedstrategi er å bygge et godt omdømme for sine bedrifter, og mine funn viser at det sammenfaller med hva som er viktig ved valg av trafikkskole for kundene. I forhold til mine funn viser det seg at trafikkskolene operer en del på kortsiktig tenkning, og at teorien om hva som kjennetegner små bedrifter er sammenfallende. Mine funn viser at ledsagere er velkomne til å delta i opplæringen, og at det gis tilbud om dette, men fokuset og konkrete planer uteblir i det store bilde. Strategier må kommuniseres ut, derfor pil fra strategi til kommunikasjon.

*Kommunikasjonen* gjenspeiles i deres strategier ut til kundene. Strategiene for opplæringen er å tilby kvalitet og oppfylle målene som er nedfelt i forskrifter. Kommunikasjonen av målene skjer igjennom opplæringen hvor de har en gjensidig kommunikasjon for å skape en felles forståelse for mål. Annen kommunikasjon med markedet i forhold til mine funn er enveis. Hvor de gir markedet informasjon om ledige plasser på kurs, og markedsfører det som kundene opplever som kvalitet, beståtte førerprøver. Trafikkskolene må kommunisere for å få kunder og bygge relasjoner, derfor pil fra kommunikasjon til markedet. Pilene går begge veier for det foregår en toveisdialog med markedet under opplæringen. Pil fra samordningen av privat øvingskjøring til pil mellom kommunikasjon og marked viser hvorfor samordningen ikke fungerer.

*Markedet*, foreldre og elever tar valg ut fra en del ytre faktorer som beliggenhet og pris. De venter også anbefalinger fra andre som er en immateriell verdi for dem. Mine funn viser at den totale tiden på opplæringen har betydning, men mine funn sier ingenting om det er over kort eller lang tid. Måloppnåelsen til elevenes ønskede trafikantatferd viser seg i pil fra markedet opptil nullvisjonen, gjennom statistikker eller andre tilbakemeldinger hvor adferden kan måles. For eksempel gjennom ulykker som blir registrert. Pil fra markedet til nullvisjonen viser hvordan myndighetene kan se om trafikantene har ønsket trafikantatferd. Det kan de måle gjennom statistikker om ulykker og drepte i trafikken, samt andre kontroller utført av blant annet politiet. Pil som går fra markedet til kompetanse har med at trafikklærerne får tilbakemeldinger fra sine elever, og det bidrar til ny kompetanse og kunnskap.



Figur 9: Modifisert forskningsmodell.

## 6 Konklusjon

Temaet for oppgaven, og oppgavens problemstilling er: *Hvordan samsvarer trafikkskolenes strategier med det markedet etterspør, og i hvilken grad klarer de samtidig å ivareta samfunnsoppdraget gitt av myndighetene?*

For å svare på problemstillingen har jeg intervjuet fem ledere av trafikkskoler og i tillegg gjort en spørreundersøkelse om hva foreldrene synes er viktig ved valg av trafikkskoler. Det er i tillegg hentet sekundærdata fra to andre undersøkelser, hvor den ene er gjort blant elever, og hva som er viktig for dem ved valg av trafikkskoler. Den andre er sekundærdata om privat øvingskjøring skjer eller ikke skjer. Datagrunnlaget er utført blant elever, foreldre og faglige leder ved trafikkskolen.

Alt av trafikksikkerhetsarbeid i Norge er basert på en visjon om null drepte og hardt skadde i trafikken. Dette ble nedfelt i Nasjonal Transportplan 2002-2011. Trafikkopplæringen var et av satsningsområdene for å nå denne visjonen. Et av bidragene til trafikkopplæringen var å jobbe for å få ned ulykkesutsattheten til ferske bilførere gjennom blant annet nok øving før de erverver førerkortet. Øving skal skje gjennom et samarbeid med trafikkskolen og privat øving i et toårsperspektiv. Trafikkskolenes jobb for å forvalte oppgavene er å gi opplæring slik at de ferske bilførerne får ønsket trafikantatferd for å bli deltakere i nullvisjonsarbeidet. Trafikkskolene er i all hovedsak mikrobedrifter som skal kommunisere ut samfunnsansvaret, og inngå et toårig samarbeid med elev og ledsager for at et av målene skal nås. I tillegg skal de sikre at trafikkskolen blir levedyktig, og for å bli levedyktig må de imøtekomme kundenes etterspørsel. For å svare på problemstillingen har jeg utarbeidet tre forskningsspørsmål for å finne svar på om trafikkskolene imøtekommer kundenes ønsker og behov, samt om de klarer å oppfylle målene gitt av myndighetene. I intervjuene ble det diskutert strategi for drift, planer fremover i tid og en del om konkurransesituasjonen som er i deres marked. Det ble også diskutert en del om kommunikasjon via markedsføring, tanker rundt samfunnsoppdraget og hvordan det kan kommuniseres ut og hvem de anser som viktige samarbeidspartnere. Målet har vært å se på hva som er viktig for markedet, og om trafikkskolene imøtekommer markedets ønsker og behov. Det andre målet med oppgaven er å se på hvordan trafikkskolene imøtekommer de oppgavene som de skal forvalte ved trafikkopplæringen, sett i sammenheng med de markedskrefter som råder. Før jeg svarer på oppgavens problemstilling, vil jeg først svare på oppgavens tre forskningsspørsmål. Svarene som blir presentert baserer seg på oppgavens funn, og målet med studien var å kartlegge og beskrive for å se om det er et



dilemma å både hensynta kundenes etterspørsel for å bli levedyktig, og samtidig forvalte oppgavene fra myndighetene.

*Hva er viktig for markedet (markedet er elever og kunder)?* Mine funn viser at det er de ytre faktorene som har høyest snitt score blant foreldrene. Det er beliggenheten av trafikkskolen, tidspunkt på dagen når trafikkskolen tilbyr opplæring og prisen på de ulike delene av opplæringen. Alle de tre hadde en snitt score på over 4, av 5 som mulig. De immaterielle verdiene for foreldrene, var omdømme til trafikkskolen. Det hadde en snitt score på over 4. De andre immaterielle verdiene var anbefalinger fra andre og informasjon mellom trafikkskole og hjemmet (forutsigbarhet), snitt score for begge de var 3,7. Altså noe lavere. Sekundærdata blant elevene viser at beliggenhet av trafikkskolen er viktig, hele 82,4 prosent svarte det. Anbefalinger fra andre var viktig for 69,7 prosent og pris kom som nummer tre på 47,7 prosent. At pris ikke kom høyere for elevene, kan indikere at det er foreldrene som i all hovedsak betaler for opplæringen. Noe som viser seg i forhold til forskning når det gjelder mopedopplæring. Trafikkskolene imøtekommer en god del av de ytre faktorene som kundene etterspør. Mine funn viser at trafikkskolene har et bevisst forhold til hvor de har plassert sine kontorer. Gjerne i nærheten av ungdoms- og videregående skoler, eller et bestemt nærmiljø. Noen av informantene tilbyr, eller tilbyr i perioder, pakkepriser ut fra kundenes etterspørsel. Prisen i marked synes å bestemmes mye ut fra hva konkurrentene tar. Noen justerer prisene ned for å få kunder, andre er prisledende. Det største fokuset til trafikkskolene ligger på de immaterielle verdiene hos kundene. Funnene i studien viser at trafikkskolene vektlegger omdømmebygging og gode relasjoner til kundene, for at de skal bli anbefalt til andre og sikre seg en levedyktig bedrift gjennom å få et godt kundegrunnlag. Teorien om kunders beslutningsadferd når det gjelder å velge bedrift, understøttes både av mine funn og sekundærdata. Kunder tar ofte beslutninger basert på ytre faktorer når det er vanskelig å skille ut kvaliteten på produktet/tjenesten.

*Hvordan ivaretar trafikkskolene oppgavene fra myndighetene?* Oppgavene til trafikkskolene er å gi den opplæringen som skal til slik at elevene får ønsket trafikantatferd. Trafikantatferden skal gjøre at alvorlige ulykker unngås og at ingen blir hardt skadd eller drept i trafikken. For at elevene skal få den ønskede trafikantadferden må de ha nok øving både privat og gjennom trafikkopplæringen som skjer ved trafikkskolene. Trafikkskolenes jobb blir å gi mening, og sammen med kundene skape en felles forståelse, for verdiene. Verdien gjennom ønsket trafikantatferd må bli så stor at de ytre faktorene ikke påvirker deres valg av trafikkskole. For å lykkes med dette kreves det god kompetanse og kunnskaper fra trafikkskolene, og mine funn viser at trafikkskolene er godt kjent med dagens læreplaner, og

gjeldende lover og forskrifter. Trafikkskolenes fokus ligger på elevenes måloppnåelse i henhold til Forskrift om trafikkopplæring med mer, og annet gjeldende lovverk, og ut fra det underviser de helt i tråd med intensjonene. De konkretiserer ikke direkte at elevene blir en deltaker i nullvisjonsarbeidet som trafikant etter endt opplæring, men gjør det indirekte ved at de bruker målformuleringen i gjeldende forskrifter. Mine funn viser at samordningen av privat øvingskjøring ikke skjer i tråd med intensjonene, og det sammenfaller med sekundærdata som er brukt i denne studien. Mine funn i denne studien viser at både trafikkskolene og kundene ønsker et samarbeid, men funnene viser også at når kundene ønsker samarbeidet er de i slutten av opplæringsperioden. Det kan tyde på at kundene ikke ser, eller har den opplevde verdien av opplæringen før de starter. Noe som reiser spørsmål om intensjonen og målene er godt nok kommunisert ut til markedet? For mine funn antyder at det er et dilemma for trafikkskolene å imøtekomme kundenes ønsker og behov, samtidig som de skal ivareta oppgavene fra myndighetene. Det er gjort noen undersøkelser på samarbeidet mellom aktørene i trafiksikkerhetsarbeidet, og det viser seg at trafikkskolene og Statens vegvesen samarbeider godt, men ikke direkte om samordningen av privat øvingskjøring. Statens vegvesen når ut til en del med sine informasjonsmøter, men ikke alle. I tabell 9 ble det satt opp ulike kommunikasjonsstrategier for å kommunisere ut samfunnsoppdraget nullvisjonen, og opplæringens intensjoner. Her viser det seg at ønsket trafikantatferd, og intensjonene ikke er kommunisert ut til samfunnet. Dette reiser igjen spørsmål om samfunnsansvaret hver enkelt trafikant har, er gjort godt nok kjent ut til samfunnet. Noen av mine informanter uttrykte at de ikke har kapasitet, ressurser og tid til å gjøre den jobben, og at de stiller noen spørsmål om det kan ødelegge deres forhold til kundene om de gjør det. Det sammenfaller med noe av teorien som sier at et sterkt fokus på samfunnsansvar kan skape mistillit i markedet. Kundene kan tro at bedriften har en skjult agenda vedrørende det å kommunisere ut samfunnsansvaret.

*Hvilke strategier bruker trafikkskolene i sin kommunikasjon med markedet?* Mine funn viser at trafikkskolene som mikrobedrifter i alle hovedsak har fokus på den daglige driften, og at det er lite rom og tid til langsiktig strategiarbeid. Noe som understøttes av tidligere forskning på små og mellomstore bedrifter. Det gir trafikkskolene lite tid til å hente ut skolens hele potensiale, for å styrke verdiskapningen og levedyktigheten til skolene. Det kreves både kompetanse og kunnskap. Lederne ved trafikkskolene synes ikke umiddelbart å ha langsiktige planer og visjoner for egen drift. Utover i intervjuene viser mine funn at de har en del kunnskap og kompetanse som de ikke klarer å uttrykke, men det de gjør viser at de har strategier og god kunnskap om kundenes ønsker, og sine konkurrenter. Funnene i denne

studien antyder at de mangler noen konkrete knagger å henge sin kunnskap og kompetanse på for å hente ut sitt fulle potensiale.

Omdømme betegnes i teorien som noen av de viktigste immaterielle verdiene en bedrift kan ha for å skape seg konkurransefordeler. Det sammenfaller med mine funn, hvor lederne ved trafikkskolene bevisst jobber med relasjonsbygging til sine elever for å skape seg et godt omdømme. Funnene viser at de bruker involveringsstrategien, hvor de gjennom mål i forskrifter motiverer for samfunnsoppdraget, noe de gjør bevisst. Funnene viser også at omdømme er den viktigste immaterielle verdien til kundene ved valg av trafikkskole. Både i min undersøkelse blant foreldrene, og sekundærdata fra elevene, sammenfaller med teori og det trafikkskolene gjør. Trafikkskolene satser mest på kvalitet og omdømmebygging fremfor pris. Selv om pris og en del ytre faktorer viser seg å være avgjørende for kundenes valg av trafikkskole. Prisen i markedet synes å være lav ut fra driftskostnadene til trafikkskolene, det indikerer at lønnsomheten blant trafikkskolene kan være lav. Mine funn viser at de fleste av informantene mener at prisen pr kjøretime er ca. 100 kroner for lav sett ut fra det utgiftsbilde trafikkskolene har. Her spriker funnene noe, da en av informantene uttrykker at målet ikke er å bli rik. Noe som kan ha sammenheng med samfunnsansvaret de er satt til å forvalte. Videre kan det antyde at de imøtekommer kundenes ønsker i en større grad enn bedriftens når det kommer til pris. Trafikkskolene bruker Facebook og Instagram med mer for å synliggjøre den opplæringskvaliteten de tilbyr. De gjør det ved å profilere beståtte førerprøver etter elevenes samtykke. Mine funn og sekundærdata viser at sosiale medier ikke er av betydning for valg av trafikkskole, hvor det ikke samsvarer med det lederne ved trafikkskolene sier om responsen på de sosiale kanalene. De bruker måleinstrumenter i form av statistikker og treff på sidene.

Trafikkskolene imøtekommer med sine strategier de fleste ønsker fra markedet, men de har ikke lyktes med sine strategier for å imøtekomme oppgaven om samordning av privat øvingskjøring. De har tilbudt gratis informasjonsskvelder, hvor det viser seg at det er lite respons fra kundene. En av informantene har med foreldre, og har lyktes med å få de i bil ved å gi en kjøretime til en «skam pris», men i det store bilde har ikke gratis eller tilbud gitt den responsen som ønsket for å få med ledsagerne. Mine funn kan da antyde at kundene ikke ser verdien av det i den utstrekning når de skal velge trafikkskole.

Jeg vil nå konkludere mine funn opp mot problemstillingen: *Hvordan samsvarer trafikkskolenes strategier med det markedet etterspør, og i hvilken grad klarer de samtidig å ivareta samfunnsoppdraget gitt av myndighetene?* Trafikkskolenes strategier samsvarer i stor grad med markedets etterspørsel, og spesielt med tanke på de immaterielle verdiene til kundene. De områder hvor trafikkskolene ikke imøtekommer markedets etterspørsel fullt ut,

er de områder hvor de kommer i et dilemma mellom myndighetenes oppgaver og kundenes behov. Noen av momentene som kundene vektla, var den totale tidsforbruken på opplæringen, og tiden på dagen som opplæringen tilbys. Det ble ikke diskutert under intervjuene, men en av informantene poengterte at en del ønsket å kjøre på tider hvor det var mindre trafikk. Det synes ikke å være gjengs over hele landet. Mine funn i undersøkelsen blant foreldrene tyder på at det er viktig for kundene. Det å etterkomme dette ønsket fullt ut kan gjøre at de kommer i en situasjon hvor de må velge mellom kvaliteten på elevens opplæring og kundenes ønsker. Dette kan bli et etisk dilemma for trafikkskolene. Så langt det lar seg gjøre prøver de å ivareta samfunnsoppdraget til myndighetene gjennom å tilby opplæring med god kvalitet, og følge lover og regler. Samordningen av privat øvingskjøring fungerer ikke etter intensjonene, men mine funn tyder på at det er flere faktorer både i markedet og blant aktørene i trafikksikkerhetsarbeidet som gjør at det ikke fungerer optimalt pr. i dag. Mine funn tyder på at de ivaretar oppgavene om elevenes måloppnåelse om ønsket trafikantatferd på en god måte, men at de ikke har lyktes med samordningen av den private øvingskjøringen.

## **6.1 Teoretiske og praktiske implikasjoner.**

Teoriene som er brukt i oppgaven har jevnt over stemt bra med min forskning. Målet har vært å beskrive og kartlegge, og ikke finne årsaker til fenomener. Det er sett på tidligere forskning, og teorier, om hva som kjennetegner små/mellom store bedrifter og det viser seg at teoriene som er brukt i kapittel 2.4 av Storey (1994) og (Erichsen et al., 2018) stemmer godt overens med mine funn. De sier at små bedrifter kjennetegnes av at de mangler langsiktige strategier, og at det opereres mye på daglig operativ drift., noe som samsvarer med mine funn i den kvalitative undersøkelsen. Lederne ved trafikkskolene sa at de ikke hadde tid til å lage langsiktige strategier, siden de selv arbeider i den daglige driften.

Mine funn antyder at kundene ikke ser verdien av samarbeid med trafikkskolene i et toårig opplæringsforløp større enn fordelene ved ikke å inngå samarbeid med trafikkskolene. Det framkommer av spørreundersøkelsen, hvor det er flere ytre faktorer deres valg er basert på, enn de immaterielle verdiene. Kotler et al. (2016) sier at kunder er villige til å ta en større kostnad ved å velge en annen bedrift, dersom kundene opplever større fordeler/verdier ved et tilbud. Kostnadene og fordelene kan være bruken av tid og ressurser til blant annet den private øvingskjøringen i samarbeid med trafikkskolene. Her samsvarer mine funn og teorien beskrevet i kapittel 2.3.

I teorien beskrevet i kapittel 2.8 uttaler Flynn (2006) at gode relasjoner bygger et godt omdømme, og Kay (1993) sier at et godt omdømme er en av de viktigste immaterielle verdiene en bedrift kan ha, og at et godt omdømme fører til konkurransefordeler. Mine funn viser at ledernes viktigste strategisatsning er på gode relasjoner til kundene for å bygge et godt omdømme. Her samsvarer mine funn med teorien.

Mine funn, både i spørreundersøkelsen gjort blant foreldre og de kvalitative intervjuene, støttes godt opp av sekundærdata brukt i denne studien. Både når det gjelder hva som er viktig for foreldre og elever ved valg av trafikkskole, og når det gjelder om privat øvingskjøring skjer eller ikke skjer etter intensjonene.

For videre praksis vil jeg gi råd til kundene, trafikkskolene, trafikkskolenes interesseorganisasjoner, Statens vegvesen og Vegdirektoratet.

*Kundene* – Mitt råd til trafikkskolenes kunder, og da spesielt ledsagere, er at de møter opp på Statens vegvesen sine informasjonsmøter der hvor det tilbys. Kundene må ta kontakt tidlig med trafikkskolene, for å sikre et toårig opplæringsforløp. Videre at ledsagere spør trafikkskolene om informasjonskvelder, og deltar på en del av kjøretimene til elevene. Dette vil være med på å øke kvaliteten på den private øvingskjøringen/mengdetreningen, som igjen vil gi elevene mere og bedre kjøreefaring. Dette vil gjøre at de ferske bilførerne får senket sin ulykkesrisiko betraktelig før de skal ut å kjøre på egen hånd. Samt at trafikkskolene, ved opplevd økt etterspørsel, vil begynne å gi et bedre tilbud om et samarbeid om privat øving.

*Trafikkskolene* – Mitt råd til videre praksis for trafikkskolene er at de samles om oppgavene fra myndighetene, og samarbeider om å gjøre intensjonene kjent ut til markedet. En samlet bransje skaper en større troverdighet ved å kommunisere ut samfunnsoppdraget. Videre bør trafikkskolene be om et tettere samarbeid, både med sine egne interesseorganisasjoner og Statens vegvesen, om hvilke tilbud som gis og om et felles innhold i samordningen av privat øvingskjøring. På den måten vil det styrke trafikkskolenes samhold og samle bransjen i større grad til en enhet, hvor det skapes tillit i samfunnet.

*Trafikkskolenes interesseorganisasjoner* – Mitt råd til interesseorganisasjonene er at de øver press for å få til et samarbeid med Statens vegvesen og Vegdirektoratet hvor trafikkskolene kan få et innhold/felles opplegg, slik at trafikkskolene kan holde informasjonsmøtene i tråd med Statens vegvesens møter, siden de ikke når ut til alle. På den måten vil bransjen gi et mer ens tilbud, og bransjen samles om intensjonene om privat øvingskjøring, og verdiene til kundene kan økes.

*Statens vegvesen* – Bør samarbeide i tettere grad med trafikkskolenes interesseorganisasjoner og trafikkskolene om et felles opplegg rundt privat øvingskjøring.

Spesielt med tanke på innholdet i informasjonsmøtene, siden Statens vegvesen ikke når ut til alle, og trafikkskolene har mulighet til å nå alle elever ved deres skole. Samtidig bør de synliggjøre fordelene og verdien av den private øvingskjøringen ut til samfunnet gjennom media. Det vil være med å skape tillit og verdier for kundene, hvor de ser verdien av at de ferske bilførerne får nok mengde og kvalitet på sin øving før de skal ut å kjøre på egenhånd.

*Vegdirektoratet* – Bør undersøke i en større utstrekning om kundenes kjøpsadferd er basert på ytre faktorer. Om mine funn understøttes av nye undersøkelser gjort i en større utstrekning, bør de vurdere å kommunisere samfunnsoppdraget trafikkskolene har ut til samfunnet, for i større utstrekning nå satsningsområdet om ønsket trafikantatferd hvor alle trafikanter er deltakere i nullvisjonsarbeidet. De bør skape tillit ut til samfunnet om samfunnsansvar og verdier i trafiksikkerhetsarbeidet, gjerne gjennom media.

## **6.2 Begrensninger av studien og videre forskning.**

Mine funn samsvarer godt med sekundærdata, noe som styrker mine funn. Det ble bevisst valgt en metodetriangulering for å styrke studiens kvalitet. Jeg vil samtidig påpeke at min undersøkelse omhandler et begrenset antall respondenter og informanter, men studien gir indikasjoner på noen trender som kan undersøkes nærmere. Videre undersøkelser bør gjøres med et større utvalg av respondenter (kvantitative spørreundersøkelser), fordelt over hele landet, samt flere informanter (kvalitative intervjuer av ledere) fra flere steder av landet. Det kan være ulikt hvordan det fungerer på de ulike geografiske plassene i Norge. De fleste trafikkskolene i Norge er mikrobedrifter og de fleste trafikkskolene er likt organisert, så det kan gi grunn til å anta at problemstillingen kan gjelde for flere trafikkskoler, men mine informanter kan bare fortelle sin historie basert på sine erfaringer. Samtidig ble spørreundersøkelsen bare gjennomført engang, og i en større by. Andre svar kan fremkomme ut fra geografiske plasser, og hvor konkurransen er annerledes.

Som nevnt er mine studier gjort på et meget begrenset utvalg, og videre forskning bør gjøres med et større utvalg for å se om kundenes kjøpsadferd er basert på ytre faktorer eller ikke. Et moment som kom frem i spørreundersøkelsen gjort blant foreldre, er tiden som totalt brukes på opplæringen fra start til slutt. Det var 58,8 prosent som svarte at det var av betydning for deres valg av trafikkskole, min forskning sier ingenting om det er kort eller lang tid kundene ønsker. Om det er kort tid, vil det ha betydning for samordningen av den private øvingskjøringen, og da må en se på om informasjonen gitt ut til samfunnet er tilstrekkelig. Kommunikasjonsstrategiene til Morsing og Schultz (2006) for hvordan samfunnsansvar kan kommuniseres ut, vil være interessant å ta med seg i videre forskning, for å skape en større

oppslutning om samfunnsoppdraget med visjonen om null drepte og hardt skadde ut i samfunnet.

Det har vært en lærerik og interessant prosess å skrive og forske på temaet, og ved en senere anledning har jeg lyst til å forske mer på problemstillingen.

### **6.3 Konkluderende betraktninger**

Oppgavens bidrag er at den har satt søkelys på et dilemma hvor trafikkskolene skal hensynta kundenes ønsker og behov for å sikre en levedyktig bedrift, samtidig som de skal ivareta myndighetenes oppgaver. Mine funn antyder at kundene tar valg ut fra ytre faktorer når de velger trafikkskole, og det kan vanskeliggjøre måloppnåelsen av myndighetenes oppgaver. Jeg har prøvd å belyse en helhet av trafikkskolenes utfordringer med å tilfredsstille kunder, levedyktighet og myndighetenes mål for trafikksikkerhetsarbeidet i Norge.

Trafikkopplæringen er et av åtte satsningsområder til Regjeringen innenfor trafikksikkerhetsarbeidet, og det er viktig at en lykkes med satsningsområdet for å bedre trafikksikkerheten på norske veier.

Betydningen av mine funn er at de kan gi noen indikasjoner på et område hvor det er forsket lite på fra før, og at det kan være hensiktsmessig å gjøre nærmere undersøkelser på området for å kunne uttrykke om det har betydning eller ikke. Hvis mine betraktninger i denne oppgaven ved senere forskning stemmer, er det elementer som bør tas videre for at målene om ønsket trafikantatferd kan nås i en større utstrekning enn i dag.

## 7 Litteraturliste

- Aarseth, W. (2014). *Project management - a new mindset for success: Collaborative business and global mindset*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Aarseth, W., Rolstadås, A. & Klev, R. (2015). *Lederskap i prosjekter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Aarseth, W. & Sørhaug, H. C. (2009). Improving business performance in multi-company projects through 'cooperative power': Presentation of a collaborative tool model. *International Journal of Business Performance Management*, 11(4), 364-382. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2009.030955>
- Abelsen, F. & Nymark, Å. (2011). *Markedsføring: Ungdommers valg av trafikkskole* (Kandidatoppgave). Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/146739>
- Allix, N. M. (2000). Transformational Leadership: Democratic or Despotic? *Educational Management & Administration*, 28(1), 7-20. <https://doi.org/10.1177/0263211x000281002>
- Andreassen, T. W., Gustafsson, A. & Gebauer, H. (2015). Å skape verdier sammen med kundene: hva er viktig? *Magma*, (4), 40-51. Hentet fra [https://issuu.com/magma2015/docs/105503\\_grtid\\_magma\\_1504\\_s](https://issuu.com/magma2015/docs/105503_grtid_magma_1504_s)
- Ashforth, B. E. & Gibbs, B. W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177-194.
- Bass, B. M. (1996). *A New Paradigm for Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. Virginia: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and social sciences. Hentet fra <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a306579.pdf>
- Bateson, G. (2000). *Steps to an ecology of mind*. Chicago: University of Chicago Press.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. London: Penguin.
- Biong, H., Nes, E. B. & Sande, J. B. (2016). *Markedsføring på bedriftsmarkedet* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Brønn, P. S. & Arnulf, J. K. (2019). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Brønn, P. S., Velsand, K. & Sjøbu, A. (2019). *Åpen eller innadvendt: Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal.
- Brønnøysundregistrene. (2020, 17.april). Finn foretak/selskap. Hentet fra <https://www.brreg.no/>
- Dacin, P. & Brown, T. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84. <https://doi.org/10.2307/1252190>
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. Oxford, England: Butterworth-Heinemann.
- Elvebakk, B. & Steiro, T. (2007). *Nullvisjonen: i teori og praksis (873-2007)*. Oslo: Transportøkonomisk institutt.
- Elvik, R. (2008). *En komparativ analyse av ulike typer normative premisser for transportsikkerhetspolitikken (9788248008873)*. Oslo: Transportøkonomisk institutt. Hentet fra [toi.no/getfile.php?mmfileid=9516](http://toi.no/getfile.php?mmfileid=9516)
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Flynn, T. (2006). A delicate equilibrium: Balancing theory, practice, and outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 191-201.



- Forskrift om trafikkopplæring og førerprøve m.m. (trafikkopplæringsforskriften). (2004).  
 Forskrift om trafikkopplæring og førerprøve m.m. (FOR-2004-10-01-1339). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2004-10-01-1339>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. I W. Zimmerli, M. Holzinger & K. Richter (Red.), *Corporate ethics and corporate governance* (s. 173-178). Berlin: Springer.
- Garvin, D. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 378-391.
- Glein, J. O. & Lødemel, S. (2017). *Trafikkpedagogikk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Grunig, J. E. & Hunt, T. T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Haalien, L., Huse, M. & The Value Creating, B. (2005). *Board of directors in Norwegian family businesses: Results from the value creating board surveys*. Oslo: Norwegian School of Management BI.
- Haldorsen, I. & Munch-Olsen, Y. (2011). *Høyrisikogrupper i vegtrafikken: Samlerapport* (Nr. 15). Statens vegvesen. Hentet fra <https://vegvesen.brage.unit.no/vegvesen-xmlui/bitstream/handle/11250/2578698/212467.pdf?sequence=1>
- Heimly, F. S. (2011). *Jakten på lønnsomheten: Lønnsomhet som varig konkurransefortrinn* (1. utg.). Grimstad: Hegnar media.
- Heller, R. (1993). *Stumbling over fallen role models: Foundations of Corporate Success by John Kay*. London: Haymarket Business Publications Ltd.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner: Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2011). *Exploring strategy* (9. utg.). Harlow: FT Prentice Hall.
- Kay, J. (1993). *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*. New York: Oxford University Press.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S. & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. <https://doi.org/10.2307/1251866>
- Kotler, P., Erichsen, M., Ronæs, N. H. & Keller, K. L. (2016). *Markedsføringsledelse* (4. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kummeneje, A.-M., Moe, D. & Stene, T. M. (2015). *Undersøkelse om privat øvingskjøring: Kartlegging og utredning av årsaker til at privat øvingskjøring skjer eller ikke skjer* (SINTEF A27069). Sintef.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Københavns universitet. (2020). Søren Kierkegaard citater. Hentet 20.april 2020 fra <https://teol.ku.dk/skc/sab/citater/#At%20man%20n%C3%A5r%20det%20i%20sandhed%20skal%20lykkes>
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Langdridge, D., Tvedt, S. D. & Røen, P. (2006). *Psykologisk forskningsmetode: En innføring i kvalitative og kvantitative tilnæringer*. Trondheim: Tapir.
- Langli, J. C. & Tellefsen, J. T. (2010). *Årsregnskapet* (9. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- McCall Jr & W., M. (1986). Leadership and performance beyond expectations, by Bernard M. Bass. *Human Resource Management*, 25(3), 481-484.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310>
- Morsing, M. & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business ethics: A European review*, 15(4), 323-338.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Polanyi, M. (1983). *The tacit dimension*. Gloucester: Peter Smith.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-92.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Ramirez, R. (1999). Value co-production: Intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic management journal*, 20(1), 49-65.
- Reve, T. (2011). For et kunnskapsbasert Norge. *Forskningspolitikk*, 34(2), 22-23. Hentet fra [http://fpol.no/wp-content/uploads/2013/05/Forskningspolitikk\\_2-2011.pdf](http://fpol.no/wp-content/uploads/2013/05/Forskningspolitikk_2-2011.pdf)
- Rolstadås, A., Johansen, A., Olsson, N. & Langlo, J., A. (2020). *Praktisk prosjektledelse: Fra idé til gevinst* (2. utg.). Oslo: Fagbokforlaget.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sagber, F. (1997). *Unge føreres risikoutvikling: Evaluering av endrede regler for føreropplæring og førerprøve klasse B* (TØI rapport 371/1997). Oslo. Hentet fra <https://www.toi.no/getfile.php?mmfileid=10179>
- Samferdselsdepartement. (2000). *Nasjonal transportplan 2002-2011* (Meld. St. 46 (2002-2011)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- Samferdselsdepartementet. (2017). *Nasjonal transportplan 2018-2029* (Meld. St. 33 (2018-2029)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- Skyttermoen, T. & Vaagaasar, A. L. (2015). *Verdiskapende prosjektledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Statens vegvesen. (2020, 12.mars). Øvelseskjøring. Hentet fra <https://www.vegvesen.no/forenkort/ta-forenkort/ovelseskjoring>
- Statens vegvesen, Politiet, Trygg trafikk, Utdanningsdirektoratet, Helsedirektoratet & KS. (2018). *Nasjonal tiltaksplan for trafikksikkerhet på veg 2018-2021*. Oslo: Statens vegvesen. Hentet fra [https://www.vegvesen.no/attachment/2188830/binary/1239906?fast\\_title=Nasjonal+tiltaksplan+for+trafikksikkerhet+p%C3%A5+veg+2018%E2%80%932021.pdf](https://www.vegvesen.no/attachment/2188830/binary/1239906?fast_title=Nasjonal+tiltaksplan+for+trafikksikkerhet+p%C3%A5+veg+2018%E2%80%932021.pdf)
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the small business sector*. London: Routledge.
- Sætren, G. B., Wigum, J. P. & Bogfjellmo, P. H. (2020). *Competition in rider training industry: Beneficial or a threat to safety?*. Innlegg presentert ved Accepted for Proceedings of the 30th European Safety and Reliability Conference and the 15th Probabilistic Safety Assessment and Management Conference., ESREL and PSAM Venice.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thomas, F. & Vadeby, A. (2007). *Sammanställning av 34 trafikksäkerhetsåtgärder* (VTI rapport 577). Linköping: VTI. Hentet fra

[https://www.vti.se/sv/publikationer/publikation/sammanställning-av-34-trafiksakerhetsatgarder\\_675321](https://www.vti.se/sv/publikationer/publikation/sammanställning-av-34-trafiksakerhetsatgarder_675321)

- Torsten, T. (2013). *Vitenskapsteori for nybegynnere* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Utenriksdepartementet. (2009). *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi* (St.meld. nr. 10 (2008–2009) ). Oslo: Utenriksdepartementet.
- Vallentin, S. (2002). *Pensionsinvesteringer, etik og offentlighed: En systemteoretisk analyse af offentlig meningsdannelse*. Fredriksberg: Copenhagen Business School (CBS).
- Vegdirektoratet. (2014). *Læreplan for førerkortklasse B, B kode 96 og BE: Veiledning [Håndbok V851]*. Oslo: Statens vegvesen.
- Vegdirektoratet, Politidirektoratet, Helsedirektoratet, Utdanningsdirektoratet & Trygg trafikk. (2010). *Nasjonal tiltaksplan for trafikksikkerhet på veg 2010-2013*. Oslo: Vegdirektoratet.
- Vegdirektoratet, Trafikant- og kjøretøyavdelingen & Seksjon for trafikkopplæring og førerkort. (2015). *Evaluering av norsk føreropplæring* (Statens vegvesen rapporter nr. 348). Statens vegvesen. Hentet fra [https://www.vegvesen.no/\\_attachment/766155/binary/1010042?fast\\_title=Evaluering+av+f%C3%B8reroppl%C3%A6ringen+etter+2005.pdf](https://www.vegvesen.no/_attachment/766155/binary/1010042?fast_title=Evaluering+av+f%C3%B8reroppl%C3%A6ringen+etter+2005.pdf)
- Westeren, K. I. (2013). *Kunnskap og konkurransevne*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Wickham, P. A. (2006). *Strategic entrepreneurship* (4. utg.). Harlow: FT Prentice Hall.
- Xie, C., Bagozzi, R. P. & Troye, S. V. (2008). Trying to prosume: toward a theory of consumers as co-creators of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 109-122.
- Zou, W., Kumaraswamy, M., Chung, J. & Wong, J. (2014). Identifying the critical success factors for relationship management in PPP projects. *International Journal of Project Management*, 32(2), 265-274.



## Undersøkelse om kriterier for valg av trafikkskole.

Denne undersøkelsen er med på å danne grunnlaget for en masteroppgave ved Nord universitet. Trafikkopplæringen er basert på samfunnsoppdraget om null drepte og skadde i trafikken. Dette samfunnsoppdraget kalles 0-visjonen. Målet med oppgaven er å belyse hvordan strategiprosesser kan være et ledd av bevisstgjøring for hvordan trafikkskolen i størst mulig grad kan bedre opplæringskvaliteten. Formålet med oppgaven er å skape en bevisstgjøring slik at trafikkskolene i større grad kan tilrettelegge undervisningen for å bedre kvaliteten i de tjenester som de tilbyr, slik at trafikkskolene kan bli en enda større bidragsyter til samfunnsoppdraget.

<b>Kryss av for ja eller nei</b>	<b>Ja</b>	<b>Nei</b>
Allerede kontaktet trafikkskole		

<b>Sett ring rundt:</b>		
Gjelder svarene for	gutt	jente

Selve undersøkelsen er på side 2.

I hvilken grad er følgende faktorer viktig for deg når du velger trafikkskole. Et kryss pr påstand						1 = ikke viktig i hele tatt. 5= svært viktig.				
	1	2	3	4	5					
1. At trafikkskolen har tilgjengelighet via sosiale medier.										
2. Rykte/omdømme til trafikkskolen.										
3. Rykte/omdømme til en bestemt trafikklærer.										
4. At trafikklærer gir en skriftlig tilbakemelding etter hver kjøretime (rapport om opplæringens forløp).										
5. Informasjon mellom trafikkskole og hjemmet, forutsigbarhet.										
6. Bekjentskap/relasjon til en av de som jobber hos trafikkskolen.										
7. anbefalinger fra andre.										
8. Beliggenhet av trafikkskolen.										
9. Prisen på de ulike delene av opplæringen.										
10. Pakkeløsninger (tilbudspakker) som inkluderer obligatorisk opplæring og x antall kjøretimer.										
11. Bilmerke.										
12. Miljøvennlig opplæring for eksempel simulator og el-biler.										
13. Tiden som totalt brukes på opplæringen fra start til slutt.										
14. At trafikkskolen henter eleven										
15. Tidspunkt på dagen hvor trafikkskolen tilbyr opplæring										
16 . Annet som er viktig:										

## Vedlegg 2: Intervjuguide ledere ved trafikkskoler

### Intervjuguide til undersøkelse: Masteroppgave vår 2020

Navnet mitt er Kari-Anne Tyvold og jeg er ansatt som øvingslærer ved Nord Universitet på trafikklærerutdanningen. Høsten 2017 startet jeg på MBA ved Nord universitet Stjørdal. Min utdanningsbakgrunn er bachelor i økonomi fra BI, 2-årig trafikklærerutdanning, faglig leder, yrkessjåførens sikkerhet, helse og arbeidsmiljø, og instruktørkurs for motorsykkel.

Forskningsprosjektets mål er å undersøke om trafikkskolenes konkurransestrategi samsvarer med det markedet etterspør. Forskningsprosjektet vil ha hovedfokus på hvilke strategier og kunnskaper lederne ved trafikkskolene innehar og bruker i driften av selskapet. Formålet med forskningen er å finne så valide data som mulig og troverdig kunnskap, slik at forskningen i oppgaven kan ha en nytteverdi for trafikkskolene til å bedre lønnsomheten, og møte markedet på rett arena. Det overordnede målet er å sikre kvalitet i norsk føreropplæring, og på den måten få ut trygge og ansvarsfulle trafikanter på veiene. I tillegg må relasjonene mellom trafikkskolene og deres kunder/interessenter undersøkes, samt hvordan de gjensidig kan lære av hverandre slik at nullvisjonen i Norge om null drepte og hardt skadde kan nås i en bedre utstrekning enn i dag. Målet med selve undersøkelsen er å kartlegge dagens ståsted, og prøve å finne svar på om veien videre kan forbedres. Problemstillingen i oppgaven er «*hvordan samsvarer trafikkskolenes konkurransestrategi med det markedet etterspør?*».

Intervjuet vil bli slettet så fort transkriberingen er gjort. Alt vil bli anonymisert, og opptakene vil bli lagret på godkjent området «nettskjema-diktafon» som UiO. Litt kort om diktafonens virkemåte. Diktafon-appen sender lyd-filene videre til Nettskjema. Av sikkerhetsgrunner er det ikke mulig å avspille lydopptaket direkte fra telefonen. Opptaket krypteres på telefonen og mellomlagres der inntil nett er tilgjengelig.

Jeg kan kontaktes på sms eller via mail.  
Tlf: 41651065 [Kari-Anne.Tyvold@nord.no](mailto:Kari-Anne.Tyvold@nord.no)

### **Bakgrunns-spørsmål:**

- Kort presentasjon fra intervjuperson, uten navn og sted.
- Bakgrunn; utdanning, ledelseserfaring, annen relevant erfaring
- Beskriv trafikkskolen
- Startet trafikkskolen? – Ansatt som leder?
- Hvis trafikkskolen har en forretningside, kan du fortelle litt om den?

### **Strategi**

- Kan du beskrive konkurransesituasjonen i markedet?
- Hvor godt kjenner du konkurrentene?
- Beskriv noen av de viktigste konkurrentene?
- Vet du noe om konkurrentenes planer for fremtiden?
- Hva konkurrerer dere på

Fortell om forholdet til Statens vegvesen?

Beskriv trafikkskolens viktigste ressurser, for eksempel: ansattes kompetanse, lederens kompetanse, nettverk, kompetansen til kontoret, bygninger.

Hva tenker dere om fremtiden?

Selvkjørende biler hvordan vil det påvirke deres drift?

### **Kommunikasjon:**

Hva tenker du om markedsføring på generelt grunnlag?

Hvordan markedsfører dere trafikkskolen?

Hvilken informasjon er viktig for dere å kommunisere ut?

*Det latinske ordet for kommunikasjon er «communicare», som på norsk betyr «å gjøre noe felles». Brønn og Arnulf (2019) sier at prinsippet om «kommunikasjon som deling av et budskap» er nært beslektet med den opprinnelige betydningen av ordet «communicare». Toveiskommunikasjon gjenspeiler dette perspektivet, målet er at deltakerne i kommunikasjonen (sender og mottaker) skal oppnå en felles forståelse for budskapet. Kommunikasjonen blir her sett på som et middel for å dele felles verdier og mål, og skape å bevare relasjoner. Gjennom en toveiskommunikasjon som pågår kontinuerlig skapes det en sosial virkelighet blant en gruppe mennesker (Berger & Luckmann, 1967).*

Eksisterer det en slik type kommunikasjon i dag?

Er det mulig å få til noe sånt?

Hva anses som den viktigste markedsføringen av trafikkskolen?

Kan du beskrive hva som er kjennetegnet på en skole med godt omdømme/rykte i markedet?

Hvem er viktigste samarbeide med for dere?

Fortell hvordan dere jobber med tilbakemeldinger fra kunden, foresatte og Statens vegvesen?

Beskriv hvordan den ideelle kommunikasjonen med markedet bør være?

Hvilke muligheter/begrensninger gir trafikkopplæringsforskriften for lønnsom drift av trafikkskole?

### **Konkurransefortrinn:**

Når jeg sier konkurransefortrinn, kan du fortelle det første du tenker på?

Fortell om deres konkurransefortrinn?

Med konkurransefortrinn forstår jeg: «*konkurransefortrinn er grunnen kundene bruker penger på din bedrift i stedet for an annen bedrift*».

Kan du nevne de viktigste kildene til konkurransefortrinn en trafikkskole kan ha?

Hva påvirker kundens valg av trafikkskole?

### **Til slutt**

Hva tenker dere om at trafikkskolene ved sin markedsføring tilegner kunder behov som de muligens ikke har i utgangspunktet? Gi noen eksempler på om du tror det finnes noen?

## Vil du delta i forskningsprosjektet

### *«Trafikkskolenes konkurransestrategi samsvarer med det markedet etterspør?»*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge om trafikkskolenes kunnskap om konkurransestrategi tilfredsstillende markedet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

*Dette prosjektet blir en del av en mastergrad-oppgave. Formålet med prosjektet er å kartlegge på hvilket grunnlag trafikkskolene lager seg konkurransefortrinn i form av tilbud til kunder, og hvilken bakgrunn, utdanning og erfaring med ledelse trafikkskolene har..*

*Problemstillingen som skal analyseres er som følger: «Hvordan samsvarer trafikkskolenes konkurransestrategi med det markedet etterspør?».*

*Forskningsspørsmål vil være:*

*«Hvordan markedsføre kvalitet i opplæring?»*

*«Hvordan kan kundene velge trafikkskole ut fra kvalitet, når sluttproduktet førerkort er likt?»*

*«Hvordan tenke konkurranse når trafikkopplæring er forskriftsmessig nedfelt, og alle har felles læreplan for opplæringen?»*

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

*Nord universitet er ansvarlig for prosjektet.*

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

*Du er spurt fordi jeg tror at du kan bidra til min forskning i masteroppgaven, og at du operer i et marked hvor det er flere trafikkskoler.*

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

*Det er en kvalitativ undersøkelse hvor det blir gjennomført intervju med lydopptak. Intervjuguiden er vedlagt så du kan se hva intervjuet vil handle om.*

#### **Det er frivillig å delta**

*Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å gi noen grunn- Alle opplysninger som du har gitt vil bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil velte eller senere velger å trekke deg.*



## Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- *Det er kun meg som har tilgang til informasjonen som framkommer av intervjuet.*
- *Intervjuene vil ikke lagres under ditt navn. De vil bli lagret på informant nr 1, 2, 3 osv. Mens intervjuene pågår vil jeg lage et notatark over hvem som er informant 1, 2, 3 osv. Notatarket vil bli innlåst i en safe, hvor bare jeg har tilgang. Det vil det kun være ditt fornavn som brukes på notatarket.*
- *Deltakere vil ikke kunne gjenkjennes i ettertid.*

## Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

*Prosjektet skal etter planen være ferdig til 15 mai 2020. Da vil alt slettes, og notatarket brennes.*

## Dine rettigheter

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

- *innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,*
- *å få rettet personopplysninger om deg,*
- *å få slettet personopplysninger om deg, og*
- *å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.*

## Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Nord universitet* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Student ved Nord universitet Kari-Anne Tyvold. Epost: [Kari-Anne.Tyvold@nord.no](mailto:Kari-Anne.Tyvold@nord.no)
- Veileder ved Nord universitet Espen John Isaksen. [espen.j.isaksen@nord.no](mailto:espen.j.isaksen@nord.no)
- Vårt personvernombud: Toril Iren Kringen [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no).

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

*Prosjektansvarlig*

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *trafikkskolenes konkurransestrategi* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

# NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

## NSD sin vurdering

### Prosjekttittel

Masteroppgave

### Referansenummer

664016

### Registrert

03.03.2020 av Kari-Anne Tyvold - kari-anne.tyvold@nord.no

### Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Innovasjon og entreprenørskap

### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Espen John Isaksen, espen.j.isaksen@nord.no, tlf: 4775517686

### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

### Kontaktinformasjon, student

Kari-Anne Tyvold, kari-anne.tyvold@nord.no, tlf: 41651065

### Prosjektperiode

03.03.2020 - 15.05.2020

### Status

03.03.2020 - Vurdert

## Vurdering (1)

---

### 03.03.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 03.03.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

[https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

Du må vente på svar fra NSD for endringen gjennomføres.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.05.2020.

#### LOVLIG GRUNNLAG

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

#### PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

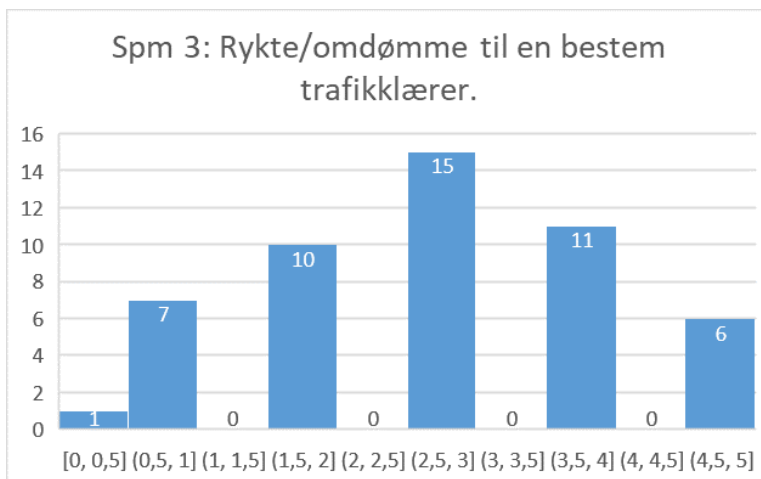
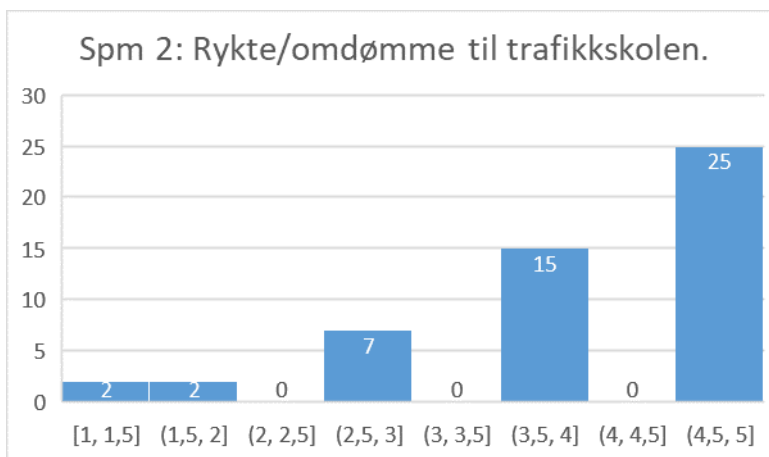
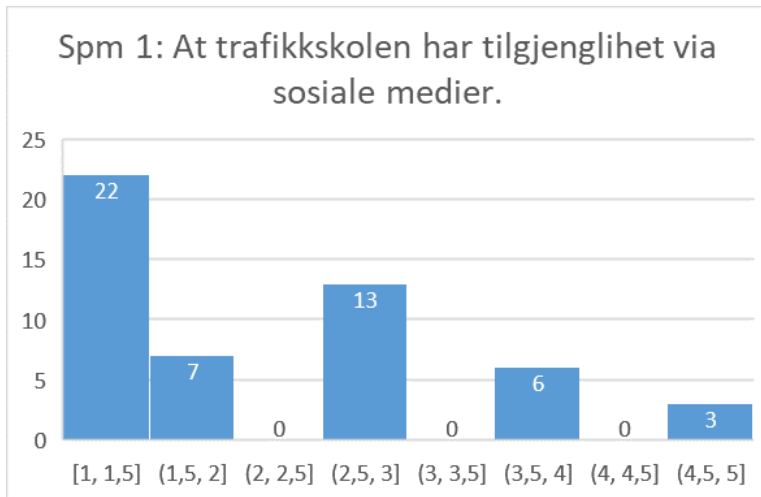
#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

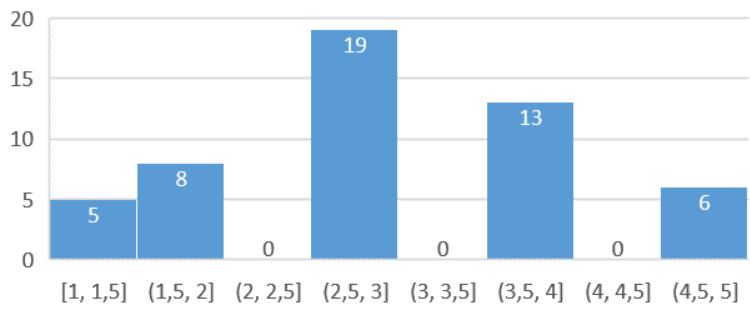
Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

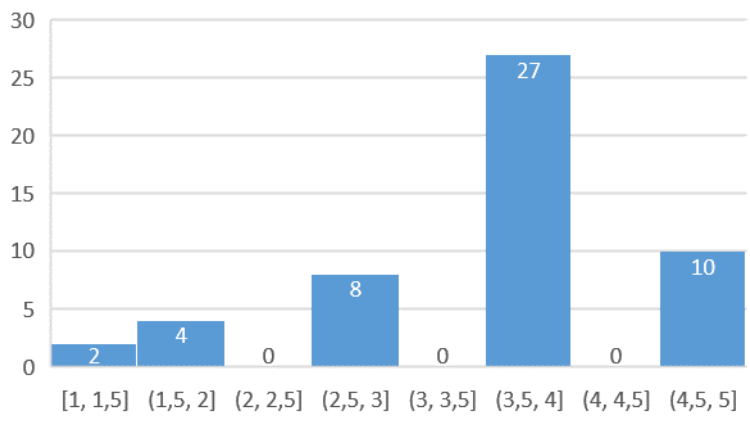
Vedlegg 5: Histogrammer til spørreundersøkelsen



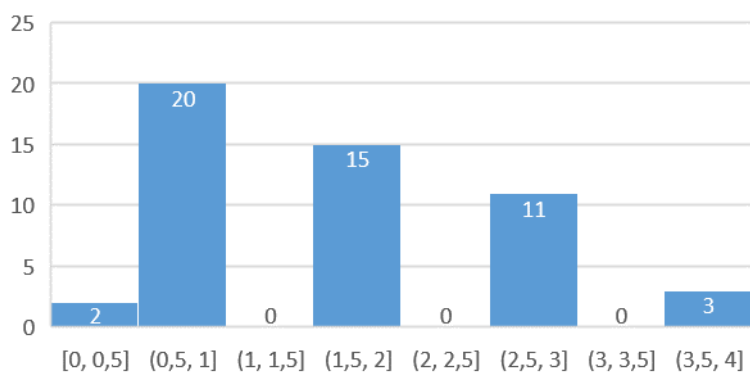
Spm 4: Trafikklærer gir en skriftlig tilbakemelding etter hver kjøretime (rapport om opplæringens forløp).

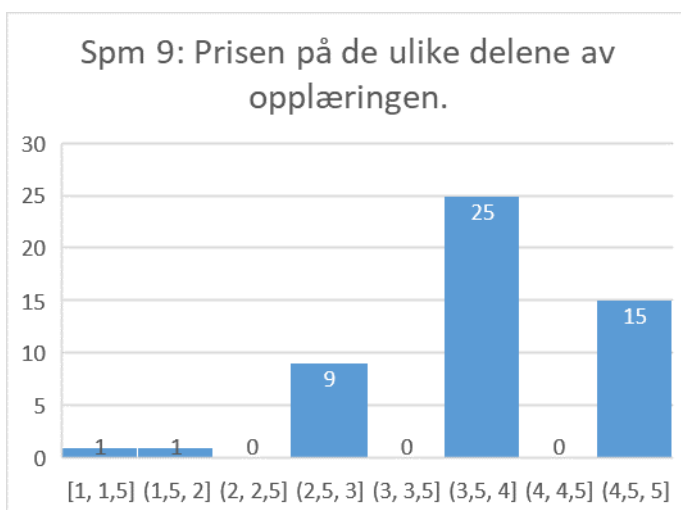
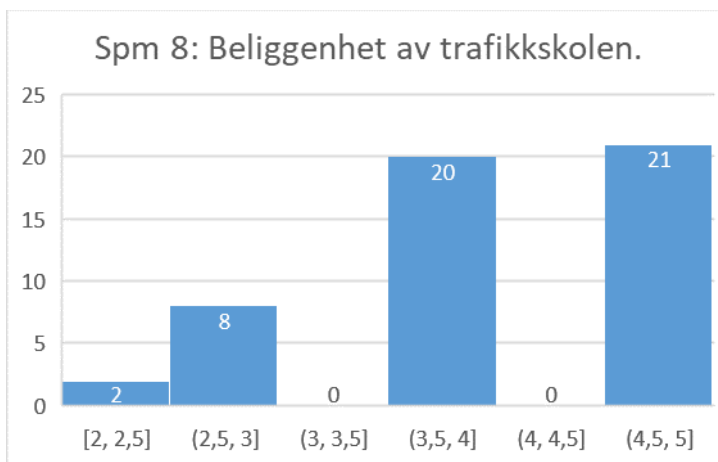
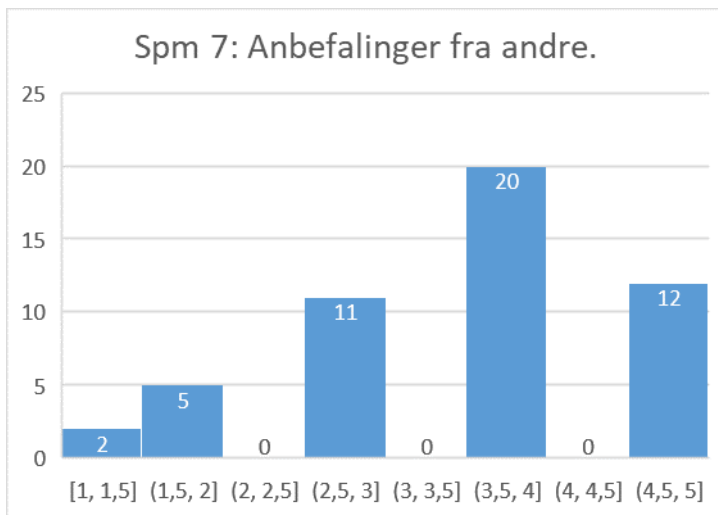


Spm 5: Informasjon mellom trafikkskole og hjemmet, forutsigbarhet.

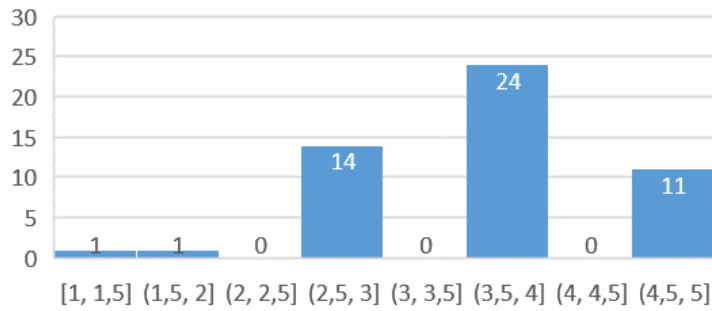


Spm 6: Bekjentskap/relasjon til en av de som jobber hos trafikkskolen.

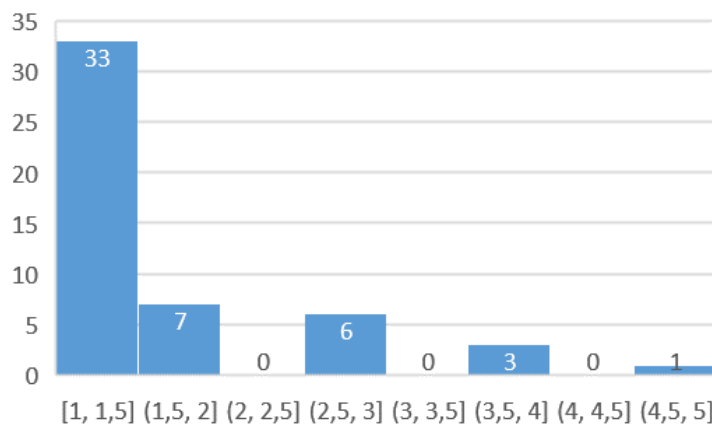




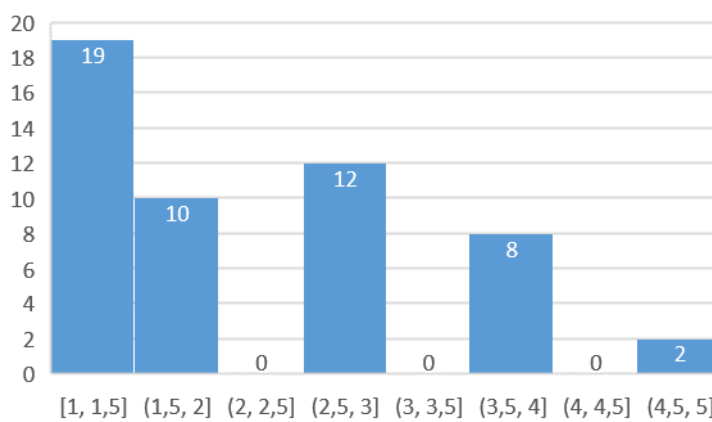
Spm 10: Pakkeløsninger (tilbudspakker) som inkluderer obligatorisk opplæring og x antall kjøretimer.



Spm 11: Bilmerke

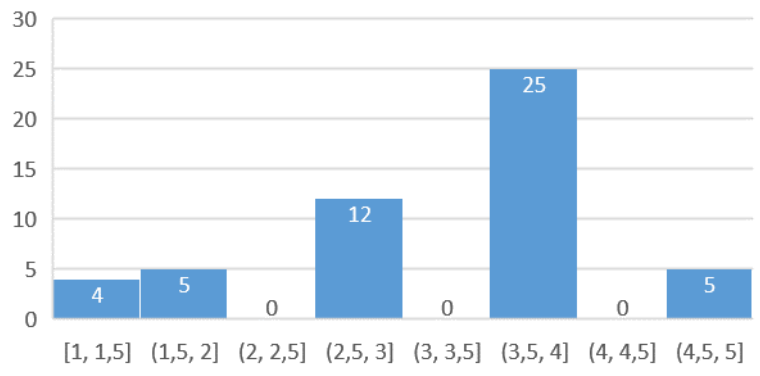


Spm 12: Miljøvennlig opplæring for eksempel simulator og el-biler.

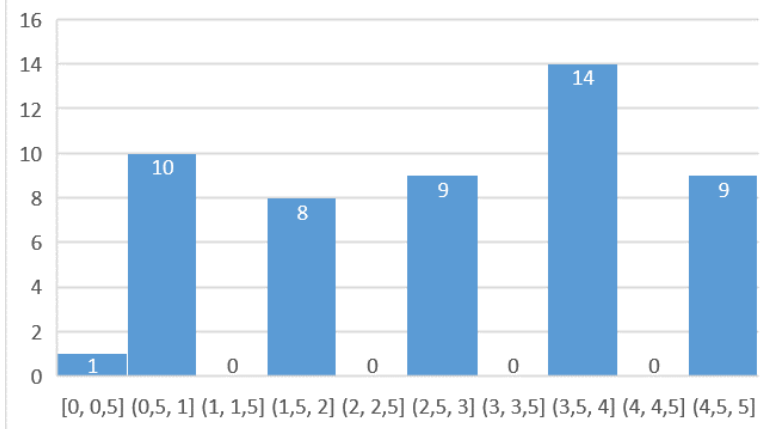




Spm 13: Tiden som totalt brukes på opplæringen fra start til slutt.



Spm 14: At trafikkskolen henter eleven.



Spm 15: Tidspunkt på dagen hvor trafikkskolen tilbyr opplæring.

