

En strategisk analyse av et taxiselskap i Danmark

En casestudie av 4x48TaxiNord

Av Stine Husum Johansen

Veileder: Kirsten Foss

Masterutredning i hovedprofilen Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Denne utredningen er skrevet av Stine Husum Johansen, som en avslutning på masterutdanningen ved Norges Handelshøyskole, Bergen. Det er med litt vemod jeg skriver denne, for dette betyr avslutningen på fem fine og læringsrike år i Bergen. Samtidig er jeg stolt av at jeg har klart å levere en slik oppgave, som lå så langt frem i tid da jeg startet på NHH. Det var allerede på bachelor jeg ble interessert i strategisk analyse, og dette forsterket seg ved masterfaget Strategic Analysis som jeg hadde i desember 2011.

Det var dette som la grunnlaget for mitt temaet i denne utredningen, en strategisk analyse av 4x48 TaxiNord. Valget om å skrive om 4x48TaxiNord var et enkelt valg, på bakgrunn av deres utvikling og situasjonen bransjen er i. Etter en samtale med veileder ble valgene tatt om teorier som skulle benyttes, det ble Porters fem krefter og SVIMA. Disse er grunnsteinene i hver sin sjanger innen strategisk analyse.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Kirsten Foss, for mange interessante og læringsrike råd og diskusjoner. For den oppmuntringen hun har gitt meg underveis og for alltid være tilgjengelig for spørsmål. I tillegg må jeg takke formannen ved TaxiNord, Lars Christiansen for all den tid han har brukt på å hjelpe meg med å samle data og diskutere. Hans kunnskap og erfaring har vært uvurderlig for min utredningen. Jeg vil også gjerne takke alle ved bestillingskontoret til 4x48TaxiNord for å ha tatt meg i mot med åpne og hjelpsomme armer da jeg var på bedriftsbesøk.

Tilslutt vil jeg takk mamma og pappa for all støtte, oppmuntrende ord og for og alltid ta telefonen når jeg ringer. En ekstra takk til pappa for mange gode diskusjoner. Arbeidet med denne utredningen hadde blitt enda vanskeligere hvis jeg ikke hadde hatt deres støtte.

Bergen 14. juni. 2012

Stine Husum Johansen

Sammendrag

Danmark ble hardt rammet av finanskrisen, og er fortsatt påvirket av dette. Taxibransjen merket i stor grad denne krisen. Jeg går inn i dybden av taxibransjen i Region Hovedstaden ved å se på taxiselskapet 4x48TaxiNord. Deres vognmenn opplever færre turer og dermed lavere inntjeningen. Samtidig så klarer TaxiNord å oppnå lønnsomhet som selskap og de har klart å ekspandere.

Jeg benytter meg av en casestudie for å se på denne bransjen, og har utarbeidet forskningsspørsmålet:

Hva er årsaken til at TaxiNord har klart å opprettholde lønnsomhet og ekspansjon, i den nåværende økonomiske situasjonen i Danmark?

Med underspørsmål som:

- 1. Er det mulig å oppnå lønnsomhet i taxibransjen i dag?*
- 2. Hvilke ressurser gir TaxiNord et varig beholdt fortrinn?*

For å svare på disse spørsmålene benyttet jeg meg av to analyserammeverk Porters fem krefter og SVIMA. Gjennom analysen av bransjen ved hjelp av Porters fem krefter så jeg at det er mulig å oppnå lønnsomhet i bransjen, men nivået av lønnsomhet er moderat til lavt. Dette la basis for at TaxiNord oppnår den lønnsomheten som de gjør, men hva er det som gjør at TaxiNord klarer å ekspandere? Jeg benyttet meg da av analyseverktøyet SVIMA for å se på ressursene, her kom jeg frem til at det er en ressurser som gir et varig, beholdt konkurransefortrinn. Jeg synes i midlertidig ikke at dette forklarer lønnsomheten og ekspanderingen til 4x48TaxiNord godt nokk. Dermed kom jeg frem til en forklaring som jeg kalte Spiralen. Denne viser at det er kombinasjonen av alle ressurser 4x48TaxiNord innehar og hvordan de benyttes, samt erfaring, kunnskap og samarbeidet mellom formannen og direktøren i dette selskapet som gir mulighetene for lønnsomhet og ekspansjon.

Bergen 14. juni. 2012

Stine Husum Johansen

Innholdsfortegnelse

FORORD	3
SAMMENDRAG	5
KAPITTEL 1 - INNLEDNING.....	11
1. 1 TEMA OG PROBLEMSTILLING.....	11
1.2 DISPOSISJON	13
KAPITTEL 2- TEORI.....	15
2.1 PORTERS FEM KREFTER.....	15
2.1.1 Trusselen fra nye inntrengere.....	17
2.1.2 Kundernes forhandlingsmakt	18
2.1.3 Leverandørenes forhandlingsmakt	20
2.1.4 Rivalisering	20
2.1.5 Trusselen fra substitutter	22
2.2 SVIMA	23
2.2.1 Sjelden	25
2.2.2 Viktig	25
2.2.3 Imiterbar.....	25
2.2.4 Mobilisert	25
2.2.5 Appropriert.....	25
KAPITTEL 3- METODE.....	28
3.1 FORSKNINGSTILNÆRMING	28
3.2 FORSKNINGSDSIGN	29
3.3 CASESTUDIE	29
3.4 INNHEMTING AV DATA	31

3.4.1 Sekundære data.....	31
3.4.2 Reliabilitet	33
3.4.3 Validitet	34
3.4.4 Generaliserbarhet.....	35
KAPITTEL 4 - CASEBESKRIVELSE	36
4.1 TAXIMARKEDET REGION HOVEDSTADEN	36
4.2 4x48 TAXINORD.....	40
KAPITTEL 5- ANALYSE.....	44
5.1 PORTERS FEM KREFTER	44
5.1.1 Trusselen fra nye inntrengere	44
5.1.2 Kundenes forhandlingsmakt	49
5.1.3 Leverandørenes forhandlingsmakt.....	53
5.1.4 Rivalisering.....	60
5.1.5 Trusselen fra substitutter	66
5.2 SVIMA.....	68
5.2.1 Lokalisering	70
5.2.2 Merkevareravn	72
5.2.3 Bedriftsavtaler	75
5.2.4 Bedriftskultur	76
5.2.5 Cabital Finans A/S.....	78
5.2.6 Trafikkdirigeringsystemet.....	81
5.2.7 Ansatte	83
5.3 SPIRALEN	87

KAPITEL 6 - KONKLUSJON	91
6.1 FUNN	91
6.2 SVAKHETER VED OPPGAVEN	92
6.3 VIDERE FORSKNING	92
LITTERATURLISTE	94
APPENDIKS	98
1.1 ORGANISASJONSKART FORENINGEN TAXI NORD	98
1.2 ORGANISASJONSKART BESTILLINGSKONTORET	99
1.3 KART OVER REGION HOVEDSTADEN	100
1.4 REGLER FOR ANSATTE SJÅFØRER	101

Figuroversikt

Figur 1. Forskningsmodell.....	s.13
Figur 2. Porters fem krefter.....	s.16
Figur 3. SVIMA rammeverket.....	s.27
Figur 4. SVIMA TaxiNord.....	s.86

Kapittel 1 - Innledning

1. 1 Tema og problemstilling

Da jeg satte meg ned, for å finne ut hva jeg skulle skrive masteroppgave om, falt det helt selvfølgelig at jeg ville skrive en strategisk analyseoppgave. Jeg ville benytte meg av teorier som jeg nå har brukt og lært om, de siste fem årene på Norges Handelshøyskole. Strategi er et vidt begrep, og det finnes en rekke definisjoner på dette. Siden 1980 tallet har det vært et overordnet spørsmål innen strategi, og det er:

«Hvorfor lykkes visse bedrifter bedre enn andre?» (Roos et al., 2005).

Det er tre perspektiver man må innom for å kunne svare på dette spørsmålet er, konkurransekraftperspektivet, ressursbaserte perspektiver og evolusjonsperspektivet. (Roos et al., 2005).

I konkurransekraftperspektivet er utgangspunkt at alle bedrifter opptrer i et konkurranseutsatt miljø. Michael Porter er fremtreden i dette spørsmålet, og utviklet teorien om konkurransekraft. Han lagde rammeverket "Porters fem krefter" som går ut på at nivået av avkastning i en bransje blir bestemt av fem faktorer; Trusselen fra inntrengere, kundenes forhandlingsmakt, leverandørens forhandlingsmakt, rivalisering mellom eksisterende bedrifter i markedet og trusselen fra substitutter. Styrken til disse faktorene avgjør lønnsomhetsnivået i bransjen (Roos et al., 2005)

Det ressursbaserte perspektivet går ut på å forklare forskjeller hos bedrifter. Dette perspektivet mener at forskjellene skyldes ulikheter i bedriftens ressurser og kapasitet. Fremgangsrike bedrifter har verdifulle strategiske ressurser, som utgjør en konkurransefordel. Slike ressurser kan være med på å gi bedriften varige konkurransefordeler (Roos et al., 2005). Et rammeverk eller teori som benyttes for å analysere, og finne slike ressurser er "SVIMA"-rammeverket. Som ser på om en ressurs er: Sjelden, viktig, ikke imiterbar, mobiliserbar og appropriert. Hvis en ressurs oppfyller disse, vil den kunne gi varig, beholdt konkurranse fortrinn. (Jakobsen & Lien, 2005)

Det siste perspektivet baseres på teorier fra biologien. Evolusjonsperspektivet bruker en dynamisk tilnærming, og skaper en metafor mellom biologiske og strategiske prosesser. (Roos et al., 2005). Det finnes en rekke retninger innen dette perspektivet. Et perspektiv som blir presentert, integrerer flere av disse perspektivene. Det er lagt frem av Amit og Schoemaker (referert i Roos et al., 2005, s.28) Dette perspektivet bygger på strategiske bransjefaktorer og strategiske ressurser. Bransjefaktorer kan sammenliknes med de fem kreftene i Porter sin modell, mens strategiske ressurs kan sammenliknes med ressursene i det ressursbaserte perspektivet. Dette perspektivet integrerer også intellektuell kapital i strategiteorien. (Roos et al., 2005) Det fokuserer på at bedriftene forvalter de ressursene de har til disposisjon, så effektivt som mulig, og at de maksimerer de komponentene som er av ikke finansiell karakter i samtlige bedriftsrelasjoner. Ved å utnytte intellektuell kapital fullt ut i en bedrift, kan man generer mer av både finansiell og ikke-finansiell verdi. (Roos et al., 2005)

Jeg har valgt å skrive om det danske taximarkedet rundt og i København, og da 4x48 TaxiNord, heretter kun kalt TaxiNord. Jeg hadde lite kunnskap om taxibransjen og TaxiNord fra før. Jeg forhørte meg litt rundt, og jeg fant etter hvert ut at denne bransjen og bedriften kunne egne seg fint til en strategisk analyse. I utgangspunktet skulle man tro at det var en hard priskonkurranse i denne bransjen, men det viste seg å være en feil antagelse. Det først jeg lærte om bransjen, er at den er sterkt regulert av myndighetene. Den danske taxibransjen har opplevd tilbakegang som kan skyldes finanskrisen, i likhet med resten av Danmark. Samtidig fikk jeg vite at TaxiNord klarte seg godt i disse nedgangstidene, ved at de ekspandere og opplever lønnsomhet. Jeg begynte da å lure på hvorfor TaxiNord klarte å gjøre dette, samtidig som resten av bransjen viste en tilbakegang, og den danske økonomien er svak. Mitt forskningsspørsmål er:

Hva er årsaken til at TaxiNord har klart å opprettholde lønnsomhet og ekspansjon, i den nåværende økonomiske situasjonen i Danmark?

Med underspørsmål som:

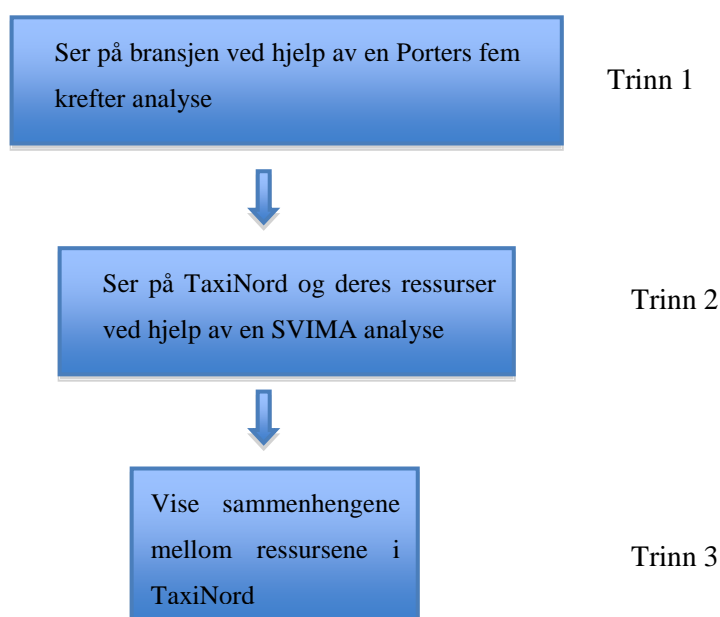
- 1. Er det mulig å oppnå lønnsomhet i taxibransjen i dag?*
- 2. Hvilke ressurser gir TaxiNord et varig beholdt fortrinn?*

Jeg ønsker å finne en forklaring på hvorfor noen gjør det bra og andre ikke, selv om det fra utsiden ser ut som bedriftene er helt like, og de har de samme forutsetninger fra myndighetenes side.

1.2 Disposisjon

Først vil jeg begynne med å presentere de teoriene jeg vil benytte meg av i oppgaven. Deretter vil jeg presentere caset. I første del av caset presenterer jeg taxibransjen i Region Hovedstaden, for deretter en presentasjon av TaxiNord. Det er denne delen som legger grunnlaget for analysen.

Analysen vil være delt opp i tre deler. Disse vil følge de tre perspektivene innen strategi. Jeg vil først benytte meg av rammeverket ”Porters fem krefter”. For å analysere bransjen generelt, å se på hvordan mulighetene er for å oppnå lønnsomhet her. Deretter vil jeg benytte meg av ”SVIMA”. Her vil jeg gå dypere inn i taxiselskapet TaxiNord. For å se på hvilke ressursen de har og om disse gir et vedvarende konkurransefortrinn. Tilslutt vil jeg forme min egen forklaring, som prøver å gi en forklaring på hvorfor TaxiNord har den lønnsomheten de har, og som gjør at de klarer å ekspandere. Her vil jeg benytte meg av en artikkel for å begrunne denne forklaringen. På bakgrunn av dette vil min forskningsmodell se slik ut:



Figur 1. Forskningsmodell

Jeg vil starte bredt med å se på bransjen, og hvordan forholdene ligger til rette for å drive en virksomhet i denne bransjen. Hvordan er konkurranseforholdene for TaxiNord? Hva har de å forholde seg til i forhold til konkurrenter og reguleringer? Derneft vil jeg gå nøyere inn å se på hva TaxiNord gjør, og hva de har, som gjør at de klarer å oppnå den lønnsomheten de har, og at de klarer å ekspandere slik som de gjør. Til slutt vil jeg gå nærmere inn på de ressursene som kan gi et varig beholdt konkurransefortrinn. Hvordan TaxiNord benytter seg av disse, hvordan disse gir TaxiNord lønnsomheten og muligheter til å ekspandere.

Kapittel 2- Teori

2.1 Porters fem krefter

Porters fem krefter av konkurranse ble utviklet av Michael Porter. Dette rammeverket er en god hjelp til å analysere og vurdere de faktorene som bestemmer:

A. Intensiteten av konkurranse

B. Nivået av lønnsomheten i en bransje.

Rammeverket benytter seg av fem konkurransekrefter for å definere resultatet av disse analysene. Disse 5 konkurransekreftene er:

Nyetableringer

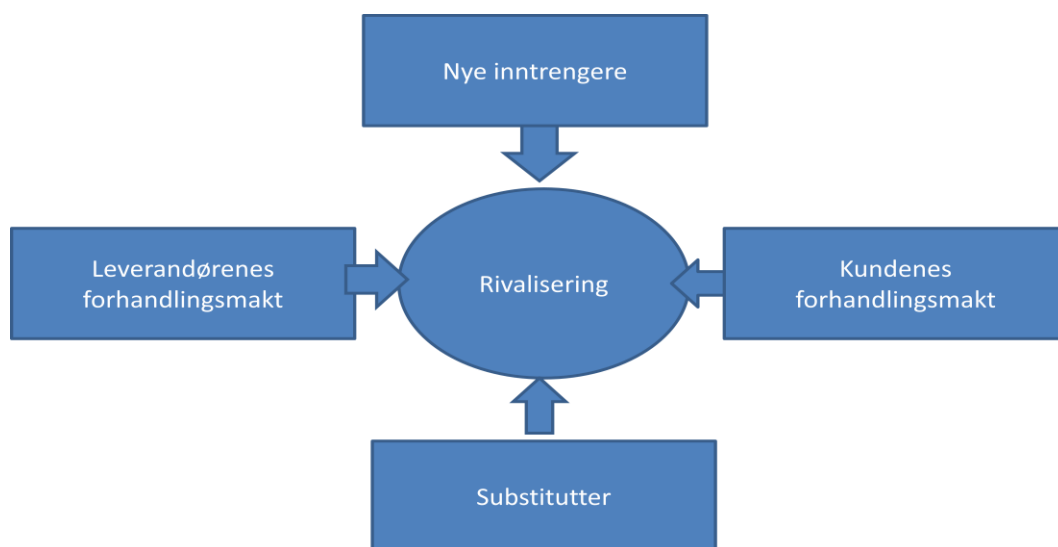
Kundenes forhandlingsmakt

Leverandørenes forhandlingsmakt

Substitutter

Rivalisering

Substitutter, nyetableringer og rivalisering blir definert som kilder til horisontal konkurranse. Mens kundenes forhandlingsmakt og leverandørenes forhandlingsmakt blir definert som kilder til vertikal konkurranse.(Grant, 2010)



Figur 2 Porters fem krefter rammeverk (Porter, 1992)

Størrelsen og viktigheten til disse fem kreftene varierer fra bransje til bransje. De kan også forandre seg med bransjens utvikling. Felles for alle bransjer, er at man kan ved bruk av disse fem konkurransekreftene analysere og finne muligheten for en bedrift til og oppnå en avkastning på investeringene som overstiger kapitalkostnadene. (Porter, 1992). Jo svakere disse kreftene er samlet, dess større mulighet har en bedrift til å oppnå et overlegent godt resultat. (Porter, 2008).

Disse fem konkurransekreftene har nøkkelvriabler som ligger bak og bestemmer resultatet av analysen. Ved å få kunnskap om disse konkurransekreftene kan man utforme en strategisk agenda for videre handling. Samtidig ved å analysere disse underliggende kildene av konkurransepress, vil man kunne få svar på følgende forhold:

- Man vil få understreket de kritiske styrkene og svakhetene.
- Få tegnet et bilde av bedriftens posisjonering i bransjen.
- En oversikt over hvilke områder hvor strategiske endringer kan gi den største utbetalingen.
- Samt at man vil fremheve de områdene hvor trender i bransjen er mest signifikante enten som muligheter eller svakheter. (Porter, 2008)

2.1.1 Trusselen fra nye inntrengere

Har en bransje en god profitt i et marked, er det ofte lønnsomt for andre bedrifter å komme etter. I et marked som er i ubalanse, eller et marked som ikke fungerer riktig, kan denne muligheten oppstå. Men i et velfungerende marked vil det ikke være muligheter for nye inntrengere. Her holdes markedskreftene i balanse.

Et virkemiddel som blir brukt for å holde inntrengerne ute er inngangsbarrierer. Dette er virkemidler som de etablerte aktørene har over inntrengerne. (Grant, 2010) Hvis inngangsbarrierene er høye, vil det ikke lønne seg og det vil være vanskelig for inntrengerne å entre bransjen. Omvendt vil det være enkelt hvis inngangsbarrierene er lave. En av grunnene til dette er at ved høye inngangsbarrierer kan inntrengerne forvente seg en kraftig gjengjeldelse fra de eksisterende aktørene. (Porter, 2008) Det vil nesten alltid eksisterer noen form for inngangsbarrierer i en bransje. Det finnes en rekke forskjellige inngangsbarrierer og noen av disse vil jeg gjennomgå.

Kapital krav

Skal man etablere seg i en bransje har man alltid et større eller mindre behov for kapital. Det vil alltid påløpe kapitalkostnader ved en etablering. I enkelte bransjer kan dette dreie seg om store beløp, og det er ikke alle som har anledning til dette. Eksempler på det er at man må kjøpe bygninger, maskiner, fly eller lignende. (Grant, 2010)

Irreversible kostnader (sunk cost)

Dette er kostnader som du har investert i markedet, men som du ikke får tilbake når du går ut av markedet. Hvis en bransje ikke har irreversible kostnader, er de i fare for å få mange "hit and run" bedrifter. Siden de ikke vil tape penger på å trekke seg ut av markedet. (Grant, 2010) Eksempler på irreversible kostnader er forskning eller utviklingskostnader til et spesielt prosjekt eller produkt. Denne forskningen kan du ikke bruke til noen annet. Eller eksempelvis investering i en så spesialisert fabrikk som kun kan brukes til et formål eller bransje. Produktutvikling som ikke slår til er tapt investert kapital.

Stordriftsfordeler

Innen alle bransjer og bedrifter er målsettingen å ha en mest mulig effektiv produksjon og drift. I bransjer som er spesielt kapital-, forsknings- eller markedsføringsintensive er det

spesielt viktig å ha stordrift for å være effektive. Med dette menes at hvis man kan knytte flere elementer sammen, som eksempelvis markedsføring, produksjon eller lignende, blir det mere effektivt og billigere. Dette er selvfølgelig en stor fordel som de allerede etablerte bedriftene kan ha over nye bedrifter som prøver å etablere seg. Dette er gjerne små bedrifter som ikke har opparbeidet seg nok volum. (Grant, 2010)

Produktdifferensiering

Har en bransje godt differensierte produkter, betyr det at det blir vanskelig og dyrt for inntrenger, å etablere seg. Dette forklares med de etablerte produktene allerede har et kjent merkenavn og lojale kunder. De som prøver å etablere seg må bruke både mye tid og penger på å oppnå det samme. (Grant, 2010)

Statelige og juridiske barrierer

I enkelte markeder må man ha en lisens for å kunne drive. Disse blir som oftest styrt av myndighetene og ofte begrenser de utdelingen av disse lisensene slik at de har kontroll over markedene. I kunnskapsintensive bransjer finnes det en rekke juridiske beskyttelser innen intellektuell eiendom. Dette blir regulert med slik som patenter og copyrights. Slike barrierer gjør det vanskelig for en bedrift å entre markedet. I tillegg kan man også ha miljømessige- og/eller sikkerhetsmessige standarder som gjør det dyrt og vanskelig å entre markedet. (Grant, 2010)

Gjengjeldelse

En annen barriere kan være hvordan de etablerte bedriftene reagerer på at nyetableringer av konkurrenter kommer inn i bransjen. Noen former for reaksjoner i slike tilfeller kan være salgsfremmende tiltak, økning i reklamering, priskutt og rettssaker. Det er viktig at denne trusselen om gjengjeldelse virker troverdig, hvis ikke vil bedriften prøve å etablere seg. (Grant, 2010)

2.1.2 Kundenenes forhandlingsmakt

En bedrift selger sine produkter til sine kunder. Disse kundene kan være konsumenter, distributører eller andre produsenter. Den transaksjonen som her oppstår gir verdier til begge partene. Hvordan denne verdien er fordelt mellom partene kommer an på den relative

økonomiske makten de har. Den økonomiske styrken til kunden avhenger av to faktorer: Kjøpers prissensitivitet og relativ forhandlingsmakt. (Grant, 2010)

Kjøpers prissensitivitet

Om en kjøper er prissensitive avhenger av fire hovedkategorier (Grant, 2010):

- Dersom det produktet/elementet den kjøper er en viktig andel av kostnadene for denne bedriften, jo mere sensitive er de på pris.
- Jo mindre differensierte produkter er, jo mer prissensitive er kundene. Altså de bytter produkt forttere, hvis prisen blir satt opp eller konkurrenten setter ned prisen på tilsvarende produkt.
- Intens konkurranse mellom kjøperne av et produkt, fører til et ønske om lavere priser fra selgerne av dette produktet.
- Kjøpere er mindre prissensitive når produktet er viktig for kvalitet eller service på produktet deres. (Grant, 2010)

Relativ forhandlingsmakt

Maktbalansen mellom kjøper og selger avhenger av troverdigheten og effektiviteten til hver av partene. Disse to egenskapene utgjør til sammen en trussel for den andre, og forhandlingsmakten de har avhenger av denne trusselen. Dette kan føre til vegring mot å gjøre en avtale med motparten. Det er to problemer relatert til dette. Den ene er kostnaden for partene hvis denne avtalen ikke går igjennom, og den andre er hver parts kompetanse til å håndtere sin posisjon. (Grant, 2010)

Det er tre faktorer som påvirker forhandlingsmakten til kjøper i forhold til selger (Grant, 2010):

- Størrelse og konsentrasjon av kjøpere i forhold til tilbydere. Det er større tap ved å miste en kunde, hvis det er få kunder i markedet, og hvis kunden har en stor andel av omsetningen.
- Kjøpers informasjon. Det at kundene ikke vet relative priser er en effektiv måte å hindre deres forhandlingsmakt. Hvis kundene har mye informasjon om tilbyderne og

prisene, så øker forhandlingsmakten deres. Men denne informasjonen blir mindre verdt hvis de ikke vet kvaliteten på produktet de kjøper.

- Evnen til å integrere vertikalt. Bedriften kan selv lage de produktene de kjøper, hvis de ikke lenger ønsker å handle med tilbyderen. En troverdig trussel om at de vil gjøre dette, er nok til å få forhandlingsmakt.

(Grant, 2010)

2.1.3 Leverandørenes forhandlingsmakt

Analysen av leverandørenes forhandlingsmakt er analog med analysen av kundenes forhandlingsmakt. Forskjellen er at nå er det analyse av leverandørene til bedriften. Men determinantene er de samme som for kundene. (Grant, 2010)

Hovedproblemet er her hvor lett bedriften kan bytte mellom de forskjellige leverandørene, og hvor stor forhandlingsmakt den har. Produkter som råmateriale, halvferdige produkter og komponenter er ofte vanlige. Dermed reduseres disse leverandørenes forhandlingsmakt. De prøver å øke denne gjennom å gå i karteller eller fagforeninger. (Grant, 2010)

Leverandørene av produkter som er komplekse og tekniske sofistikerte sammensatt, har ofte høy forhandlingsmakt. Disse produktene er sjeldne og vanskelig å integrere vertikalt. (Grant, 2010)

2.1.4 Rivalisering

Sterk rivalisering innad i en bransje er en av de viktigste determinantene for lønnsomheten. Bedrifter kan konkurrere med hverandre enten åpenlyst og aggressivt. Noe som kan føre til at prisene kuttes til under kostnadene, og de taper penger. Eller de kan konkurrere stille, og da er rivaliseringen mer fokusert på annonsering, innovasjon eller andre ikke prisdimensjoner. Intensiteten av denne konkurransen internt mellom bedrifter er bestemt av seks faktorer og deres samspill. De seks faktorene er (Grant, 2010):

Konsentrasjon

Konsentrasjonen av selgere i et marked er bestemt av hvor mange og hvor store de er. Når kun en bedrift dominerer markedet så kan den sette prisen nesten helt selv. Hvis det foreligger et oligopol (to bedrifter) er som regel priskonkurransen også begrenset. Det er lettere å koordinere prisene. Når antallet bedrifter i et marked øker, vil det også bli vanskeligere å koordinere prisene. Det er en langt større sjanse for at en velger å kutte prisene. Det tar lengre tid å oppdage dette, når det er flere bedrifter i et marked. (Grant, 2010)

Mangfold av konkurrenter

I bransjer med et stort mangfold av bedrifter, vil det kunne være vanskelig å oppnå en priskoordinering eller en felles enighet, blant bedriftene. Dette på grunn av at de er så ulike i både opphav, lederstil, kostnader og strategier. (Grant, 2010)

Produktdifferensiering

Priskonkurransen øker etter hvor like produktene er. Da kan og vil kundene lettere kunne bytte mellom de forskjellige produktene. Da vil også bedriftene få større incitament til å kutte prisene. På grunn av produktenes likhet, vil pris være det eneste området de kan konkurrere. Er bedriftene diversifiserte vil det være mindre konkurranse på pris. Da vil ikke kundene bytte fra produkt til produkt like raskt. (Grant, 2010)

Ledig kapasitet og exit barrierer

Ledig kapasitet kan oppstå som følge av nedgangstider og dårligere salg, det kan også oppstå som følge av strukturelle problemer. Dette oppstår ofte som følge av over investering og nedgang i etterspørsel. Hvis det er ledig kapasitet vil det være fristende å kutte prisene for å tiltrekke seg nye kunder. Man kan bli kvitt denne ledige kapasiteten ved at noen går ut av bransjen. I bransjer hvor ressursene man bruker er spesialiserte og arbeiderne har jobb beskyttelse, kan det være dyrt å gå ut av markedet, altså foreligger det en høy exit barrierer. Da vil det være vanskeligere å bli kvitt ledig kapasitet. (Grant, 2010)

Kostnads vilkår: Stordriftsfordeler og forholdet mellom faste og variable kostnader

Er det ledig kapasitet i et marked, vil kostnadsstrukturen til en bedrift avgjøre hvor lavt en setter prisene. Hvis en bedrift har høye faste kostnader i forhold til variable kostnader, vil denne bedriften ta en pris som dekker variable kostnader. Dette fører da til en aggressiv prising og man kan få dårlige lønnsomhet. Bedrifter vil også konkurrere mer aggressivt på pris, hvis de får mulighet til å oppnå stordriftsfordeler, og denne stordriftsfordelen vil føre til en kostnadsfordel og høyere volum. (Grant, 2010)

2.1.5 Trusselen fra substitutter

Substitutter er produkter som kan erstatte det produktet en bedrift selger. Er det mange nære substitutter, vil det bety at kundene er prissensitive, og man må sette en lavere pris på produktet for å kapre kunder. Finnes det ikke så mange nære substitutter er ikke kundene så prisfølsom, og en bedrift kan oppnå høyere priser. Hvor mye et substitutt kutter prisene, er avhengig av om kundene kan se en forskjell på varene. (Grant, 2010) Om en kunde klarer å se forskjeller mellom disse produktene avhenger av pris- ytelseskarakteristikker. De substituttene man strategisk bør fokusere mest på er:

- 1) Er substitutter som blir påvirket av trender som gjør pris ytelses tradoff bedre enn bransjens produkt
- 2) Eller substitutter som blir produsert av bransjer som har høy profitt.

Substitutter oppstår fort hvis det skjer en endring i bransjen. Dette kan skje i form av økt konkurranse, som igjen reduserer prisene og øker prestasjonene. (Porter, 2008)

2.2 SVIMA

Porters fem krefter er et rammeverk for å analysere de eksterne forholdene rundt en bedrift for å se på mulighetene til lønnsomhet i denne bransjen. For å finne ut av som eventuelt som kan forklare forskjeller mellom selskapene i samme bransje. Hva det skyldes at noen opplever lønnsomhet og andre ikke.

Ressursbasert teori baserer seg på den antagelsen at alle bedrifter har en rekke ressurser og det er forskjellen i disse som forklarer forskjellen i konkurranseevnen til de forskjellige bedriftene. Forskjellene forklares med hvordan disse ressursene blir anvendt av bedriften. (Roos et al., 2005).

Ressursbasert teori hviler på to viktige forutsetninger:

1. Bedrifter innad i en bransje må være heterogene i forhold til hvilke ressurser de kontrollerer (bedrifter konkurrerer med ulike ressurser).
2. Ressurser er ikke perfekt mobile, så denne heterogeniteten kan være langvarig (ressurser kan bare delvis flyttes på eller kopieres – immobilitet) (Barney 1991).

En ressurs er i følge Daft (1983, referert i Barney, 1991, s101): ”.. *alle eiendeler, evner, organisatoriske prosesser, bedriftsegenskaper, informasjon, kunnskap osv. som kontrolleres av en bedrift som gjør det mulig for en bedrift å unnfange og implementere strategier som forbedrer deres effektivitet*”. Altså alt det som en bedrift innehar, men det er de strategiske ressursene som forklarer hvorfor Taxi Nord har den konkurranseevnen de har. En strategisk ressurs er ”*Ressurser som gjør det mulig for bedrifter å utvikle strategier som hjelper til å generere og bevare konkurransefortrinn*” (Crook et.al., 2008). For å finne ut om en ressurs er strategisk eller ikke benytter jeg meg av en SVIMA - analysen.

SVIMA er et analyseverktøy for ressursene til en bedrift, altså en internanalyse. (Jakobsen & Lien, 2005). Gjennom en slik analyse prøver vi å finne ut av om ressursene bedriftene innehar utgjør et varig, beholdt konkurransefortrinn eller ikke. Vi ønsker å analysere hva som gjør bedrifter forskjellig når de tilhører den samme bransjen. (Jakobsen & Lien, 2005)

Altså hvilke ressurser de har og hvilke av dem som genererer et varig, beholdt konkurransefortrinn (Jakobsen & Lien, 2005)

Det første man må gjøre er å identifisere ressursene til en bedrift. De mest verdifulle ressursene er de dynamiske ressurser. Dette er for eksempel læringsressurser. Det er viktig med slike dynamiske ressurser fordi de både skaper nye ressurser og øker tempoet i oppgraderingen av eksisterende ressurser. Det som i hovedsak gjør akkurat disse ressursene så viktige, er at de er bevegelige. Da er det vanskeligere for konkurrentene å imitere dem. (Jakobsen & Lien, 2005) Samtidig kan man dele ressursene opp i forskjellige grupper. Noen av disse gruppene er:

Finansiell kapital, slik som penger eller tilgang til penger. Fysisk kapital, som kan være fabrikker, bygninger, maskiner, lokalisering etc. Organisatorisk kapital, dette kan være ledelsessystemer, rutiner og etablerte prosedyrer, organisasjonskultur- og verdier og lignende. Kunnskapskapital, eksempler på dette er databaser, patenter, teknologi, ansattes erfaringer og kompetanse. Relasjonskapital er merkenavn, renommé, allianser, kunderelasjoner, leverandører, myndigheter osv. (Jakobsen & Lien, 2005)

Etter man har identifisert ressursene må man analysere disse for å finne ut om disse kan skape et eller flere varige, beholdte konkurransefortrinn. Det er fem betingelser som må være oppfylt for at de skal kunne skape dette. Disse er:

Sjelden

Viktig

Ikke imiterbar

Mobiliserbar

Approprierbar. (Jakobsen & Lien, 2005)

2.2.1 Sjelden

Det vil si at konkurrentene til den aktuelle bedriften ikke innehar like mye eller lik kvalitet av ressursen som analyseres. Hadde alle bedriftene hatt denne/disse ressursene i lik mengde og kvalitet, ville ikke de vært med på å skape et varig, beholdt konkurransefortrinn. (Jakobsen & Lien, 2005)

2.2.2 Viktig

Dersom en ressurs er sjelden har man en paritet. For at man skal kalle en ressurs for viktig må den gi en bedrift et varig fortrinn som består. En ressurs blir sett på som viktig når den har en stor innvirkning på bedriftens kostnader og eller kundenes betalingsvilje. (Jakobsen & Lien, 2005)

2.2.3 Imiterbar

Er en ressurs sjelden og viktig er det også viktig at den ikke er imiterbar av konkurrentene. Denne imiteringen kan skje på to måter. Enten kan konkurrentene kopiere den aktuelle ressursen eller så kan de erstatte den med en ressurs som har samme funksjon. Dette må være vanskelig for konkurrenten å gjøre, hvis denne ressursen skal gi et varig beholdt fortrinn. (Jakobsen & Lien, 2005)

2.2.4 Mobilisert

En ressurs som ikke er mobilisert, er en ressurs som ikke er utnyttet riktig av bedriften. Eksempelvis at de strategiene bedriften har, ikke utnytter ressursen intensivt. Eller bedriften har ikke ressurser som støtter opp om den aktuelle ressursen, altså at kvalitet på de komplementære ressursene ikke er gode nok. Ved at en ressurs oppfyller de tre andre kriteriene, men blir ikke mobilisert, vil den ikke kunne gi varig beholdt fortrinn. Dette på grunn av at den ikke blir konvertert til økonomisk verdi for bedriften. (Jakobsen & Lien, 2005)

2.2.5 Appropriert

For at en ressurs skal kunne gi et varig beholdt fortrinn må ressursen være appropriert. Det vil si at det er bedriften må sitte igjen med den økonomiske verdien som ressursen kan

skape. Det er ikke alltid tilfelle at det er bedriften som stikker av med den økonomiske verdien. Hvis bedriften eier ressursen, slik som de gjør ved merkenavn og patenter, kan ressursen også gi verdier til andre enn bedriften på to måter: Den ene er ved at ressursen er feilpriset. Det vil da si at man betaler mer for ressursen når man kjøper den enn den vil gi i avkastning ved bruk. Hadde prisen vært lik avkastningsmulighetene hadde ressursen vært appropriert. Den andre måten er at ressursen er relasjonsspesifikk. Det vil si at denne ressursen skaper et avhengighetsforhold til en bestemt motpart. Det vil si at den kun har verdi mot denne. Denne motparten kan da utnytte dette avhengighetsforholdet ved å overføre verdien til seg selv. Eier bedriften derimot ikke denne ressursen, slik som man gjør eksempelvis ved arbeidskraft, maskiner og lignende, kan motparten skaffe seg denne ressursen ved å by den ut av den andre bedriften og inn i sin egen bedrift.

Ved at man leier ressurser er ressursene kun appropriert når den er mer verdt inne i bedriften enn ved beste anvendelse utenfor bedriften. Hvis den er like mye verdt, er det vanskelig for bedriften å få høy avkastning av ressursen. Samtidig kan ressurser som er mer verdt innenfor bedriften enn utenfor, ikke gi noen økonomisk verdi til bedriften dersom de har et avhengighetsforhold til kunden. For at en ressurs skal være appropriert må man altså ikke ha et avhengighetsforhold til en forretningsmotpart eller kunde. (Jakobsen & Lien, 2005) Ved at alle disse fem betingelsene er oppfylt har man en ressurs som gir et varig beholdt fortrinn. Denne analysen gjør man trinn for trinn, dette kan illustreres slik:

Sjelden	Viktig	Ikke-imiterbar	Mobiliserbar	Approprierbar	Utfall
Nei	Ja	Ja	Ja	Ja	Paritet
Ja	Nei	Ja	Ja	Ja	Trivielt fortrinn
Ja	Ja	Nei	Ja	Ja	Midlertidig fortrinn
Ja	Ja	Ja	Nei	Ja	Potensielt fortrinn
Ja	Ja	Ja	Ja	Nei	Ikke-beholdt fortrinn
Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Varig, beholdt fortrinn

Figur 3. SVIMA rammeverket (Jakobsen & Lien, 2005)

Det første man gjør er altså å finne en bedrifts ressurser. Så går man igjennom denne matrisen. Får man ja på alle disse betingelsene vil denne ressursen kunne gi varig beholdt fortrinn. Det er en slik ressurs som kan gjøre en bedrift forskjellige fra andre bedrifter tilhørende den samme bransjen. Etter man har identifisert disse ressursene må bedriften forsøke å bruke disse ressursene med hensyn til kundenes betalingsvillighet eller kostnader, eller begge deler. (Jakobsen & Lien, 2005)

Kapittel 3- Metode

I dette kapitlet vil jeg gjennomgå hvordan jeg metodisk har jobbet med oppgaven. Jeg vil først gå igjennom forskningstilnærmingen, for deretter gå igjennom forskningsdesign. Jeg vil så gjennomgå forskningsstrategien min som er casestudie av en enkelt bedrift. Tilslutt vil jeg vurdere dataene jeg har samlet inn og hvordan denne prosessen har vært.

3.1 Forskningstilnærming

Min oppgave startet med at jeg bestemte meg for hvilket tema jeg ville skrive innunder. Dette valget ble strategi og da strategisk analyse. Jeg begynte å tenke på hvilken bedrift jeg kunne skrive om, og hvor jeg kom lettest til informasjon. Jeg fant da ut at jeg ville skrive om TaxiNord. Denne bedriften er i en bransje hvor de merker den økonomiske krisen, men likevel klarer de å oppnå lønnsomhet og de ekspanderer. Jeg ble lovet god hjelp og lett tilgjengelig informasjon av formannen her. Jeg satte meg da ned å så på hva det kunne være interessant å finne ut, og hvilke teorier som kunne hjelpe meg med dette. Jeg fant da ut at jeg ønsket å finne ut av hvorfor TaxiNord har den lønnsomheten de har, og hvorfor de klarer å ekspandere slik som de har gjort. Derav forskningsspørsmålet over.

Jeg fant at jeg ved hjelp av analyse med Porters fem krefter og analyse med SVIMA forhåpentligvis kunne finne en forklaring på dette. Det finnes to forskjellige forskningstilnærminger en kan benytte seg av, deduktiv tilnærming og induktiv tilnærming. Forskjellen i disse to tilnærmingene er at ved en deduktiv tilnærming bruker du teorien til å hjelpe deg i å identifisere teorier du vil teste ved hjelp av data. Eller du kan utforsker datamaterialet til for å utvikle egne teorier, som blir bekreftet av andre teorier. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). I min oppgave har jeg i stor grad deduktiv tilnærming. Jeg har ett sett med teorier jeg ønsker å teste på bedriften for å få svar på problemstillingen min. Samtidig har jeg en viss grad av en induktiv tilnærming, siden jeg på slutten av analysen bruker data og analysen til å lage en egen teori som blir støttet opp om av annen teori. I tillegg blir det ofte samlet inn kvalitativ data i en induktiv tilnærming.

Kvalitativ data er data som er ikke-numerisk. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009) Jeg vil i hovedsak samle inn kvalitativ data. Mine data er i hovedsak data som ikke er numerisk, slik

som artikler og rapporter. Dette går jeg mer innpå under kapitlet datainnsamling. Min forskningstilnærming er altså en blanding mellom deduktiv og induktiv tilnærming.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er ifølge Saunders, Lewis & Thornhill (2009) ”*The general plan of how you will go about answering your research question(s)*”. Det finnes tre forskjellige metoder for hvordan du svarer på forskningsspørsmålet ditt. Disse tre metodene er: Utforskende, beskrivende og forklarende. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009)

I forhold til mitt forskningsspørsmål som handler om å finne forklaringen på hvorfor, TaxiNord opplever den lønnsomheten de opplever og hvorfor de klarer å ekspandere. Vil det være naturlig å anta at jeg har et forklarende design. Det som kjennetegner et slikt design er at det etablerer kausale forhold mellom variabler. Man studerer en situasjon eller et problem for å kunne forklare forhold mellom variabler. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009) Jeg ønsket å finne en sammenheng mellom konkurransen i markedet, og ressursene til TaxiNord mot lønnsomhet og ekspansjon.

I hovedsak benytter jeg meg av en kvalitativ metode, hvor jeg samler inn ikke numerisk data som jeg må tolke og kategorisere. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009) Det er ikke mye data å hente på dette området, og dermed er det en kvalitativ metode som måtte gjøres. En slik metode gjorde at jeg fikk mulighet til å gå inn i dybden av caset. Selv om jeg benyttet meg i hovedsak av en kvalitativ metode, brukte jeg noe kvantitativ data. Det vil si data som er numeriske eller som er blitt tallfestet. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009) Disse dataene brukte jeg i hovedsak for å se på størrelsesforhold, og for å se på den økonomiske utviklingen.

3.3 Casestudie

Min forskningsstrategi er et casestudie av TaxiNord. Robson (2002, referert i Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, s. 146-147) definerer casestudie som ”*A strategy for doing research which involves an empirical investigation of a particular contemporary phenomenon within its real life context using multiple sources of evidence*”

Jeg har valgt et singel casestudie, og i følge Saunders, Lewis & Thornhill (2009) er dette vanlig hvis man har et unikt eller ekstremt case. Jeg vil si at TaxiNord er et unikt case, siden de klarer å ekspandere i en bransje som er i en økonomisk nedgangstid. Det er antageligvis ikke et veldig ekstremt case, men samtidig er det gjort lite forskning på dette tidligere, så vidt jeg vet. Dette er et annet argument for å benytte en singel caseanalyse. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009) Jeg ønsker å gå i dybden, og oppnå en forståelse av TaxiNord og bransjen de opererer i. Det designet som passet best til dette er en casestudie. Jeg vil se på organisasjonen som en helhet, og ikke enkelte grupper innen denne. Derfor har jeg et holistisk casestudie(Saunders, Lewis & Thornhill, 2009) Jeg ønsket å oppnå et generelt bilde av selskapet og bransjen, for å kunne svare på mitt forskningsspørsmål.

Det er viktig å understreke at det er både positive og negative sider ved et casestudie. Men dette var det som var riktig å gjøre med hensyn på min forskning. Jeg har likevel vært klar over utfordringene jeg kom til å møte, slik som å få tilgang til informasjon, og passe på ikke å bli farget av TaxiNord sine meninger. Jeg føler jeg til dels har klart å unngå disse fellene ved å være klar over dem på forhånd, og ved at jeg valgte et case å analysere, hvor jeg visste jeg fikk tilgang til informasjon. I tillegg har jeg, mens jeg samlet inn data vært obs på å styre unna meninger, og prøvd å sjekke sannhetgraden i disse så godt jeg kan. Dette går jeg nærmere inn på under datainnsamling. Saunders, Lewis & Thornhill (2009) anbefaler å bruke forskjellige teknikker for datainnsamling i case. Noe de kaller triangulering. Dette har vært vanskelig for meg siden det finnes lite data på dette området. Jeg har i hovedsak kunnet samle inn data som jeg enten har fått skriftlig eller muntlig fra formannen i TaxiNord.

Dette gjorde at jeg møtte en annen utfordring. Det er å tolke store mengder ord. Dette er noe som kan være tidkrevende og vanskelig for en relativt uerfaren forsker som meg. Det blir gjerne komplekse teoretiske formuleringer, og siden man er så inne i stoffet kan det være vanskelig å forenkle dette (Andersen, 1997) For å løse dette, stilte jeg spørsmål og fikk hjelp til forklaringer av de som jobbet rundt meg på TaxiNord. I tillegg prøvde jeg å holde en viss oversikt over dataene jeg samlet. Jeg hadde et system jeg organisert dette etter. Strauss (1987, referert i Andersen, 1997, s. 130) argumenterer for at hvis man er bevisst på å kombinere en åpen induktiv tilnærming med en aktiv deduktiv tilnærming, vil man kunne løse dette problemet med data og kompleksitet. Det er nettopp dette jeg har prøvd underveis. Jeg har holdt meg til det teoretiske rammeverket når jeg har samlet data. Samtidig fant jeg

data underveis som ikke passet til mitt rammeverk, og jeg prøvde da å utvikle nye sammenhenger, slik som spiralen er et bevis på. (Andersen, 1997)

Disse utfordringene og de negative sidene ved en casestudie ble mer enn oppveid av fordelene ved dette. Jeg fikk gjort et ”dypt dykk” inn i en organisasjon, og i en bransje som viste seg å ha flere interessant aspekter, enn jeg trodde på forhånd. Jeg fikk dybdeinnsikt i både bransjen og selskapet TaxiNord med hjelp av personer som har over 30 års erfaring i bransjen. Da har de en kunnskap og erfaring om dette som er helt spesiell. Jeg fikk svaret på hvorfor, ved å bruke et slikt casestudie.

3.4 Innhenting av data

Et stort problem ved å skrive en masteroppgave er å hente inn data. Den første og største utfordringen man møter på, er å få tilgang til data. Den andre er å finne data som forklarer det du vil det skal forklare.(Saunders, Lewis & Thornhill, 2009) Her var jeg veldig heldig med at jeg fikk full tilgang til all data, og jeg fikk god assistanse fra TaxiNord til å hjelpe meg å finne ”riktig” data. Jeg har i hovedsak benyttet meg av sekundær data. Men jeg har også fått noe primær data fra TaxiNord sin formann.

3.4.1 Sekundære data

Mine data er i hovedsak sekundære data. Det vil si det er data samlet inn til et annet formål. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009) Mine sekundære data bestod av en rapport om det europeiske taximarkedet, rapporter, statistikk og artikler fra den danske taxinemnden, samt det danske taxi råd. I tillegg fikk jeg data fra medlemsbladene til TaxiNord. Ingen av disse dataene var samlet inn for mitt formål. Disse var i stor grad samlet inn for å kartlegge taxinæringen eller for å informere. Fordelene med slike data er at de er billigere, og tar mindre tid å samle inn enn om jeg hadde gjort det selv. I tillegg hadde jeg antageligvis ikke hatt kapasitet, kunnskap eller tilgang til å samle inn de dataene selv. Disse dataene kan også ha et lengre tidsperspektiv, altså være samlet inn over en lengre periode. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009) Dette har vært en fordel for meg, for å kunne se hvordan tilstanden i

TaxiNord var før finanskrisen, og få bekreftet dette med at bransjen og TaxiNord har vært påvirket av finanskrisen.

Det finnes også ulemper ved å benytte seg av slike sekundære data. Dette er noe jeg har vært bevisst på hele veien. Noen av disse ulempene er, at disse dataene er samlet inn for et annet formål enn ditt eget. Dermed kan du risikere at dataene er gamle eller at de ikke passer til ditt forskningsspørsmål. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009) Jeg har hele tiden vært bevisst på tidspunktene dataene var samlet inn, og at de var relevant for meg og mitt formål. En annen ulempe er at det kan være vanskelig eller dyrt å få tilgang. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009) Jeg fikk lett og gratis tilgang til dataene til TaxiNord. Et annet problem kan være at de sekundære dataene kan være tolket av de som samlet dem inn, istedenfor å være objektive. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009) Noen av dataene mine er innsamlet statistikk, og slike data er ikke tolket av de som har samlet dem inn. Jeg har også benyttet noen rapporter, og disse kan være tolket av forfatteren. På noe av dataene mine kan det således være en slik svakhet.

I tillegg har jeg fått mye av informasjonen fra formannen, da jeg satt og skrev på mitt besøk hos TaxiNord. Dette er data som han kunne fortelle meg, spesielt når det dreide seg om TaxiNord og om hvordan bransjen fungerer. Disse dataene er farget av hans syn og meninger. Dette måtte jeg ta høyde for i min bruk disse. Jeg sjekket disse dataene også ved å sammenlikne de spesielt med statistikk jeg fikk fra medlemsbladene og taxinemnden. De virket ikke urimelig. Jeg prøvde også å sjekke med andre kilder. Siden det er så lite data tilgjengelig på dette, må jeg basere dataene mine på en som har vært i bransjen i over 30 år. Dette er en svakhet ved oppgaven min. Dataene kan være mindre objektive. Det er også vanskelig å vite kvalitet på sekundær data, og man må evaluere disse nøye. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009) Jeg har hatt dette i minne hele tiden, også ved evaluering og tolkning av dataene. Selv om det er mange ulemper ved slike data, kan man unngå ulempene ved å være klar over dem og evaluere de nøye.

Enkelte svakheter ved data vil man ikke kunne unngå og dette er også tilfelle med dataene i denne oppgaven. Jeg vil derfor videre evaluere disse dataene ved og først se på reliabilitet, for deretter å se på validitet.

3.4.2 Reliabilitet

Dette er vanskelig å vurdere reliabiliteten spesielt ved sekundære data, slike som jeg har. Men man kan prøve å forhindre dette ved å vurdere opphavskildene til disse dataene. Hovedvekten av mine data kommer fra TaxiNord sine medlemsblader, den danske taxi nemnden og det danske taxirådet, taxilovgivningen og en OECD rapport fra Policy Roundtables. Jeg må altså vurdere om disse kildene er reliable på bakgrunn av deres autoritet og rykte (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Formannen til TaxiNord har vært i taxibransjen i lang tid. Den informasjonen jeg fikk oppgitt av han er basert på flere år med tilegnet kunnskap. Samtidig er disse dataene klart fra TaxiNord sitt synspunkt, og på den måten vil dette svekke reliabiliteten.

En OECD rapport vil jeg anta har et godt rykte, og er gjennomført etter riktige metoder. Fra denne kilden hentet jeg ikke noe tallmateriale, men mer en forklaring på hvordan bransjen er organisert. Jeg fikk bekreftet riktigheten av denne rapporten fra TaxiNord sin formann. Han kunne bekrefte at bransjen er organisert slik som i rapporten.

De andre kildene er basert på de danske myndighetene sine organer både nemnden, rådet og loven er seriøse aktører. Jeg må anta at deres innhenting av data er gjort på en riktig og seriøs måte. Jeg ble fortalt at nemnden henter inn sitt tallmateriale på bakgrunn av en tilfeldig utvelgelse av vognmenn. Disse blir bedt om å svare på en rekke spørsmål. Ved at dette utvalget av vognmenn er tilfeldig, og blir gjennomført hvert år i mange år. Kan man anta at disse dataene reliable.

Data som jeg har hentet fra TaxiNord sine medlemsblad, vil være vanskeligere å vurdere om er reliable. Det er en del statistikk jeg har hentet ut fra disse bladene, og hvordan innhenting har vært av dette materiale, er vanskelig å si noe om. En del av denne statistikken er hentet rett ut fra TaxiNord sin server, men hvordan de som gir ut medlemsbladene har bearbeidet disse rådataene er igjen vanskelig å vurdere. Dette gjør at reliabiliteten blir svekket for disse dataene. TaxiNord sin formann er den som har gitt meg tilgang til disse bladene, og siden formannen vil innestå for disse tallene og bekrefter dem, vil dette igjen øke reliabiliteten. På den andre side er både disse medlemsbladene skrevet kun fra TaxiNord sin side. Dette gjør at de kan ha blitt påvirket. Denne informasjonen kan ikke

bli bekreftet fra andre kilder, og reliabiliteten vil av den grunn bli svekket. Samtidig har jeg prøvd å sammenlikne med statistikker fra nemnden, og på den måten fått en bekreftelse av dette materialet.

Men det er en svakhet ved at mye av mine data om TaxiNord stammer fra TaxiNord selv. Underveis har jeg vært bevisst på dette. Jeg har prøvd i den utstrekning det har vært mulig å sjekke dataene eller sammenlikne med data fra andre kilder for å øke reliabiliteten.

3.4.3 Validitet

Om de sekundære dataene jeg har samlet er valide, er vanskelig å svare på. Jeg har ikke noen informasjon om svarresponsen eller utvalgs feil. Mesteparten av dataen jeg har hentet inn er beskrivelse av den danske taxibransjen og TaxiNord. Her er det vanskelig å se at validiteten er dårlig, siden dette går på ren kunnskap om hvordan ting er organisert. Samtidig bruker jeg noe statistikk rundt dette med antall turer, antall vognmenn og hvor stor andel av TaxiNord sine kunder er bedriftskunder osv. Dette er kun statistikk som er funnet frem ved å telle mengder. Selv om det er mulig å gjøre feil her, vil jeg anta at disse tallene stemmer. Det er oppsamling av tall direkte fra datamaskin som gir disse tallene, og de bør være korrekte. Som jeg har vært inne på er taxinemnden sin tall basert på at vognmenn svarer på undersøkelsen de sender ut hvert år for å kartlegge taxibransjen. Her vet jeg ikke noe om svarresponsen eller utvalgsfeil som skjer, og dette gjør at validiteten til mine data blir noe svekket. Man kan anta at siden det er myndighetene som styrer en slik undersøkelse, og det er til vognmennes fordeel å få en riktig statistikk, at dette blir gjort med en god validitet.

Samtidig er det viktig å nevne at ved statistikken jeg har brukt fra medlemsbladene til TaxiNord er igjen tall som direkte er kommet fra TaxiNord. På samme måte som de tallene jeg har fått fra formannen kan disse være farget av at det er TaxiNord sine egne data. På den andre side vil dette kun være tall som er basert på hva datamaskinen har registrert, og ikke noe utvalgs arbeid. Så dette vil være med på å styrke validiteten.

Om mine data er reliable eller valide er vanskelig å konkludere sikkert, siden det er sekundære data. Mye av dataene er tolkninger av slik bransjen er, eller myndighetenes versjon av bransjen. Samtidig som det er TaxiNord sine data og tolkninger av data av deres

egen bedrift jeg bruker. Dette kan tilsi at dataene mine ikke er spesielt reliable eller valide. Men jeg har god grunn til å tro at alle disse datakildene gir en god virkelighetsoppfatning av bransjen og selskapet.

3.4.4 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet ser på om funnene dine kan være like aktuelt for andre, som for ditt tilfelle. Dette blir også kalt ekstern validitet. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009) Dette kan være vanskelig å oppnå ved casestudie av en organisasjon, eller ved forskjeller i en eller annen form i det markedet en studerer. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009) Ved en slikt casestudie som jeg gjennomfører vil det være vanskelig å generalisere. Jeg har godt inn i bransjen og i TaxiNord for å se på dette spesifikt. Det vil være vanskelig å anvende dette på de andre selskapene, selv om analysen av bransjen vil man kunne generaliserer til de andre selskapene. Man må være obs på at dataene som er samlet inn, har vært samlet inn i samarbeid med TaxiNord.

Kapittel 4 - Casebeskrivelse

4.1 Taximarkedet Region Hovedstaden

Danmark er delt i fem regioner; Region Hovedstaden, Sjælland, Syddanmark, Midtjylland og Nordjylland. Regionene utgjør så 98 kommuner. (Finansministeriet, 2012) Regionene har blant annet ansvaret for sunnhet, psykiatri, sosialområdet og regionalutvikling. I denne oppgaven er hovedfokuset på Region Hovedstaden som består av 28 kommuner og ca. 1,7 millioner innbyggere. (Andersen, 2010) Det danske taximarkedet er et sterkt lovregulert marked. I utgangspunktet regulerte alle disse 28 kommunene taxikjørselen i sitt område. I Region Hovedstaden har 27 av disse kommunene imidlertid slått seg sammen til et stort organ, Taxinævnet Region Hovedstaden. (Beretning, 2011) 01. juli.12 inngår Helsingør inn i dette samarbeidet.(L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 19. mars.) 2012)

Taxinemndens ansvarsområder er antall biler, bilenes standard, takster og kundeservice. De administrerer den danske taxi lov, samt at de utsteder tillatelser til vognmenn, førerkort til taxisjåfører og administrerer generell informasjon, o.l. (Taxinævnet Region Hovedstaden, 2012). Taxinævnet Region Hovedstaden fastsetter maksimumspriser som løyveinnehaver kan kreve som betaling. (Wollenberg, 2010) De anvender en indeks som er vektet med tall fra det danske statistikkbyrået til å regulere disse takstene. Indeksen blir utarbeidet hvert kvartal. Denne indeksen inkluderer fire komponenter; arbeidskostnader, direkte bil kostnader, kapitalkostnader og andre kostnader. Denne taksten kan bli regulert ad hoc hvis det skjer et eksogent sjokk i kostnadsstrukturen.(Competition law and policy OECD, 2007) I taxibransjen i dag er prisdifferensiering sjeldent. Ved større kjøreoppdrag er det mer vanlig med reduserte priser, som et forhandlingsparameter. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 19. mars. 2010). Det er forskjellige takster til forskjellige tider av døgnet, det er høyere takster om kvelden enn om morgenen og det er dyrere å kjøre taxi i helgene (Competition law and policy OECD, 2007).

For å kunne eie eller kjøre taxi i Danmark, må man ha et løyve. Det er en taxinemnd som bestemmer hvor mange slike løyver det skal være i deres område. Løyvene utstedes til de som etter taxinemndens vurdering er best kvalifisert (Wollenberg, 2010) Det en slik kvalifikasjon går ut på er ansiennitet til den som søker. Når nemnden bestemmer at de skal

utstede løyver, så tar de stilling til om det skal utstedes løyver til sjåførere, vognmenn eller begge. Begge gruppene blir vurdert etter ansiennitet, mens vognmennene også blir vurdert etter den omsetningen de har. Ansiennitetskravet var på mer enn 12 år i 2009 og man kan regne med at det nå er på mer en 15 år. Konsekvensen av dette ansiennitetsprinsipp har ført til at gjennomsnittsalderen på løyvehaverne er på 58 år. Grunnen til at ansiennitetskravet er blitt høyere, er at det ikke har blitt utstedet løyver siden 2007 på grunn av nedgang i etterspørselen etter taxitjenester. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 19. mars. 2010). Etter innstilling fra taxibransjen har taxinemnden vedtatt et poengsystem for utdanning. Altså slik at de med utdanning vil få flere poeng og dermed en sjans til å få løyve uten at de nødvendigvis behøver høy ansiennitet. Dette ble vedtatt, men ble omvendt av likestillingsrådet i Danmark. Det ble dømt ulovlig fordi det diskriminerte sjåførere med en annen etnisk bakgrunn enn dansk. (Nævnets Pointsystem kendt ulovligt, 2011)

Hvor mange slike løyver det skal være i hver region blir bestemt på bakgrunn av at alle innbyggerne i regionen får en tilfredsstillende service. Den økonomiske krise har medført at det er en overkapasitet av taxier, dermed har de stoppet utgivelsen av løyver. For å få balanse i markedet igjen, må man vente til vognmennene gir fra seg løyvene enten frivillig, blir pensjonist, død eller blir slått konkurs. (Wollenberg, 2010) (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 19. mars.2012)

De som får tildelt løyver blir vognmenn. En vognmann er den som eier taxien og har det lovgivende ansvaret for denne. For å være vognmann og få løyve må du oppfylle en rekke krav. (Sådan bliver man vognmand, 2012) En vognmann er en selvstendig næringsdrivende og driver et personlig selskap. Et løyve kan ikke selges/overdras til andre. Han er underlagt den generelle lovgivningen for selvstendig næringsdrivende, men også taxilovgivningen. (Taxiloven § 5, 2009) Taxiselskapene har dessuten en rekke interne regler som en vognmann gjør seg pliktig til å følge. Denne løyve er et knapt gode og det er konkurranse mellom de forskjellige taxiselskapene for å få tak i disse løyvene, og altså vognmennene. En vognmann kan enten kjøre taxien selv eller ansette sjåførere til bilen hans. Vognmannen står da ansvarlig ovenfor denne sjåføren både når det gjelder hans oppførsel, kjøring og lønn. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 19. mars. 2010) For å kunne bli taxisjåfør må man oppfylle en rekke krav. (Sådan bliver man chauffør, 2012). En vognmann må være tilknyttet en taxisentral for å få løyve.

En sentral skal opprette kontakten mellom taxiene og kundene. En sentral skal ha 24 timers service, slik at kundene kan få en taxi til alle døgnets tider. En slik sentral må sende ut ordrene på likt grunnlag til alle løyveholdere og de plikter seg til å ta imot disse ordrene. (Competition law and policy OECD, 2007) En taxisentral er gjerne et samarbeid mellom en rekke vognmenn. I henhold til lovgivningen er det organisert med et bestillingskontor som arbeider etter et sett av standard vedtekter. Bestillingskontoret drives typisk av en forening, som de fleste vognmenn er medlemmer av eller en annen juridisk enhet eksempelvis aksjeselskap, AMBA eller Aps. Avhengig av selskapsformer er det styret som driver bestillingssentralen. En slik taxisentral har sine egne retningslinjer for hvordan bilene skal se ut, hvordan en skal oppføre seg ovenfor kunder og generelle vedtekter. De vognmenn som er tilknyttet sentralen plikter å betale en forholdsmessig andel av de utgifter til å drifte sentralen. Dette beløpet kalles ”plassleie”, og den er fastsatt som et akonto bidrag. Dette gjøres opp etter regnskapsårets avslutning. Overskudd/underskudd utbetales/kreves inn, slik at sentralens regnskap går i null hvert år. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 19. mars. 2010)

Det er ikke taxisentralen eller selskapet som bestemmer prisene taxiene har. Det er som sagt myndighetene som setter et pris tak, men hver enkelt vognmann står fritt til å bestemme prisen de vil ta for deres tjenester, under dette. Det er altså hver enkelt vognmann som bestemmer prisen de vil kjøre til. Samtidig fører ikke dette til priskrig, fordi en vognmann er så liten at den klarer ikke å få informert kundene om akkurat hans taxi/taxier er billigere enn andre taxier. På den andre siden kan ikke selskapene sette en lavere pris en taket til myndighetene fordi alle de forskjellige vognmennene i selskapet har forskjellig kostnadsstruktur. Ved å redusere prisen vil noen vognmenn gå i minus, mens andre vil kunne tjene på dette. Dette vil føre til at selskapet ikke vil få med alle vognmennene. Men kanskje komme i konflikt med noen, og igjen klarer man ikke å informere kundene om hvilke taxier som kjører billigere. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 19. mars. 2010)

Taxibransjen er i likhet med resten av Danmark hardt rammet av finanskrisen. I taxibransjen har man merket dette ved at mange bedrifter har kutter ned på taxikjøring. Det samme markedet gjelder for privatpersoner. (Finanskrisen rammer taxibranchen økonomisk, 2008) Budsjettinnstramminger innenfor stat og kommune har dessuten medført et markant fall i denne del av bransjens omsetning. Dette har sammenlagt gitt fallende omsetning for de fleste

taxier og selskaper. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 19. mars. 2010) I tillegg har taxi bransjen politiske reguleringer å forholde seg til. Blant annet er Danmark det eneste landet som stiller energi- og miljøkrav til taxiene sine. Dette har på kort sikt økt omkostningene for vognmennene. (Wollenberg, 2010)) Privatbiler i Danmark er pålagt avgifter opptil 180 %. Vognmennene blir subsidiert ved at de kan skaffe seg bilen uten registreringsavgift. Etter en bruksperiode på to år hvor den minimum skal ha tilbakelagt 250 000 km kan bilen selges på det frie markedet uten å betale ytterligere avgifter. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 19. mars. 2010)

Den danske taxibransjen omsatte for mer en 5,129 milliarder danske kroner i 2007 (Wollenberg, 2010) Taxibransjen er derfor en viktig bidragsyter til den danske økonomien. I 2011 var det ca. 2300 taxier i Region Hovedstaden.(Beretning, 2011) Disse står for ca. 50 % av omsetning av den samlede taxikjørsel i Danmark. (Beretning, 2010) Det er nå fire taxiselskaper i Region Hovedstaden. Disse er Dantaxa, Taxa 4*35, Amager- Øbro Taxi og 4x48TaxiNord. Antall biler er fordelt slik for 2011 (2012):

Taxa 4x35	851(740)	
Dantaxi	541(484)	
TaxiNord	500(602)	
Amager – Øbro Taxi	266(282)	
Vest Taxa ¹	143(0)	(Beretning, 2011)

Taxa 4x35, Dantaxi og Amager-Øbro Taxi er alle selskaper som har hovedkundegruppe i bykjernen. Kundene i bykjernen behøver ikke å ringe og bestille taxi. De går bare ned på gaten og praier en. Mens kundene i kommunene utenfor og oppe i nord ringer og bestiller taxi, fordi her kjører taxier sjeldent rundt. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 19. mars. 2012) Dette fører til at selskapene i bykjernen har halvparten gatekunder og halvparten

¹ Slås sammen med TaxiNord 01.01.2012 (Beretning, 2011)

bestillingskunder. Mens TaxiNord har flest bestillingskunder og lange turer. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 19. mars. 2010)

4.2 4x48 TaxiNord

4x48 TaxiNord ble startet 5. august 1937 under navnet Lyngby Taxa. Etter dette har de kjøpt opp en rekke taxiselskaper og utvidet til å bli et av de største taxiselskapene i Danmark. TaxiNord har ca. 600 biler og dekker hele Region Hovedstaden (TaxiNord, 2012). De er organisert i henhold til lovgivningen med et bestillingskontor som foreningen driver. Foreningen har egne vedtekter og ledes av et styre på 11 personer. Se appendiks 1.1. Selskapet er organisert med en generalforsamlings valgt formann og en direktør som er ansatt. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 19. mars. 2012) Bestillingskontoret har avdelinger for kundeservice, vognmannservice, regnskap og IT. Se appendiks 1.2. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 19. mars. 2010) Vognmennene i TaxiNord betaler en månedlig "plassleie" på kr 6000 til TaxiNord, hvorav kr 4000 av disse går til bestillingskontoret og ca. kr 2000 til foreningen TaxiNord. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 19. mars. 2012)

TaxiNord er medeier av Cabital Finans A/S, som finansierer taxikjøretøyer utelukkende til medlemmer av TaxiNord og Dantaxi. Aksjekapitalen i Cabital Finans A/S sin aksjekapital utgjør 1, 5 millioner danske kroner, hvorav TaxiNord sin andel utgjør 2/3 deler og konkurrenten Dantaxi 1/3. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 19. mars. 2012) Det er store fordeler knyttet til det å ha et stort volum. Dette er en av grunnene til at de to selskapene samarbeider. Utlånsporteføljen er på knapt 40 millioner danske kroner. Cabital Finans A/S er et selskap som låner ut penger til taxieiere som har vanskeligheter med å oppnå lån i banken, til anskaffelse av taxibiler. Dette gjør de for å kunne tiltrekke seg flere vognmenn. Det er som en ekstraservice til de som velger å kjøre for TaxiNord og Dantaxi. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 19. mars. 2012)

TaxiNord har, slik som alle andre, merket finanskrisen. De har samtidig har de klart å ekspandere, både ved oppkjøp og fusjon med andre taxiselskap. Alle oppkjøp og fusjoner er strategisk nøye gjennomtenkt og vurdert. Den siste sammenslåingen var med Vest Taxa (130 taxier) som dekker et område som ligger utenfor bykjernen og vest for København, hvor

TaxiNord sin markedsandel var ubetydelig. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 19. mars. 2012) Et annet oppkjøp er avtalt og blir gjennomført 1.07.2012 med Helsingør Taxa. De blir offisielt under TaxiNord når Helsingør blir med i Region Hovedstaden. Når dette blir gjennomført vil TaxiNord dekke et område som de ikke hadde tilgang til tidligere. Med dette vil de dekke hele området rundt bykjernen av København. Se appendiks 1.3. (Medlemsblad, januar. 2012) Grunnen til at de kjøper opp andre selskaper er at det er store stordriftsfordeler i taxibransjen. Små selskaper klarer ikke å overleve i dagens marked. Samtidig som antall biler har økt, har antall turer gått ned fra 2010 til 2011, fra 2 499 392 til 2 470 265. (Medlemsblad, februar. 2012)

TaxiNord sin målgruppe er i kommunene utenfor bykjernen av København, i særlig grad i det Nordsjællandske området. I tillegg til flyplassen i Kastrup, som er et meget viktig trafikknutepunkt med mulighet for stor taxiaktiviteter. De dekker et stort område som følge av deres strategiske oppkjøp av mindre selskaper som har bred lokal utbredelse og tilknytning. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 19. mars. 2012) TaxiNord har sterk dominans i Nordsjællandske kommuner fordi de andre selskapene ikke plasserer bilene sine her. Dermed vet og ser kundene at det er kun TaxiNord biler her. De har også turer i bykjernen, hvor det er flest gateturer, men også bestillingsturer hvor turene går tilbake til kommunene rundt bykjernen. Dette fører til at TaxiNord ofte kjører lange turer og har overvekt av kunder som bestiller kjøring. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 19. mars. 2012) En kan dele opp kundene til TaxiNord i tre: Bedriftskunder, privatkunder (Bestillingskunder og gatekunder) og offentlig kjøring.

Disse kundegruppene er ca. like store, altså en 1/3 hver i omsetning. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 19. mars. 2012)

Bedriftskundene kommer gjennom bedriftsavtaler. TaxiNord har fremforhandlet avtale med en rekke store bedrifter. Disse avtalene inneholder i et visst omfang rabatterte priser. Den største bedriftskunden til TaxiNord omsetter for ca. 20 millioner kroner i året. TaxiNord har også en rekke mindre bedriftskunder med egen konto som ikke rabatteres. Sammen lagt har TaxiNord 4000 konto kunder. Disse er meget viktige kunder for TaxiNord, ikke minst fordi kundeforholdet er basert på kontrakt, og de er rimelig faste kunder. Likevel har

bedriftsskjøring gått ned med 4 % det siste året i omsetning.(L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 19. mars. 2012)

Privatkundene utgjøres av befolkningsgruppen i Region Hovedstaden som er på 1.7 millioner mennesker. Disse kundene betaler med kort eller kontant. Det er ikke snakk om kredittkjørselen, men kontant, og belaster ikke TaxiNord sin likviditet i like stor grad som de andre kundesegmentene. Flesteparten av privatkundene er fra kommunene utenfor bykjernen, flyplassen samt kommunene i Nordsjælland. I privatkjørsel har omsetningen gått ned med 6 % det siste året. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 19. mars. 2012) En kan dele privatkundene til TaxiNord opp i bestillingskunder og gatekunder. Bestillingskunder er de som bestiller turer enten gjennom telefon, app eller internett. Dette er både bedrifts-, private- og offentlige kunder. Dette er den største gruppen av kunder. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 19. mars. 2012) I 2011 var denne på ca. 74 %. Det er nedgang fra 2010 hvor den var 75 %. Gatekunder er de kundene man plukker opp på gata eller som man får ved å stå og vente på en taxiholdeplass. Denne gruppen var i 2011 på 26 % av kundegruppen, og dette er en økning fra 2010 hvor den var på 25 %.(Medlemsblad, februar 2012) Denne økningen i antall gatekunder skyldes at flere biler er ledige som følge av en nedgang av bestillingsturer. Dermed er det flere ledige taxier ute på gatene til å plukke opp disse. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 19. mars. 2012)

De offentlige kundene er skoler, pleiehjem, sykehus og andre institusjoner. Disse kundene får man typisk ved å vinne anbudsrunder. Hvis den samlede anbudssum er over ca. 1,48 millioner danske kroner så skal det ut i en offentlig anbudsrunder i henhold til EUs regler.(L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 19. mars. 2012) Hvilket innebærer at anbudet skal offentliggjøres i alle EU- land. Slike anbudskontrakter har høy verdi for TaxiNord, fordi det gir faste kjøreoppdrag og faste inntekter. Kontrakten er som oftest bundet opp i 3 år. Det har vært en marginal nedgang i offentlig kjøring det siste året.(L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 19. mars. 2012)

TaxiNord er veldig bevisst på hvordan de opptrer i taximarkedet. Både når det gjelder utseende av bilene og sine ansatte. De kjører en grønn profil, ved at deres hjemmeside er designet med grønt og spiller på miljøet. Deres biler er ikledd grønn folie og har et miljømerke.(L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 19. mars. 2012) De har som mål å

kunne tilby kundene et CO2 regnskap på deres kvitteringer, samt å redusere CO2 utslipp. (TaxiNord, 2012) TaxiNord har valgt og ikke ha reklame på bilene sine. De mener at reklameverdien for selskapet er viktigere enn den inntekten vognmennene får for å kjøre rundt med reklame. Dette for å styrke sitt eget varemerke. Dette er de alene om å gjøre i taxibransjen. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 19. mars. 2012)

TaxiNord har også strenge regler for hvordan vognmenn og sjåførere skal behandle kundene. De har egne interne førerkort som vognmenn og sjåførene får etter å ha bestått kjøpreøven hos taxinemnden. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 19. mars. 2012) Hvis man blir ansatt i TaxiNord som vognmann må man skrive under en kontrakt hvor man plikter seg til å følge regelsettet som TaxiNord har utarbeidet. Se appendiks 1.4. Dette regelsettet er nøye utarbeidet, og det blir slått hardt ned på hvis man bryter det. Man får først en advarsel og hvis dette gjentar seg blir vognmannen oppfordret til å sparke sjåføren. Når en sjåfør blir sparket blir vedkommende skrevet opp på en liste hos TaxiNord, og vedkommende vil ikke kunne få jobb hos en vognmann hos TaxiNord igjen. Denne listen omfatter 151 navn i dag, og den har stor betydning for TaxiNord. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 19. mars. 2012)

Kapittel 5- Analyse

5.1 Porters fem krefter²

Jeg vil nå benytte meg av Porters fem krefter til å analysere taximarkedet i Region Hovedstaden. Det er viktig her å skille mellom vognmann og selskapet. Selskapet inkluderer både bestillingskontoret og foreningen, og disse vil jeg tiltale som selskapet. Selskapene er en slags franchise bedrift, med vognmenn som kjøper seg inn. Jeg skiller mellom vognmann og selskap fordi det er to forskjellige ”bedrifter”, men med et gjensidig avhengighetsforhold. Et taxiselskap er helt avhengig av vognmenn for å fungere, men de er ikke juridisk ansvarlig for dem. Mens en vognmann er helt avhengig av et taxiselskap for å få en løyve og kunder. Samtidig driver de to separate regnskap og omsetning. Videre i analysen vil hovedvekten ligge på å analysere det danske markedet for taxiselskapene, men jeg vil også trekke inn analyse av vognmennene.

5.1.1 Trusselen fra nye inntrengere

Taximarkedet i Region Hovedstaden merker i stor grad finanskrisen. I tillegg er denne bransjen sterkt lovregulert av myndighetene. For å avgjøre hvor stor trusselen fra nyetablerte i taxibransjen i Region Hovedstaden er, må man analysere inngangsbarrierene. Porter har nevnt noen inngangsbarrierer som jeg først vil gå igjennom, og deretter vil jeg gå i gjennom noen inngangsbarrierer som er typisk for det danske taximarkedet.

Kapitalkrav

For å opprette et taxiselskap må man investere i lokaler/bygninger og utstyr som trafikkdirigeringsystem. Dette er et dyrt og komplisert system som krever mye kapital. Dette systemet kobler sammen sentralen med taxiene, og dette må settes opp i sentralen så vel som i alle bilene. Det er snakk om mellom 50 000 -80 000 danske kroner per vognmann for et selskap, som må investeres.(L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 20. mars

² Analysen bygger på informasjonen fra casebeskrivelsen

2012). Samtidig må man investere i lokaliteter til å huse sentralen. Dette behøver ikke å kreve mye kapital, det kommer an på om man leier eller kjøper en lokaliteter/bygninger.

En vognmann har et kapitalkrav på kr. 50 000 for å få sin første taxi løyve, og kr 25 000 for å få sin neste løyve.(Sådan bliver man vognmand, 2012) I tillegg må han kjøpe en bil som kan bli godkjent for taxikjørsel. En må altså ha en del kapital for å entre denne bransjen, så en slik barriere vil være tilstede.

Irreversible kostnader (sunk cost)

Mange av de kostnadene man må ut med for å danne et taxiselskap er i en viss grad reversible. Det vil si at man kan få noe igjen ved salg. Men de kostnadene forbundet med trafikkdirigeringsystemet er i stor grad irreversible eller sunk cost. Dette er slike ting som datamaskiner, telefoner, kontorutstyr og programvare. Det er ikke noe marked for å selge slikt brukt.

De investeringene som blir gjort i kontorer/bygninger og lignende, er mulig å reversere. Man kan selge bygninger/kontorer, men man kan ikke få tilbake leieinntektene. Følgelig om det er irreversible kostnader forbundet med investeringen av bygninger/kontorer kommer altså an på om du har valgt å eie eller leie. En vognmann kan selge bilen da den er kjørt fri. Men det er en del krav en må oppfylle før en får lov til å selge en taxibil som privat bil, og dermed unngå avgiften. Da kan man selge bilen til vanlig markedspris, mens innkjøpsprisen var under denne, siden en kjøpte den som taxi. Men bruktbiler taper seg fort i verdi og de må beregne noe tap på taxisalget. Det at et trafikkdirigeringsystem er en irreversibel kostnad, som er ganske betydelig, vil gjøre at denne inngangsbarrieren er høy.

Stordriftsfordeler

Et taxiselskap har store fordeler ved driften ved at de er en sammenslutning av mange vognmenn, og dette gir taxiselskapet stordriftsfordeler.

Driftskostnadene ved et bestillingskontor blir fordelt på alle vognmennene, og på denne måten fordeles kostnadene på alle vognmennene, og kostnadene blir således langt lavere for hver enkelt av dem. Kostnadene ved å drifte et bestillingskontor øker ikke mye ved at det kommer inn en ekstra vognmann som skal betjenes, men omsetningen øker, og utstyret er der uansett om det kommer en til. En vognmann får også denne stordriftsfordelen i sin egen

drift ved reduserte kostnader. Stordriftsfordelene får en vognmann også ved å få flere løyver. Kostnadene ved å drifte flere biler og sjåførere øker noe, men fordelene ved økt inntjening er langt større. Så ved å ha mange løyver vil man få stordriftsfordeler, forbundet med administrasjonskostnader. I tillegg vil de ha stordriftsfordeler ved at bilene kjører rundt og reklamerer for hverandre. Det er altså en rekke stordriftsfordeler og dette er en betydelig barriere.

Produktdifferensiering

De forskjellige aktørene i taximarkedet Region Hovedstaden er lite differensiert i noen områder. Det de kan differensieres på er lokalisasjon. Tre av selskapene har sitt hovedkundesegment i bykjernen. TaxiNord har sitt hovedkundesegment i kommunene utenfor København sentrum, i forstedene og da spesielt i nord. Se appendiks 1.4.

Dette er en lokal oppdeling som har skjedd naturlig etter beliggenhet, selv om alle selskapene kan kjøre hvor de vil. Hovedtyngden av kundemassen har selskapene regionalt der hvor de hører til. Men alle selskapene har turer i hele regionen. Utover differensieringen på lokalisasjon er det vanskelig å skille mellom de forskjellige selskapene. De tilbyr de samme tjenestene og til samme pris, men i noe forskjellig profil. Med profil så menes utseende og telefonnummer. Det kan være noe differensiering på dette, siden en kunde husker ofte kun et telefonnummer når de vil ringe og bestille en taxi. Eller de har hatt gode opplevelse med et selskap som ser slik eller slik ut, så de vil kjøre med en taxi i samme innpakning. Dette gjør det vanskelig for et nytt selskap å etablere seg siden deres innpakning og telefonnummer ikke er kjent.

Det er ikke bare overfor kunden selskapene differensierer seg, det er også i forhold til vognmennene. De differensierer seg på størrelsen av kundemassen. En vognmann vil kjøre for det selskapet som har størst kundemasse, både på bakgrunn av lokalisasjon og avtaler. De vil også gjøre dette på gode de kan tilby vognmennene, slik som lånefinansiering og leverandøravtaler.

Selskapene er ikke veldig differensiert både ovenfor kundene og vognmennene. De tilbyr alle det samme, men det er noe differensiering på bakgrunn av det som er nevnt over. Dette hinderet vil derfor være svakt ovenfor inntrengere.

Statelig og juridiske barrierer

For å kunne drive i taxinæringen i Region Hovedstaden må man ha et taxiløyve. Denne blir utstedt av den regionale taxinemnden. For å få en slik løyve må man oppfylle en rekke krav som i seg selv er lette å oppfylle. Men de regionale utdelingsmyndighetene gir ikke bare ut løyver, de skal sørge for at det er tilfredsstillende taxiservice for innbyggerne. De ser derfor på etterspørselen etter taxier, og sammenlikner dette med tilbudet. Hvis det er forskjell her, altså at etterspørsel overstiger tilbudet vil de utstede nye løyver. Nå når etterspørselen er svak, som følge av svak økonomi blir løyvene holdt tilbake og det utstedes ikke nye. I utdelingen av slike løyver blir det tatt hensyn til egnethet av søkerne, og dette går som oftest til fordel for de som har lengst erfaring. Følgelig blir det vanskelig for nyetablerte å komme inn på markedet. I tillegg til dette har myndighetene en rekke andre lovpålagt krav. Et av disse kravene er en taxi skal ha en tilknytning til en sentral som kundene kan ringe til. Dette at en ikke får en taxiløyve uten å ha en tilknytning til en taxisentral, og at en må ha en løyve for igjen å etablere et taxiselskap, gjør det vanskelig å komme inn i dette markedet, og det gir de bestående selskapene en stor beskyttelse mot nyetableringer. Her fungerer lovverket som en høy etableringsbarriere som tidligere diskutert.

Gjengjeldelse

Siden selskapene ikke kan øke antallet av biler, er gjengjeldelse ofte i form av økt reklameringen og markedsføringen av selskapet. Det kanskje mest effektive middelet de har, er å sende ut flere taxier i regionen. Følgelig blir det flere taxier ute og kjører, og det blir langt vanskeligere for eventuelle nye selskaper å få kunder, og spesielt ovenfor de kundene som praier taxiene langs veien. De øker altså tilbudet av biler, i de bestemte områdene de ser et nytt selskap etablerer seg i.

De kan også gjengjelde ved å kutte i prisene. Men siden det er som nevnt, opp til hver enkelt vognmann å sette prisen innenfor maksimalprisen, er det liten sannsynlighet for at det vil skje. Det vil da gå direkte ut over hans inntjening og fortjeneste. Trusselen om gjengjeldelse på pris vil derfor være lite troverdig, men vil være aktuelt og troverdig på økt reklamering og økt tilbud av biler.

Finansieringsselskapet Cabital Finans A/S

Finansieringsselskapet Cabital Finans A/S er som tidligere beskrevet et samarbeid mellom det andre og det tredje største taxiselskapene i Region Hovedstaden. Dette selskapet tilbyr finansiering til vognmennene som kjører for de taxiselskapene som eier det. Dette gir dem en konkurransefordel ovenfor de andre selskapene når det gjelder å tiltrekke seg nye vognmenn. Spesielt er dette en fordel nå når økonomien i Danmark er svak, og bankene har blitt strengere på lån og finansiering. Et slikt tilbud vil være tiltrekkende for vognmenn, og det vil virke som en etableringsbarriere for nye og andre selskaper. Det blir noe vanskeligere for nye inntrengere å etablere seg, siden de har dårligere forutsetninger for å konkurrere om vognmennene.

Synlighet

Synlighet er noe av det viktigste i taxibransjen. Dette forsterkes ved at bilene kjører rundt i gatene i regionen og nærmiljøet, og at de holder på taxiholdeplassen her. En slik synlighet blir forsterket ved at bilene har likt utseende og at flest mulig har telefonnummeret til sentralen på bilen. Det er forbundet en nettverkseksternalitet ved dette. Dette at man ser taxiene til sentralen i nærmiljøet, og at kundene har gode opplevelse med selskapet i sitt nabolag. Så jo flere biler en har, jo mere synlig et selskap er og jo bedre service, jo høyere blir nettverkseksternalitetene. Et nytt selskap vil ikke ha en like sterk nettverkseksternalitet, spesielt ikke i oppstartfasen. Synligheten blir dermed en sterk inngangsbarriere i taxibransjen. Nyetableringer må bruke mye tid og penger på bli synlige, og det er dyrt og tidkrevende å endre folks vaner og holdninger.

Lange kontrakter

Kunder som gir lange kontrakter er særdeles viktige for taxiselskapene. De gir en langsiktig trygghet om inntjening. Slike kontrakter er gjerne over flere år. For et nyetablert selskap betyr slike kontrakter vanskeligheter. De vil ikke kunne konkurrere om disse kontraktene siden de allerede er inngått og de løper over flere år. I tillegg går slike kontrakter ofte til de store taxiselskapene som har mange biler og kan følge opp en ordre raskt. Taxiselskapene gir også rabatter på slike langsiktige kontrakter, og et nyetablert selskap vil ikke kunne være like konkurransedyktig på dette.

Inngangsbarrierene i taximarkedet i Region Hovedstaden er mange og vanskelige. Det er nesten umulig å etablere et nytt selskap her. Dette er spesielt på grunn av regler og lover som myndighetene har satt. Etterspørselen skal antageligvis ta seg kraftig opp før myndighetene endrer dette. Trusselen fra nye inntrengere er derfor lav til ikke eksisterende for de etablerte selskapene.

Når det gjelder inntrengere for vognmenn gjelder det samme. For å bli en vognmann må man har vært sjåfør en tid og dermed ha vært i markedet en stund. Sånn som markedet er nå og har vært siden 2007 gir myndighetene ikke ut nye løyver og dermed kommer ingen nye vognmenn til. Følgelig er det ingen som kan starte eller etablere et nytt taxiselskap.

De vognmennene som allerede eksisterer i markedet kan selvfølgelig starte et eget selskap ved å slå seg sammen. De vil unngå inngangsbarrierene fra myndighetene ved at de innehar løyver. Men de vil møte på mange av de andre inngangsbarrierene som jeg har beskrevet, og som gjør en etablering meget vanskelig og kostbar. Denne trusselen blir vurdert som minimal i dagens taximarked i Danmark.

5.1.2 Kundenes forhandlingsmakt

Kundene til disse selskapene er å se på som konsumenter. Jeg vil dele kundene inn i gatekunder, kunder som bestiller pr. telefon og bedriftskunder som inkluderer bedrifter og offentlig kjøring på avtale. Det er disse tre selskapene får sine verdier fra, og de er helt avhengig av disse for å overleve. Hvor mye selskapene tjener i forhold til sine kunder er det jeg skal analysere her. Denne fortjenesten kommer an på den relative økonomiske makten kundene har. Hvor stor denne makten er kommer an på prissensitiviteten i forhold til kundene og den relative forhandlingsmakten kundene har.

Kjøpers prissensitivitet

Tjenesten selskapene yter er det å bringe folk fra A til B og er en lite differensiert tjeneste. De forskjellige taxiselskapene klarer likevel å differensiere seg ved at de har noe forskjellig lokasjon og tilgjengelighet. En kan anta at kunden velger det taxiselskapet som har sentral nærmest dem og som ”hører til” i deres bydel.

I tillegg kan selskapene differensierer seg gjennom god kundeservice. Hvis en kunde har hatt en god opplevelse med et selskap så vil de velge det selskapet igjen. De fleste kundene vil kun bry seg om hvilken taxi som kommer først og kan frakte de fortest og best mulig mellom A og B. Dermed spiller det i teorien ingen rolle hvilket taxiselskap en kjører med. Man kommer fortsatt fra A til B. Siden dette produktet ikke er differensiert vil kundene være prissensitive. Ved en liten økning i pris hos et selskap vil kundene velge et annet taxiselskap med lavere takster og omvendt. Dette er etter teorien. Men dette er ikke dette som skjer i taxibransjen i dag. Det er hver enkelt vognmann som bestemmer prisen han vil ta for en tur under denne maksimalprisen. Men en vognmann vil ikke ta en pris under maksimalprisen fordi denne prisreduksjonen vil han ikke klare å kommunisere ut til hver enkelt kunde. Følgelig vil det ikke bli noe konkurransefortrinn ved en prisreduksjon. Vognmannen ville bare få mindre inntjening. Dette er slik siden de egentlig er små enmannsbedrifter. Da mister man effekten med å senke prisen hvis ingen vet om det.

I København sentrum er det en stor tetthet av taxier. Her har ingen fordel av lokalisasjon i en produkt differensiering. Hvis en kunde i sentrum velger ikke å kjøre med en taxi, vil det ikke være noe problem for denne kunden å få tak i en annen taxi. Disse forholdene varierer derimot en del fra lokalisasjon til lokalisasjon. Oppe i region nord hvor det er lite taxier vil man ikke få tak i en taxi like fort som i bykjernen.

De fleste som kjører taxi gjør dette for å komme fortest mulig fra A til B og vil dermed velge det taxiselskapet som kan gjøre dette på den raskeste måten. Det er som nevnt et større tilbud av taxier enn etterspørselen, så konkurransen mellom taxi selskapene er hard. Dette vil i følge Porter føre til at kundene vil ha lavere pris. Her avviker virkeligheten fra teorien. Det er som nevnt myndighetene som setter maksimalprisene, og dette gjør at det er umulig å koordinere og kommunisere en prisnedgang for den enkelte vognmann. Kunden vil fortsatt ønske en prisnedgang, men det vil ikke skje.

Det å kjøre taxi kan man si ikke er viktig for en konsument. De har en rekke andre måter å komme seg rundt på som for eksempel buss, tog, sykkel og kjøre selv. En kan dermed si at det å kjøre taxi er ikke et viktig gode for menneskene. Men noen ganger kan det være mere viktig enn andre ganger. I slike situasjoner vil kundene være mindre prissensitive, og kun være opptatt av å få en taxi, da det er av langt større viktighet for dem. Dette vet man er

tilfelle i taxibransjen siden alle selskaper har høyere priser om kvelden og i helger og høytider, enn de har på hverdager. På disse tidspunktene øker etterspørselen. Grunnen til dette er at de offentlige transportmulighetene og andre muligheter man har for transport begrenses. Dermed øker etterspørselen og kundene blir mindre prissensitive. Slik at prissensitiviteten til kunden kan deles i to. Kunden er mere prissensitiv om dagen, mens om kveldene og helgene og høytidene er de mindre prissensitive, og prisene på tjenestene øker.

I denne analysen er det viktig å understreke at kundene er prissensitive, men det vil ikke få utslag i denne analysen. Dette er slik fordi prisene aldri blir satt ned kun hos et selskap/vognmann som tidligere forklart. De vil være sensitive på lokasjonen til selskapene. I denne analysen vil altså lokasjons sensitiviteten til kunden være samlet moderat til høy.

Relativforhandlingsmakt

Maktbalansen mellom selskapene og deres kundene avhenger av deres troverdighet og effektivitet. Dette er to egenskaper som avgjør hvem som får mest makt i en forhandlingssituasjon. Denne makten blir bestemt ut i fra flere faktorer.

En av disse faktorene er størrelsen på kundegruppen. Selskapene i Region Hovedstaden har en stor kundegruppe. Det er i teorien alle innbyggere i regionen i tillegg til de fleste tilreisende. Det vil da si at hvis selskapene mister en kunde, vil det i teorien ikke bety så mye siden det finnes så mange andre. Men nå når Danmark er nede i en økonomisk bølgedal, er kundegruppen dramatisk minket, og hver kunde er langt viktigere enn tidligere. Dette svekker forhandlingsmakten til selskapene ovenfor kundene.

I forhold til kundegruppen, bedriftskunder og offentlige kunder, er en kontrakt i dag mye verdt, og selskapene gjør alt for å holde på dem. En kontrakt med disse betyr en sikret inntjening i en lang periode framover. Disse kundene er langt færre, men langt større enn gatekundene. Disse kundene har derfor stor forhandlingsmakt ovenfor selskapene. Taxiselskapene er helt avhengig av å skaffe lange kontrakter og ha godt kundegrunnlag for vognmennene. Hvis ikke vil de miste disse, til andre selskaper. Slik som økonomien er i dag så teller hver enkelt kunde, og avhengighetsforholdet mellom hver enkelt kunde og selskapene er blitt sterkere.

Samtidig forlanger alle kunder full informasjon om priser og produkt. Det er mye på grunn av at myndighetene regulerer prisene og at selskapene er pålagt å informere om dette i bilene. Dette fører til at kundenes forhandlingsmakt ovenfor vognmennene øker. Kundene sitter med full informasjon om kvalitet og pris, og de vet hva de vil ha. Selskapene kan ikke øke sin forhandlingsmakt ved og vertikalt integrere produktet som blir tilbudt, siden de ikke kan skaffe nye eller lage sine egne kunder. Selv om vognmenn har familie og venner som de kan regne med støtte ifra. Blir det en for liten gruppe, til at det vil være en gruppe stor nok som trussel om en vertikal integrering, for å øke selskapenes forhandlingsmakt.

Kundene er mange og små noe som tilsier at selskapene burde ha forhandlingsmakt. Samtidig er det hard konkurranse selskapene imellom, og kundene har full informasjon om produktet, og kundene får en viss makt og blir dermed prissensitive. Selv om det antagelig ikke vil skje en endring i pris i nærmeste fremtid, vil kundene alltid velge det selskapet som har lavest pris, eller er lettest og raskest tilgjengelig.

Som økonomien er i dag vil enhver kunde telle for et selskap og det gir enhver kunde en viss forhandlingsmakt overfor selskapene. Dette gjør at kundenes forhandlingsmakt og selskapenes prissensitive utgjør en stor konkurransekraft, og kundene tar en stor del av den økonomiske verdien i dette forholdet. Selskapene er helt avhengig av kundene sine og har liten forhandlingsmakt når det skal fordeles verdier. De er bundet av at det er et stort tilbud av taxier og reguleringer fra myndighetene på prissettingen. Selskapene har fortsatt noe forhandlingsmakt ovenfor kundene som kommer til syne ved at de øker prisene på kveldene, helg og helligdager. De utnytter her kundenes prissensitivitet. På bakgrunn av lokalisasjon og tidspunkt for taxikjøringen. Dette gjelder i all hovedsak de kundene som er gatekunder eller bestillingskunder.

Bedriftskundene har en fast avtale med selskapene om pris, og da selvsagt rabatterte priser. På denne måten differensierer selskapene seg fra hverandre ved å gi tilbud med forskjellige rabatter. Dette gjelder både privat og offentlig. I tillegg gjelder antall biler og hvilke egenskaper bilene i selskapet har. Dette er spesielt viktig ved offentlig kjørsel hvor det ofte er personer med handikapp en kjører. Selv om de forskjellige selskapene klarer å differensiere seg mer mot disse kundene, vil likevel trusselen om forhandlingsmakt fra bedriftskundene være høy. I tillegg er det de offentlige styringsmaktene som setter takstene

gjennom taxinemnden, og dette vil gi de mye makt fordi de setter prisene, men så er de også kundene. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 20. mars 2012) En slik avtale er som tidligere sagt attraktiv blant selskapene og det er hard konkurranse mellom selskapene for å få en slik avtale. Samlet sett er trusselen fra kundene høy, selv om det ikke fører til en prisreduksjon.

5.1.3 Leverandørenes forhandlingsmakt

For å analysere leverandørenes forhandlingsmakt deler jeg opp analysen i to. En for selskapene og en for vognmennene. Dette fordi disse to har hver sin bedrift å ta hensyn til og forskjellige leverandører. I hovedsak er det en vognmann som benytter seg av leverandører. Det er de som har kostnadene ved taxien og kjøringen. Selskapet har også noen leverandører og kostnader forbundet til driften. Her vil jeg altså analysere forhandlingsmakten ut i fra vognmannens perspektiv og selskapets perspektiv. Analysen av leverandørene er det samme som ved analysen av forhandlingsmakten til kundene.

De største leverandørene til vognmennene er bilforhandler, drivstoffleverandør og forsikring. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 20. mars 2012) Leverandøren til selskapene er trafikkdirigeringsystem og vognmenn. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 20. mars 2012) Vognmennene er leverandør av taxibiler og sjåførere. Selskapene er avhengig av å ha tilgang til biler og sjåførere for å kunne ha kunder. Jeg vil gå igjennom disse leverandørene en etter en.

Vognmann

Billeverandør

En av investeringene en vognmann gjør er å kjøpe en ny bil. Kostnadene rundt denne er størstedelen av kostnadene de har. Dette gjør en vognmann mer sensitiv på pris mot billeverandøren. Vognmannen har en rekke billeverandører å velge i mellom. Men det kan virke som at en vognmann ofte er lojal til det bilmerket de allerede har eller det merket som flestparten i selskapet benytter seg av. Selv om en vognmann er lojal til et bilmerke, vil en endring i pris endre denne lojaliteten. Spesielt nå når økonomien er som den er, så blir vognmennene nødt til å tenke på pris.

Taxiselskapene har ofte en avtale med en bilselger. Dette er en slags medlemsfordel for vognmennene, som samtidig sørger for at mange av taxiene i det samme selskapet får samme utseende og tilhørighet. TaxiNord har en avtale med en leverandør av Mercedes.(L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 20. mars 2012) Dette fører til at mange av vognmennene til TaxiNord kjøper Mercedes. Det finnes en rekke leverandører av biler og det er intens konkurranse i dette markedet. Dette gjør at vognmennene blir mer sensitive på pris. De vet at det er konkurranse og de kan få et gunstig tilbud.

Samtidig er det en rekke forskjellige spesifikasjoner på en bil og vognmennes ønsker varierer. Disse preferansene på spesifikasjoner er med på å øke lojaliteten og med på å gjøre vognmenn mindre sensitive på pris. For mange er en bil en bil, så lenge den kan frakte deg fra A til B på en trygg måte. Ut i fra dette kan man si at billeverandørene er lite differensierte, samtidig så har man disse spesifikasjonene og lojaliteten til vognmennene som gjør at billeverandørene differensierte tilbudene mye for å gjøre dem attraktive. Dette tilsier at vognmennene ikke er så prissensitive som den vanlige bilkjøper. For dem er også kvaliteten og servicen på produktet av avgjørende betydning både på bil og selger. Dette er med på å gjøre de mindre prissensitive.

Når en vognmann skal kjøpe bil har han tilgang til full informasjon og det er mange han kan kjøpe av. Dette tilsier at han har relativ forhandlingsmakt ovenfor billeverandørene. Samtidig så har en billeverandørene mange kunder og dermed betyr det lite om de mister en kunde. Men en vognmann er ikke det samme som en vanlig kunde, siden en han ofte har flere taxier og gjerne i samme bilmerke. Dermed vil en billeverandør ikke miste et slikt salg, som potensielt kan gi flere salg. Vognmann vil samtidig promotere dette bilmerket ved at bilen hele tiden er ute å kjøre. Dessuten snakker han med kundene om bilen. Dette kan tilsi at en vognmann har forhandlingsmakt ovenfor billeverandører. Samtidig er en vognmann avhengig av å ha en bil for å kunne gjøre jobben sin og den må ha en viss standard og sikkerhet. I tillegg er ikke trusselen om vertikal integrering tilstede. En vognmann kan ikke lage sin egen bil, og derfor vil en billeverandør ha noe forhandlingsmakt.

På den ene siden så vil en billeverandør ha forhandlingsmakt ovenfor en vognmann på grunn av merket og spesifikasjonene på bilene deres. Men på den andre siden finnes det en rekke andre billeverandører som vil kunne oppfylle mange av de samme spesifikasjonene. Det å ha

mange biler som taxi vil også kunne gi reklameringskraft for en billeverandør. På denne måten vil en vognmann ha forhandlingskraft og denne vil bli forsterket av at han har full informasjon om priser og spesifikasjoner hos alle leverandører og transaksjoner. Det er enkelt for en vognmann å bytte fra en leverandør av bil til en annen. Det krever ikke de største omstillingene, siden alle biler fungerer på nesten samme måte. Det eneste som kan gjøre en overgang vanskelig er trafikkdirigeringsystemet som er installert i bilen. Hvis en vognmann skal kjøpe bil uansett så spiller det ikke noen rolle, hvilken type bil dette systemet blir satt inn i. Dette at en vognmann står så fritt i sine valg av bil utgjør en trussel for billeverandørenes forhandlingskraft. Tilbudet er stort og det er lite differensiert, det er mange leverandører, og vognmennene har tilgang på all informasjon og de kan lett bytte leverandør. Billeverandørene har noe forhandlingskraft ved at vognmenn er lojale til sitt merke, de er avhengig av en bil og har klare spesifikasjoner på sine ønsker.

Drivstoffleverandør

Drivstoffleverandører tilbyr produkter som er en stor del av kostnadene til en vognmann i den daglige driften. De er helt avhengig av disse produktene for å tilby tjenesten sine. Det finnes en rekke drivstoffleverandører og en vognmann står fritt til å bruke hvilken som helst av dem. Drivstoff er et lite differensiert produkt, det får motorkjøretøy til å fungere. Alle drivstoffleverandører har akkurat det samme drivstoffet. Det de kan differensiere seg på er pris og lokalisasjon. Det er noen ører per liter som prisene kan variere, men for vognmenn vil dette ha stor innvirkning på kostnadene. I tillegg kan drivstoffleverandørene differensiere seg på bakgrunn av lokalisering. Vognmennene vil benytte seg av de drivstoffleverandørene som har filialer i området de har turer. Dette gjør at de får lett tilgang på bensinen når de trenger det.

Det finnes en rekke drivstoffleverandører, og de er omtrent like store. Så det å miste en avtale med en av disse leverandørene er ikke noe problem for vognmennene. De kan bare gå til en av de andre. Selv om de mister en avtale så kan de fortsatt fylle bensin der, men de får bare ikke samme rabatt. Så det å miste en leverandør her skjer i teorien ikke, men en kan miste en avtale. Men siden det finnes en del drivstoffleverandører, så kan en få til en avtale med en av de andre. Det å miste en vognmann for en drivstoffleverandør er heller ikke et stort tap, siden det finnes mange andre kunder som fyller bensin. Men det å miste et taxiselskap er et stort tap for en drivstoffleverandør.

Ofte har de forskjellige selskapene forhandlet fram avtaler som de videre kan tilby sine vognmenn. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 20. mars 2012) I en slik posisjon får selskapene en forhandlingsmakt. I første rekke overfor drivstoffleverandører, og i neste rekke overfor vognmennene ved å knytte de til seg ved gode avtaler. I tillegg får selskap noen øre for hver liter som en vognmann i selskapet fyller, hos den aktuelle bensinleverandøren. Dette gjør leverandørene for at selskapene skal ha et insentiv til å oppfordre vognmennene til å fylle hos dem. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 20. mars 2012) Dette tilsier at selskapene har stor forhandlingsmakt ovenfor leverandørene, men dette skaper også et avhengighetsforhold mellom de to.

Lokalisasjon og lett tilgjengelighet er et viktig punkt og det gjør vognmennene noe mindre sensitiv på pris, og det faktum at vognmennene er helt avhengig av bensin for å være i drift. Dette gjør slik at drivstoffleverandørene får litt forhandlingsmakt. Samtidig er dette produktet lite differensiert og vognmennene har full informasjon om prisene, dette minsker igjen forhandlingsmakten. Vognmennene kan ikke vertikalt integrere dette, de kan ikke produsere bensin og trusselen om dette er ikke en realitet. Dette at selskapene forhandler fram avtaler for vognmennene gjør at de får et avhengighetsforhold som gagnar både kunde og leverandør. Dette gjør det vanskeligere for en vognmann å bytte fra en leverandør til en annen, siden selskapet antageligvis får en bedre avtale med bensinstasjonene enn det en vognmann får selv.

Forsikringsleverandører

Det finnes en rekke forsikringsleverandører, men ikke for vognmenn. En vognmann sitt forsikringsbehov kan man dele i to. Den ene forsikringen en trenger er en motorkjøretøyforsikring, og den andre er en arbeidsskedeforsikring. Som en vognmann må ha fordi han har ansatte. Begge disse forsikringene er lovpålagt.(L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 20. mars 2012)

Det finnes svært få leverandører av motorkjøretøyforsikringen, dette er en relativt liten nisje med stor risiko. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 20. mars 2012) De forhandlerne som er på markedet har stor forhandlingsmakt ved at denne forsikringen er lovpålagt. Dette har gjort at prisene er høye for en slik forsikring. Derfor har vognmennene startet sitt eget forsikringsselskap som heter Trafikk GS. Dette er et gjensidig selskap, hvor hver vognmann som har en polise vil være eier. Styret blir valgt på en generalforsamling.(L. Christiansen,

personlig kommunikasjon, 20. mars 2012) De fleste vognmennene forsikrer seg i dette selskapet. Trafikk GS vil ha stor forhandlingsmakt ovenfor vognmennene fordi det er så få tilbydere, og som nevnt så er dette lovpålagt. Men siden det er vognmennene selv som eier dette vil prisene være lavere og de vil ikke utnytte seg av denne forhandlingsmakten.

De andre forsikringsselskapene som tilbyr dette vil også ha stor forhandlingsmakt og tidligere utnyttet de seg av denne ved høye priser. Som en reaksjon på dette startet vognmennene altså Trafikk GS. Siden flestparten av vognmennene nå er forsikret her vil det være få vognmenn igjen til de andre forsikringsselskapene. Dette skulle tilsi at prisene ble lavere og at de fikk svekket forhandlingsmakt. Men siden dette er en forsikring med høy risiko, vil de ikke sette ned prisen. I tillegg til at dette er en så liten nisje for et forsikringsselskap vil ikke en vognmann være en viktig kunde. Det er et lite differensiert produkt, siden det er en spesiell forsikring for yrkessjåfører og det er en standard for hva denne skal inneholde. Dette skulle tilsi at vognmennene fikk noe forhandlingsmakt. Men alle leverandører av slik forsikring inkludert Trafikk GS vil ha stor forhandlingsmakt fordi det er få tilbydere, og vognmennene er helt avhengig av en slik forsikring. En vognmann har full informasjon om grunnprisene på forsikringene. Alt dette er tilgjengelig informasjon, og vil tilsi høyere forhandlingsmakt til vognmennene.

Den andre forsikringen som er arbeidsskedeforsikring er også en forsikring som er dyr, med få tilbydere (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 20. mars 2012) Her oppstår det et forhold mellom kunde og forsikringsselskap. En forsikringstaker kan således opparbeide seg en bonus og få billigere forsikring på sikt. Dette gjør at forsikringsselskapene kan få mer forhandlingsmakt ovenfor kunden. I tillegg er denne som nevnt tidligere en lovpålagt forsikring og dette gjør at forhandlingsmakten til leverandørene går opp. I tillegg til at hver vognmann forhandler på egen hånd. Ved at hver vognmann forhandler selv vil dette minske forhandlingsmakten til vognmannen. Fordi det å miste en vognmann vil ikke være et stort tap for et forsikringsselskap. I tillegg finnes det få tilbydere av arbeidsskedeforsikring og siden en vognmann er helt avhengig av dette vil dette tilsi svekket forhandlingsmakt for en vognmann.

Forhandlingsmakten til vognmennene ovenfor forsikringsleverandører er her svak. Det finnes få tilbydere og forsikringene er dyre og lovpålagt. I tillegg er en vognmann en liten

kunde for et forsikringselskap og siden det er en så liten nisje vil en forsikringsleverandør ha stor forhandlingsmakt.

Sjåførene er også en leverandør til vognmennene. De er leverandører av arbeidskraft, disse vil ikke utgi en stor trussel siden det finnes så mange av dem og det er bestemte regler, slik at de vil ikke ha noen mulighet til å appropriere overskudd fra vognmennene. Selv om lønnen deres er provisjonsbasert. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 20. mars 2012) Så en sjåfør vil ikke ha noen særlig forhandlingsmakt ovenfor en vognmann.

Selskapet

Trafikkdirigeringsystemleverandører

Leverandører av taxi- og sentralutstyr, det som kalles trafikkdirigeringsystem er meget viktig for taxinæringen. Dette systemet sørger for at sentralen får kontakt både med kundene og bilene. At dette fungerer er helt avgjørende for funksjonaliteten til selskapet. En taxisentral kan ikke fungere uten et slikt system og det er en av de viktigste delene av det produktet de tilbyr. Det er et kostbart system, det er kostbart å vedlikeholde og er derfor en meget stor del av kostnadene en taxisentral har. Dette gjør at en taxisentral blir mer sensitive på pris.

Samtidig finnes det svært få leverandører av slikt utstyr. Det er en liten nisje som er basert på kunnskapsintensivt utstyr. Siden dette systemet er selve kvaliteten på produktet som sentralene tilbyr gjør at selskapet som leverer dette utstyret blir mindre prissensitiv.

Det finnes ikke mange taxiselskaper. Det finnes bare fire taxisentraler i Region Hovedstaden, så det å miste de som kunder, vil være forbundet med store tap. Dette øker forhandlingsmakten til selskapene. De har også full informasjon om priser og produkter til de konkurrerende leverandørene. Men samtidig er selskapene helt avhengig av et slikt system, og har kun et begrenset antall leverandører. Det å miste en slik leverandør kan være et stort tap for et taxiselskap.

Det er mulig for selskapene å integrere et slikt produkt, men det vil være meget kostbart, de må bruke mye tid og de må tilegne seg mye kunnskap som de ikke har i dag. Det er et komplisert system og trusselen om å integrere det er lav. Det er heller ikke bare å bytte

leverandør siden det finnes bare et fåtall av dem. Et slikt system er skreddersydd til de enkelte selskapene og alt rundt det. Hvis man skal bytte må man bytte ut det meste på sentralen og i bilene. Dessuten må alle læres opp på nytt.

Trusselen fra en slik leverandørs forhandlingsmakt er absolutt til stede og er meget stor siden selskapene er helt avhengig av et slikt system. Det finnes få tilbydere og det er krevende å bytte til en annen leverandør som beskrevet. På den andre side har en slik leverandør få kunder så de er igjen avhengig av disse selskapene og det senker trusselen en del. Men uansett er denne trusselen stor.

Vognmenn

Vognmennene er en viktig leverandør for selskapene. De er helt avhengig av vognmenn for å kunne tilby det kundene etterspør. Kostnadene til et taxiselskap øker ikke mye ved å ta inn en ekstra vognmann, siden de har høye stordriftsfordeler. Selskapene er derfor ikke så sensitive for hva det vil koste dem å ta inn nye vognmenn. Derfor tilbyr mange selskaper gratis plassleie eller andre ekstra frynsegoder til dem. De utgjør så godt som hele inntjeningsgrunnlaget til et selskap, og det er deres innbetalinger som går til driften av selskapet.

Selskapene er noe differensiert. De differensierer seg noe på bakgrunn av lokalisasjon og kundemasse. En vognmann får turene sine hovedsakelig fra sentralen, og disse er grunnlaget for hans inntjening og fortjeneste. Hvilket selskap de kjører for betyr i teorien lite, bare de har turer nok. Her betyr da slike forhold som plassleie og ekstra frynsegoder mye. Noen vognmenn er på den andre side opptatt av hvor de har mesteparten av turene sine, og lengden på turene. De lengste turene er som regel i utkanten av bykjernen.

Dette gir vognmennene stor forhandlingsmakt ovenfor selskapene. Siden det bare er fire selskaper i Region Hovedstaden har en vognmann god kunnskap og oversikt om de forskjellige selskapene. Konkurransen og rivaliseringen mellom de fire selskapene er hard. Dette er med på å øke forhandlingsmakten til vognmennene overfor selskapene.

Slik markedet er i dag kan en vognmann lett bytte fra et selskap til et annet hvis de er misfornøyde med forholdene i et selskap. Dette fordi antall vognmenn i markedet er relativt

lavt, og det kommer ikke til å øke på en stund. Vognmennene har altså stor forhandlingsmakt ovenfor selskapene og dette skyldes i hovedsak at antall vognmenn er lavt og at selskapene er helt avhengig av dem for å ha en inntjening. Samtidig er det viktig å huske på at det er vognmennene som egentlig driver selskapet, og på denne måten er de sterkt avhengig av hverandre. Dette igjen kan vurderes til at forhandlingsmakten som vognmennene har minsker, siden de forhandler mot hverandre.

Ser man på disse leverandørene under ett, vil trusselen fra leverandørenes forhandlingsmakt, være moderat til stor. Samtidig øker leverandørenes forhandlingsmakt ved at vognmennene på den andre siden har såpass stor forhandlingsmakt og at forsikringsleverandørene har dette. Dette gjør at trusselen fra leverandørenes forhandlingsmakt er høy. Dette er i hovedsak på grunn av at de to først nevnte produktene er viktige for at et selskap skal fungere. Men det finnes flere leverandører av det samme produktet så de kan bytte til en annen hvis de må/vil. Men det er vanskeligere å bytte vognmenn, siden det er så få av dem. Samtidig er det vognmennene som egentlig eier selskapene, så de blir en trussel ovenfor hverandre.

5.1.4 Rivalisering

Dette er en av de viktigste determinantene for lønnsomheten for taxiselskapene i Region Hovedstaden. Det er rivalisering på to nivåer for selskapene. De har sterk rivalisering om kundene. Det andre nivået er rivalisering om vognmenn. Intensiteten av denne rivaliseringen er bestemt av seks faktorer og samspillet mellom dem.

Rivalisering om kunden

Selskapene rivaliserer om kundene, og denne gruppen har blitt mindre. De faktorene som bestemmer intensiteten for denne rivaliseringen er:

Konsentrasjon

Det fire taxiselskaper i Region Hovedstaden. Disse fire varierer litt i størrelsen, og denne blir bestemt ut ifra omsetning. Størrelsen på denne er det igjen antall løyver som er en determinant for. Myndigheten setter som sagt en maksimalpris. Det er ikke selskapene som bestemmer hvilken pris de skal ha på sin kjørsel og tjenester. Det blir bestemt av vognmennene. Det finnes ca. 2300 vognmenn i dette markedet i 2011 og hver enkelt av dem

kan teoretisk sette sin egen pris under myndighetenes maksimalpris. Dette skal i teorien ha ført til at vognmennene konkurrer på pris. Men det er det motsatte som skjer. De konkurrer ikke på pris fordi det ikke lønner seg siden de ikke får informert om dette. Følgelig blir meningen med lavere pris helt vekk. Selskapene kan heller ikke informere om at de har lavere pris, fordi alle de forskjellige vognmennene kan teoretisk ha forskjellige priser.

Selv om konsentrasjonen av vognmenn er stor i enkelte regioner, blir det ikke noe konkurranse på pris. Det motsatte skjer det blir en slags naturlig koordinering av myndighetenes maksimalpris, og den prisen som vognmennene i de fire regionale selskapene fastsetter. Selskapene føyer seg etter hva vognmennene avgjør. Selskapene informerer disse avgjørelsene ut, så selskapene selv har ingenting med prissettingen i markedet å gjøre. Siden konsentrasjonen av vognmenn er stor vil dette føre til stor grad av rivalisering om kunden, siden de ikke kan konkurrere på pris vil de konkurrer om kundene på lokalisasjon og det å være tilgjengelig.

Mangfold av konkurrenter

I taximarkedet i Region Hovedstaden er det relativt like selskaper. De har alle opphav fra tettsteder rundt i denne regionen. Dermed kan man anta at det er lite mangfold blant taxiselskapenes opphav. Der hvor det derimot er mangfold er blant vognmennene. Det finnes mange ikke etnisk danske som er vognmenn. Dette kan føre til at det er et mangfold innen arbeidskultur og innen den strategien de fører. Dette kan igjen føre til at det er vanskelig å opprettholde et samarbeid mellom disse forskjellige vognmennene. Men samtidig blir det ikke konkurranse på pris fordi nettopp disse er så mange og så forskjellige, at de velger å følge myndighetenes maksimalpris.

Produktdifferensiering

Produktet som de forskjellige taxiselskapene i Region Hovedstaden tilbyr er ikke særlig differensiert. Det eneste de er differensiert på er lokalisasjon av sentralene sine. Her er det også slik at tre av selskapene er lite differensiert på dette punktet. Mens TaxiNord skiller seg ved å ligge utenfor sentrum, og ved å dekke kommunene utenfor bykjernen. De har hovedkundemassen nord for København. Se appendiks 1.4.

Dette burde ha ført til hardere pris konkurranse i hvert fall mellom de tre selskapene i bykjernen, men også TaxiNord. Siden de er så like og lite differensiert. Men dette er ikke

tilfelle siden igjen de følger myndighetenes maksimalpris. De vil igjen begynne og konkurrer på lokalisasjon og synlighet. Det er det samme tilfellet for vognmennene de er lite differensierte, de kan differensiere seg på hvilket selskap de tilhører og hvor de plasserer seg når der ute og kjører. Samtidig tilbyr selskapene det samme, de skal frakte kundene fra A til B. Dette fører til noe økt rivalisering på lokalisasjon og synlighet for å tiltrekke seg kunder

Ledig kapasitet og exit barrierer

Dagens taximarked er i nedgang, og dette fører til ledig kapasitet. Noe som igjen gjør det fristende å kutte prisene for å tiltrekke seg flere kunder. Den eneste måten taximarkedet i Region Hovedstaden kan bli kvitt denne ledige kapasiteten på, er å gå ut av bransjen. Man må se en nedgang i antall taxier i København. Myndighetene har i tillegg stoppet å gi ut flere løyver. Dette hindrer at det relative tilbudet blir større. Det er ikke spesielt vanskelig å gå ut av taxibransjen, men hva man kan gjøre som et alternativt er vanskelig å se siden den er så spesialisert. Det er vanskelig å finne andre arbeidsområder hvor en kan benytte denne ekspertisen, og det kan derfor være vanskelig å bli kvitt den ledige overkapasiteten. Mange forblir i næringen selv om fortjenesten er sterkt redusert i øyeblikket, og de håper at denne nedgangsperioden snart er over. Dette vil føre til at rivaliseringen blir mer intensiv.

Kostnadsvilkår: Stordriftsfordeler og forholdet mellom faste og variable kostnader

Taxiselskapene har mest faste kostnader og noen variable kostnader. Ser man på vognmennene har de mest variable kostnader i form av lønninger som er provisjonsbasert, finanskostnader, drivstoff, service og vedlikehold. De faste kostnadene er forsikring og plassleie. De har altså flest variable kostnader, noe som ville ha økt priskonkurransen. Selv om det er omtrent likt fordelt med faste og variable kostnader for selskapet fører heller ikke dette til priskonkurranse. Selskapene konkurrerer sterkt for å oppnå stordriftsfordeler, som er store i dette markedet. Dette fører heller ikke til konkurranse på pris, men det fører til at de konkurrer mer intensivt om lokalisasjon og synlighet for å kapre kunder.

Rivalisering innad i taximarkedet i Region Hovedstaden er i all hovedsak på lokalisasjon. Dette å sende biler ut der hvor kunden er for å være synlig. Det er også sterk konkurranse på å få lange kontrakter med bedrifter og å få offentlig kjøring. Det finnes ikke rivalisering på pris fordi det er vognmennene som setter prisen under maksimalprisen til myndigheten og de

får ikke kommunisert dette ut. Dette gjelder rivaliseringen om de kundene som er gatekunder og bestillingskunder.

Rivaliseringen om bedriftskunder er noe annerledes. Her blir det konkurrert på pris. Selskapene må her komme med tilbud på det definerte kjøringen i utbudet. Da skjer det som Porter beskriver, det blir konkurranse på pris, og prisen synker. Dette er slik fordi det er selskapene som handler frem avtalen på vegne av vognmennene, og så melder de interesserte vognmennene seg opp til disse turene. Det er ikke mange slike avtaler, men det er hard rivalisering på de som er.

Rivalisering på pris er ikke en stor trussel for selskapene, men rivalisering på kundene er det. Selskapene konkurrerer om de kundene som er og som nå har blitt færre. Denne konkurransen er intens og handler mest om lokalisasjon og synlighet siden pris ikke er en dimensjon de konkurrerer på. Så trusselen fra rivalisering er stor, men kun på lokalisasjon og synlighet av taxibilene og i noen grad bedriftskundene.

Andre nivå av rivalisering, rivalisering om vognmenn.

Som tidligere sagt konkurrerer selskapene også om vognmenn. Denne rivaliseringen handler om å tiltrekke seg flest mulige vognmenn, slik at flest mulig biler kjører for dem, og øker på denne måten synligheten og nettverkseksistensene til selskapet, samt inntjening gjennom plassleien. Hvor sterk denne rivaliseringen er avhenger av seks faktorer.

Konsentrasjon

Det er som nevnt kun fire selskaper i Region Hovedstaden, dette vil føre til at det er lettere å koordinere denne konkurransen. Denne konsentrasjonen gjør derimot det motsatte, det gjør det lettere for selskapene å få en oversikt over antall vognmenn og hva de andre selskapene tilbyr vognmennene og de vil da kunne matche eller overgå de andre selskapene. Dette øker altså rivaliseringen om vognmennene.

Mangfold av konkurrenter

Selskapene kan ha store forskjeller i ledelsesstil og filosofi, det er også forskjell i hvordan de er i selskapsform. De har alle forskjellige bedriftskulturer og normer. Alle selskapene har forskjellige regler for vognmennene sine og forskjellige metoder å tiltrekke seg disse på.

Samtidig er alle selskapene fra det samme området, og formennene har sånn noenlunde lik bakgrunn, selv om noen formenn har lengre fartstid enn andre. (L. Christiansen, personligkommunikasjon, 19. mars. 2012) På bakgrunn av dette vil jeg si at mangfoldet av konkurrenter ikke øker trusselen om rivalisering i stor grad, men den kan øke den noe.

Produktdifferensiering

Produktet selskapene selger er ikke så forskjellig, de selger muligheten for inntjeningen til vognmennene. Samtidig differensierer de seg på hvordan og hvor mye denne inntjeningen er. Selskapene prøver å differensiere seg på bakgrunn av lokalisasjon, altså hvor vognmennene kjører i hovedsak, og hvor mange kunder selskapet har. Dette vil gjenspeile hvor mange turer de kan få i området, og være viktig for den enkelte vognmanns inntjening. I tillegg vil enkelt selskaper ha lengre turer enn andre, slik som TaxiNord som har lokalisasjon i området rundt bykjernen. Det er attraktivt for vognmennene å kjøre lange turer, siden dette øker inntjeningen. I tillegg har mange vognmenn preferanser om hva slags trafikk de liker å kjøre i, om de liker å kjøre inne i bykjernen hvor det er litt mer som skjer, eller om de vil kjøre i utkanten hvor det er roligere trafikk. På denne måten differensierer selskapene seg ved at det er et selskap som kan tilby på bakgrunn av lokalisasjon lengre turer i områder hvor det er mindre trafikk, mens tre av selskapene kan tilby mer trafikk, siden de er lokalisert i bykjernen.

Enkelt selskaper lokker også med at vognmennene får gratis plassleie i noen måneder for å kjøre for dem. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 20. mars 2012) Dette gjør at selskapene blir noe differensiert, men samtidig har alle selskapene den samme oppgaven, de sørger for at en kunde kommer seg fra A til B.

Denne rivaliseringen handler i hovedsak om å gi vognmennene gode inntjeningsvilkår og fordeler. Noen selskaper har ekstra tilbud til sine vognmenn som for eksempel et låneselskap slik som Cabital Finans A/S. Dette er et gode du får som vognmann i TaxiNord og Dantaxi. Andre goder og fristelser for å få flere vognmenn, er gode bensinavtaler og gode bilavtaler. En vognmann bryr seg ikke om dette, hvis ikke selskapet har en stor kundemasse. De vil først og fremst sikre inntjening. Siden alle selskapene har noenlunde lik kundemasse, det finnes variasjoner her (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 20. mars 2012). Dette fører til at selskapene ikke vil være veldig differensiert. Dette kan igjen føre til at denne øker

intensiteten på rivaliseringen, men på den andre side klarer de å differensiere seg i hovedsak på lokalisasjon, som igjen minsker intensiteten på rivaliseringen.

Ledig kapasitet og exit barrierer

Det er som sagt mye ledig kapasitet i dagens bransje, og exit barrierene for et selskap vil være høye de har en del irreversible kostnader og det er begrensede muligheter for hva annet de kan benytte denne kunnskapen på, og derfor vil de strekke seg langt for å bli i bransjen. Dette vil antageligvis føre til sterke rivalisering.

Kostnadsvilkår: Stordriftsfordeler og forholdet mellom faste og variable kostnader

Som nevnt er kostnadene omtrent likt fordelt på variable og faste kostnader for selskapene. Dette fører til at rivaliseringen blir noe svakere, siden de ikke har en mange variable kostnader som må bli dekket av plassleien til vognmennene. Samtidig konkurrerer de som sagt på å oppnå stordriftsfordeler, dette gjør at rivaliseringen øker noe.

Det har blitt færre vognmenn som har flere løyver og biler fordi myndighetene har sluttet å gi ut nye løyver. Dette gjør at vognmennene sitter med mye makt når det gjelder å velge hvilket selskap de vil kjøre for. Denne beslutningen blir påvirket av hvilke goder de kan få i et selskap og hvilke og hvor mange kunder et selskap har. I tillegg kommer det at noen vognmenn er opptatt av hvor de kjører. Noen liker å kjøre i byene og ha mange gatekunder. Mens noen vognmenn foretrekker å kjøre i de litt roligere områdene med flest bestillingskunder. Noen liker å kjøre på steder hvor det er mindre trafikk og de er bedre kjent i området. Hver vognmann er ansvarlig for egen inntjening og de vil velge det selskapet hvor de kan få flest turer og gjerne faste og lange turer. Dette fordi det gir en fast og sikker inntjening og fortjeneste. Rivaliseringen om vognmennene mellom selskapene er høy på bakgrunn av at de alle tilbyr samme muligheter for inntjening t

I tillegg til at selskapene må rivalisere på lokalisasjon og tilgjengelighet om kundene og noe pris, vil de også rivalisere om vognmennene på tilleggsgoder, antall kunder og lokalisasjon. Denne rivaliseringen er hard i dagens taximarked siden økonomien er som den er, og selskapene er avhengig av vognmennene for å være i drift i Region Hovedstaden. Dette fører til at rivalisering er en stor konkurransekraft for selskapene.

5.1.5 Trusselen fra substitutter

Taxiselskapene i Region Hovedstaden har en rekke substitutter i form av kollektivtrafikk slik som metro, buss og tog. Kollektivtrafikken i København er godt utbygget og gir et rikholdig tilbud til innbyggerne, tilreisende og turister. I tillegg er det mange som benytter seg av sykler i København for å komme seg fram. Dette er nære substitutter som også kjører en fra A til B slik som taxier, men til taxiernes fordel og forskjell kjører de ikke kundene helt til døren. De kjører til nærmeste stopp og du må følge de oppsatte rutetidene som er satt opp. Samtidig er det som regel tidsbesparende å ta en taxi i forhold til kollektivtrafikk og sykkel. For mange er tidsperspektivet meget viktig i dag. Man kan dermed diskutere hvor nære og effektive disse substituttene er. Men da må en skille mellom innbyggerne av København og tilreisende og turister, siden disse har noe annerledes forutsetninger for å komme seg fra A til B.

For innbyggerne i København er kollektivtrafikken, kjøre selv og sykkel nære substitutter, dette fordi de kjenner området og vet hvor de skal. Så de kan orientere seg i byen selv, og de trenger ikke den kunnskapen en taxisjåfør besitter om gater og veier. De har dessuten ofte månedskort til kollektivtrafikken noe som gjør det langt rimeligere for dem å kjøre kollektivt. En må også skille mellom morgen og kveld for innbyggerne, da kollektivtrafikktilbudet er langt dårligere om kvelden enn om dagen. Selv om også kollektivtrafikken har bedret seg om kvelden/natten. Så er kvelden og natten de tidspunktene som taxiene har sine travleste perioder. Dette er spesielt uttalt i helgene hvor kollektivtrafikken er redusert, og folk er kanskje ikke i stand til å kjøre selv. Det er tryggere og det går raskere med taxi på denne tiden av døgnet. Man kan vurdere substituttene til ikke å være så konkurrerende om natten som om dagen.

For en turist er det noe annet siden de er som regel ikke så godt kjent i København. De er ofte avhengig av den kunnskapen som taxisjåførene innehar for å komme fra A til B. De kjenner hverken byen eller kollektivtrafikken. Taxi er internasjonalt og det vil da være mye lettere å sette seg inn i en taxi og bli kjørt fra A til B.

Kollektivtrafikken har gjennomgått en stor forbedring mot turismen, og for at de skal kunne benytte seg av dette tilbudet. En kan også få leid sykler mange steder i København. Man kan derfor si at kollektivtrafikken og sykler er substitutter for turister også, kanskje ikke så nære

som hos innbyggerne Samtidig ser man at disse ikke er så nære substitutter, fordi folk tar taxi selv om det er dyrere. Men nå som økonomien til folk har blitt dårligere ser man en klar nedgang i antall taxi turer, og folk bytter over til kollektivtrafikken eller sykling. Dette kan indikere at pris ikke er alt for de kundene som tar taxi, men de attributtene som tid, kjennskap og tilgjengelighet spiller en rolle. Taxiene har også en høyere pris om kveldene og helgen, og en kan da anta at noe av grunnen til dette er at etterspørselen øker fordi alternativene blir dårligere.

Trusselen fra substitutter er moderat til høy, dette fordi det finnes en rekke substitutter som folk benytter seg av. Men det er ved enkelte tilfeller at taxi er det eneste eller det beste alternativet. Argumentene her er hvis man skal komme raskt frem, ikke kjenner området eller på enkelte spesielle tidspunkter.

Gjennom denne analysen av de fem kreftene kan man se at trusselen fra nye inntrengere er lav til ikke eksisterende, samtidig som trusselen fra kunder, leverandører og rivalisering er høy. Substitutter har moderat trussel med forhandlingsmakt. Dette fører til at denne bransjen har et moderat til lavt nivå av lønnsomhet. Det er viktig og nok en gang understreke at dette er mye på grunn av den økonomiske tilstanden Danmark er i for øyeblikket. Det er mulig å oppnå god lønnsomhet i bransjen også i dag, men det avhenger i stor grad av konkurranseintensiteten dem mellom. Dette igjen avhenger av i hvilket område man har sin hovedkundegruppe og om man klarer å tiltrekke seg vognmenn som man er helt avhengig av. Det er forskjeller i lønnsomheten til de forskjellige selskapene og TaxiNord som er et av disse selskapene har hatt en god lønnsomhet selv om den har blitt svekket. De har klart å ekspandere og utvikle seg selv om økonomien og forutsetningene for dette har vært dårlig. Videre i analysen vil jeg se på hva som er grunnene til dette.

5.2 SVIMA³

I analysen hvor jeg brukte ”Porters fem krefter” som analyserammeverk, tok jeg for meg taxiselskaper i Region Hovedstaden og analyserte deres konkurranseomgivelser og muligheter. Som resultat av denne kom det fram at lønnsomhetsnivået her er moderat til lavt. Likevel klarer TaxiNord som ligger i denne region, å ekspandere og ha en god lønnsomhet. Lønnsomheten er riktignok dårligere nå enn den var, og noe av dette kan forklares av den økonomiske krise.

Det jeg nå skal forsøke er ved hjelp av å bruke SVIMA, analysere og finne ut årsaken til at TaxiNord klarer å ekspandere og oppnå den lønnsomheten de gjør? Hvilke ressurser har de som gir dem et varig beholdt konkurransefortrinn?

De ressursene som jeg har identifisert hos TaxiNord innehar er:

Lokalisering

Merkevarenavn

Bedriftsavtaler

Bedriftskultur

Cabital Finans A/S Trafikkdirigeringsystemet Ansatte

Grunnen til at jeg velger å analysere disse ressursene er, at de er de viktigste komponentene i forretningsstrategien til TaxiNord. Som er: ”Danmarks beste taxiselskap”. Da tenker de først og fremst på service. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 23. april 2012) Jeg begynte med å se på hva som ga inntjeningen til TaxiNord, siden inntjening er en viktig komponent i det å kunne bli Danmarks beste taxiselskap. Det er vognmennene som gir inntjening gjennom plassleie. Hvilke ressurser er det som trekker/lokker vognmennene til TaxiNord? Det er i stor grad lokalisasjon, det er mange vognmenn som vil kjøre i utkanten av bykjernen, og få disse lange turene som TaxiNord ofte har. I tillegg vil Cabital Finans A/S vær et ekstra gode, som kan tiltrekke seg vognmenn.. Det er som sagt hard konkurranse om

³ Analysen bygger på informasjon fra casebeskrivelsen

vognmennene og et slik lokalisering og finansieringstilbud, som de er alene om, gir dem et klart konkurransefortrinn og styrker TaxiNord sin posisjon ovenfor vognmennene.

TaxiNord jobber aktivt med å ha en god bedriftskultur. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 23. april 2012) Dette er viktig for å kunne tiltrekke seg nye vognmenn, og beholde de som allerede er i selskapet. En god bedriftskultur gir fornøyde vognmenn og sjåførere, som i neste ledd igjen gir en god service og et godt renommé for selskapet. En annen ressurs som tiltrekker seg vognmennene er mange og gode bedriftsavtaler. Dette er viktige kunder for selskapet som gir fast kjørsel og inntjening. TaxiNord har klart innsett dette, og jobber aktivt med å kapre slike kunder og gi tilbud.

Deretter så jeg på hvilke ressurser som tiltrekker seg kunder? Merkevarnavnet TaxiNord er en av grunnene til at kundene velger å kjøre med dem. Akkurat denne merkevaretilhørigheten er det som gir et fellesskap mellom kundene, selskap, løyveeierne og sjåførene, og som gir nettverkseksternaliteter.

Lokaliseringen til TaxiNord er den ressursen som gjør at TaxiNord har klart å kapre områdene hvor konkurrentene ikke er like aktive. De har på denne måten kapret en større kundemasse, og langt flere vognmenn. Med denne ressursen har de jobbet aktivt og målbevisst, og de har hatt helt bestemte målsettinger rundt dette. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 23. april 2012) Trafikkdirigeringsystemet er hjertet i et taxiselskap, og fungerer ikke dette blir det kaos. Den er en meget viktig ressurs som gjør at TaxiNord kan avvikle trafikken sin problemfritt. Det er nøkkelen til all kommunikasjon i TaxiNord.

Nå vil jeg analysere disse ressursene en etter en, for så og om de kan gi et varig beholdt konkurransefortrinn?

Det er viktig her å understreke at når det er snakk om inntjening og kunder, er det vognmennene som får dette og ikke selskapet TaxiNord. Men jeg vil si at det er selskapet TaxiNord som tilrettelegger og muliggjør dette for eierne, vognmennene. En vognmann har både et eierperspektiv og leverandørperspektiv i denne settingen. Hvilket av perspektivene som gjør seg gjeldene for en vognmann, kommer an på hvor vedkommende er i sin karrieren. En vognmann som nettopp har startet i selskapet, vil antageligvis være villig og innstilt på å betale mer i plassleie, fordi han ser på det som en investering i fremtiden.

Selskapet får mere penger til å utbedre egenskaper som gjør at han vil få en bedre inntjening i fremtiden. Mens en som er i nærheten av å pensjonere seg vil helst betale mindre i plassleie. Han vil ikke tenke langsiktig siden han snart skal slutte og vil helst maksimere inntjeningen sin den siste tiden. Dette maktforholdet er avgjørende for hvilket av perspektivene som bli satt i fokus i et selskap om det er eierperspektivet eller leverandørperspektivet. Om vognmennene er villige å la verdiene gå til selskapet eller til dem selv. Hvilket perspektiv som blir tatt hensyn til kommer an på antallet vognmenn i hver gruppe.

5.2.1 Lokalisering

TaxiNord er lokalisert i området utenfor bykjernen til København. Når man snakker om lokalisering, har TaxiNord to lokaliseringssteder. Den ene er regionen hvor de har sentralen, kundene og kjørselen. Dette er utenfor bykjernen, men samtidig er det en sentralt til både bykjernen og flyplassen, se appendiks 1.4.

Den andre lokaliseringen er av biler. De har plassert en stor del av bilene sine i områder som er et stykke unna bykjernen hvor de andre selskapene sine biler. Samtidig har de noen biler i bykjernen og en del biler ved flyplassen. Denne lokaliseringen er nøye gjennomtenkt. De fleste oppkjøpene og sammenslåingene av selskaper er for å styrke denne posisjonen. De ønsker å være synlige hvor de andre selskapene ikke er så synlige, og det er i områdene som er i utkanten av regionen. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 23. april 2012) Her er TaxiNord synlig siden en stor del av kundemassen er her. Kundene her går som oftest ikke ut på gaten og praier biler, de ringer og bestiller. Kunden ringer da det taxiselskapet de ser i området sitt, og det er i stor grad TaxiNord. Denne lokaliseringen gjør at de kan komme raskt til kunden som ringer og bestiller. Mellom bykjernen av Region Hovedstaden og utkantområdene er det stor avstand og mye trafikk. De andre selskapene har ikke råd til å sende ut biler for å stå og vente på tur her. Dermed har TaxiNord denne lokaliseringen i stor grad alene. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 23. april 2012)

Er denne lokaliseringen en ressurs som er **sjelden**? De andre selskapene har ikke den samme lokaliseringen som TaxiNord. De er nesten det eneste selskapet som har biler i dette

området. Sentralen og kontorene til TaxiNord har en lokalisering som er mindre sjelden. De andre selskapene har lokalisering ikke langt unna. Samtidig er det lokalisering av biler og turer som er av betydning for inntjeningen. De andre selskapene har ikke lokalisering av bilene i samme området som TaxiNord. På den andre side kan de ta turer i dette området og kjøre her. De andre selskapene vil ikke gjøre dette i like stor grad som TaxiNord, fordi de ikke har like mange kunder her som i bykjernen av Region Hovedstaden og dens nærhet. Dette gjør lokaliseringen til en sjelden ressurs for TaxiNord. Det er viktig å understreke at selv om denne er sjelden, så kjører alle taxier overalt. Men når man ser hvor hovedvekten av kundemassen er, så er lokalisasjonen til TaxiNord sjelden.

For at denne ressursen skal være et varig beholdt fortrinn, må ressursen også være **viktig** for TaxiNord. Denne lokaliseringen har stor innvirkning på TaxiNords sin kundemasse. Det er et stort antall mennesker som bor i dette området og hovedtyngden av disse ringer TaxiNord når de skal ta taxi. Ved at TaxiNord har denne lokalisasjon, vil det øke betalingsviljen til kundene i dette området. Denne kundemassen er det som gjør TaxiNord attraktiv for og tiltrekker seg vognmenn. I tillegg blir det ofte lange turer siden avstandene er lengre enn i sentrum, dette er attraktive turer for vognmenn. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 23. april 2012) Lokalisasjonen er grunnlaget for all kjørsel og inntjening for både vognmenn og selskapet. Således blir lokaliseringen en meget viktig ressurs for TaxiNord.

Er denne ressursen **imiterbar** for de andre selskapene?

Lokalisering er en ressurs som konkurrentene kan kopiere. De kan begynne å sende biler ut til disse områdene, og de kan flytte sentralene sine nærmere der TaxiNord har sin. Det å lokalisere seg et nytt sted er dyrt, men fullt ut mulig for de andre selskapene. Siden økonomien og nedgangstidene er som de er, er det ingen av de andre selskapene som har mulighet til å gjøre dette nå. De konkurrerende selskapene kan imitere denne ressursen ved å erstatte denne lokaliseringen, med en annen lokalisering. De har lokalisert seg i bykjernen og har flere biler der. Denne lokalisasjon gir samme funksjon som lokaliseringen til TaxiNord, den gir kunder. Men samtidig gir den hard konkurranse. Det er tre selskaper som har mye av den samme kundemassen på denne lokaliseringen. Det er ingen av dem som har samme lokalisasjon som TaxiNord, de er stort sett alene om sin kundemasse lokalt. TaxiNord har

gjennom strategisk oppkjøp og sammenslåinger skaffet seg denne lokalisasjonen, og det har tatt tid og penger.

De andre selskapene kan prøve å entre denne lokaliseringen, men det er kostbart og tar tid, og ingen av de andre selskapene har mulighet til å gjøre dette i disse økonomiske tidene. Dette gjør at denne ressursen ikke kan imiteres av de andre selskapene.

For at denne ressursen skal gi et varig, beholdt fortrinn må lokalisering være **mobilisert** av TaxiNord. TaxiNord har mobilisert denne ressursen ved at de sender ut biler til dette området. De har brukt mye penger og tid på å bygge opp denne lokalisasjonen. Samtidig har de vognmenn og sjåførere som har godt kjennskap til området og på den måten kjører de raskeste veiene både til og for kundene. TaxiNord har lagt opp til at det er i dette området de har flest biler, og mange av sjåførene de ansetter er fra dette området. Dette øker sjåførenes lokale kompetanse og service, noe som gjør kundene fornøyde, og de forsetter å kjøre med TaxiNord. Dermed er denne ressursen mobilisert.

Den siste betingelsen som må være oppfylt for at lokalisering skal gi et varig beholdt fortrinn er **appropriert**. TaxiNord eier ikke lokaliseringen, men de har strategisk tilegnet seg denne. For at lokaliseringen skal være en lokalisering er TaxiNord avhengig av de kundene som er i dette området. Det er kunden som bestemmer om denne lokaliseringen er en lokalisering. Samtidig er kunden avhengig av at det er et taxiselskap som kjører her ute. Men bruker ikke kundene TaxiNord blir det ingen lokalisering. Det er TaxiNord som har sine taxier lettest tilgjengelig i området, så ringer kundene TaxiNord. De andre selskapene kan starte og kjøre her, men som nevnt flere ganger, det koster både penger og tid å gjøre dette. Denne lokalisasjonen er derfor beste anvendelig for TaxiNord. Ingen andre selskap vil kunne bruke den like godt og effektivt, fordi de ikke har etablert seg her. På den måten er lokalisasjon appropriert.

På bakgrunn av dette kan man si at ressursen lokalisering gir et varig, beholdt fortrinn for TaxiNord.

5.2.2 Merkevareravn

TaxiNord har et sterkt merkevareravn som blir forsterket gjennom profilen de fører. Alle TaxiNord sine biler har det samme utseende og telefonnummeret godt synlig på bilen. Dette

gjør at de alle kjører rundt og reklamerer for seg selv. Når man ser en taxi, er man ikke i tvil om, at det er en taxi fra TaxiNord en ser. De øker synligheten og samtidig forsterker merkenavnet deres. TaxiNord har et sterkt merkevarenavn i regionene rundt om Sentrum av København, se appendiks 1.4, men ikke i bykjernen. Kunder som bestiller taxi har som oftest et fast taxiselskap de ringer til, og i utkanten av Region Hovedstaden er dette i stor grad TaxiNord. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 23. april. 2012) TaxiNord har heller ikke vært i noen store ulykker eller skandaler den siste tiden, noe som ville ha svekket merkevarenavnet deres. De styrker heller merkevarenavnet sitt ved å være synlig i utkanten av Region Hovedstaden, og forsøker å gi alle kunder en god opplevelse av turen. Merkevarenavnet blir forsterket gjennom nettverksekskternaliteter.

Vil merkevarenavnet være en ressurs som gir TaxiNord et varig beholdt konkurransefortrinn? For å svare på dette må en analysere de fem betingelsene.

Er merkevarenavnet til TaxiNord, **sjeldent**?

De andre selskapene har også sine merkevarenavn, så på den måte er det ikke sjeldent. Men er det like god kvalitet på det? Mange av taxiselskapene i Region Hovedstaden kjører med reklame på bilene sine og dermed minker de synligheten av sitt eget merkevarenavn. Samtidig har TaxiNord et sterkt merkevarenavn utenfor bykjernen. Det er her de har mange av kundene sine. Dette har ikke de andre selskapene i samme grad, så på den måte er TaxiNord sitt merkevarenavn sjeldent. Det er vanskelig å måle merkevarene opp mot hverandre, men alle de fire selskapene har valgt fire forskjellige profiler, så med dette i tankene kan man si at merkevaren til TaxiNord er sjeldent. Samtidig har alle selskapene en merkevare som de har brukt lang tid på å bygge opp.

Jeg vil konkludere dette med at merkevaren til TaxiNord oppfyller kravet om å være sjeldent ved at de profilerer seg på en egen måte.

Er merkevarenavnet en **viktig** ressurs for TaxiNord?

Merkevarenavnet er viktig for at kundene som vil velge TaxiNord, enkelt skal vite og gjenkjenne selskapet, og vite hvor de skal ringe for å få utført de tjenestene de ettersøker. Dette gjelder da i hovedsak bestillingskundene, mens gatekundene er mer opptatt av å ta den taxien som kommer først. Er det derimot flere ledige taxier, kan man tro at kundene velger

de taxiselskapet som de har hatt gode erfaringer med, og som de husker best. Her er merkenavnet meget viktig. Merkevarenavnet spiller også en rolle når det gjelder kostnadene til TaxiNord. Med et sterkt merkevarenavn kan de redusere kostnadene ved reklamering og markedsføring. Noe som er dyrt. Dette blir gjort ved at bilene kjører rundt som reklameskilt for seg selv. Dette er en del av merkevarestrategien til TaxiNord. Jeg vil si at merkevarenavn er meget viktig for TaxiNord, da dette er det som skiller selskapet fra de andre.

Skal et merkevarenavn være et varig, beholdt fortrinn må merkevarenavnet ikke kunne **imiteres** av konkurrentene. Merkevarenavnet TaxiNord kan ikke kopieres direkte siden det inkluderer et navn og et nummer. Men de andre selskapene kan bygge opp en profil etter samme mønster som TaxiNord, og på den måten få et like sterkt annet merkevarenavn. De andre selskapene har også et sterkt merkevarenavn, og det er som sagt vanskelig å sammenlikne disse merkevarenavnene med hverandre. Om de er like sterke er vanskelig å si. Alle selskapene har kunder og vognmenn, noen i mindre grad enn andre. Setter jeg et likhetstegn mellom kunder og inntjening og merkevarenavn, så vil det være noen selskaper som ikke har like sterkt merkevarenavn som TaxiNord. Dette kan man se ut av oppsettet for de forskjellige selskapene tidligere. For å oppnå den samme stillingen som TaxiNord kreves det tid, penger og arbeid, men det er mulig å gjøre dette for de andre selskapene også. Merkevarenavnet vil kunne imiteres selv om dette kan være dyrt og tidskrevende. Det vil også kunne bli erstattet av andre merkevarenavn. Jeg vil konkludere med at det kan imiteres. For at et merkevarenavn skal kunne være et varig beholdt fortrinn må den ikke kunne imiteres.

Er merkevaren **mobilisert** av TaxiNord?

Merkevaren til TaxiNord er noe de jobber hardt med hele tiden for å utvikle og styrke. De har som beskrevet et bestemt utseende alle taxiene, og alle skal være like, fra hjemmeside, bekledning, til utseende på bilene. Merkevaren er altså mobilisert av TaxiNord.

Er ressursen **appropriert**?

TaxiNord eier merkevarenavnet sitt, og de har utviklet dette sakte men sikkert. Om det har kostet mer enn det de har fått igjen er det vanskelig å si siden det er godt over så lang tid. Men TaxiNord har fått igjen ved at kundene kjenner til dem og kjører med dem. De har

definitivt tjent på å utvikle sitt merkevarenavn. Det er ingen motpart som kan vurdere verdien av det TaxiNord opplever ved å ha et slikt merkevarenavn, fordi det er ikke noe avhengighetsforhold her. Det er TaxiNord som har utviklet dette merkevarenavnet og det er de som får all inntjeningen ved å ha dette. Denne ressursen er altså appropriert.

5.2.3 Bedriftsavtaler

Bedriftsavtaler og avtaler om offentlig kjøring er en annen ressurs som TaxiNord besitter. Bedriftsavtaler er viktig kjørsel med store kundegrupper. De representerer store deler av inntjeningen til TaxiNord. Slike avtaler gir en trygghet over lengre tid. De er kontraktbasert og er svært attraktive for taxiselskapene. Slike avtaler inneholder rabatterte priser og hver avtale er unik i innhold og tid.

For at denne ressursen skal være et varig beholdt fortrinn må den være **sjelden**.

De andre taxiselskapene i Region Hovedstaden har også bedriftsavtaler. De har omtrent like mange og lik kvalitet på avtalene. Men de har ikke avtale med de samme bedriftene. En bedrift har som regel kun avtale med et taxiselskap. I så måte er en bedriftsavtale sjelden, det finnes kun en av dem. Men det finnes mange bedrifter som har avtaler og alle taxiselskapene har slike avtaler. Bedriftsavtaler gir ikke et varig, beholdt fortrinn siden ressursen ikke er sjelden.

Selv om denne ressursen kun er en paritet, er dette en viktig ressurs spesielt i økonomiske nedgangstider. Denne ressursen gir et sikkerhetsnett til TaxiNord, ved at den gir en langsiktig og sikker inntjening. Bedriftsavtaler øker betalingsviljen til bedriftene de har avtale med. Dette gjør at denne ressursen er **viktig** for TaxiNord

Kan denne ressursen **imiteres**? Andre selskaper kan ikke kopiere denne ressursen siden det er en avtale mellom TaxiNord og en annen part. De kan erstatte denne med andre bedriftsavtaler. Det finnes en rekke bedrifter i Region Hovedstaden som en kan få bedriftsavtaler med. Men om alle avtalene er like gode, det kan nok diskuteres. TaxiNord har bedriftsavtaler med både stor og små bedrifter. Det vil være vanskelig å erstatte de store bedriftsavtalene, siden det ikke finnes like mange store bedrifter som mellomstore og små. Om denne ressursen ikke er imiterbar er vanskelig å vite. Det kommer an på avtalen som blir

inngått, for de er unike og er kun mellom bedriften og selskapene. Men avtalene vil kunne bli erstattet med andre avtaler med andre bedrifter, og på den måten er denne ressursen mulig å imitere.

Bedriftsavtaler er **mobilisert** av TaxiNord. De har lang erfaring i å gi bud og forhandle frem slike avtaler. Samtidig har de ressurser som støtter opp om denne ressursen ved at vognmenn gjerne vil ha disse turene fordi det gir en sikker og langvarig inntjening.

Er avtalen **appropriert**? Det oppstår et avhengighetsforhold her mellom TaxiNord og bedriften de inngår en avtale med. TaxiNord får en sikker og langvarig inntjening, og bedriften får turer til rabatterte priser. I den forstand er det en annen enn TaxiNord som tar noe av verdien. TaxiNord får verdien av kjøringen, og bedriften får verdien av rabatten den får ved kjøringen. Om denne ressursen er appropriert er noe usikkert siden det oppstår et avhengighetsforhold hvor begge parter tar noe verdi, på grunn av den rabatterte prisen. Men på grunn av at det nettopp oppstår et slikt avhengighetsforhold vil ikke denne ressursen være appropriert.

5.2.4 Bedriftskultur

Bedriftskultur er en annen ressurs som kan gi TaxiNord et varig beholdt fortrinn. TaxiNord har en sterk bedriftskultur. De har regler for sjåførene og vognmennene. Hvis en sjåfør bryter disse reglene vil de få en advarsel. Får de flere advarsler blir de sparket av vognmannen. De blir da satt på en liste som gjør at de ikke vil få jobb hos TaxiNord igjen. Disse reglene går i hovedsak på kundebehandling. TaxiNord tar dette veldig seriøst. Alle de ansatte i bedriften kjenner til dette, og de respekterer det. Alle fordeler med et slikt reglement, fordi det tar hensyn til kundene og gjør disse fornøyde. I tillegg at det blir bedre jobbmiljø mellom vognmennene. TaxiNord har frukt og vann til de ansatte, de har hyggelige lokaliteter, alt for å få et godt arbeidsmiljø. I tillegg har de enkelte sosiale arrangementer. Dette for å styrke bedriftskulturen. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 23. april 2012)

Er så denne ressursen **sjelden**? De andre selskapene har også bedriftskultur. Det har alle selskapene til en viss grad. Det er vanskelig å måle bedriftskulturer opp mot hverandre, men TaxiNord har omfattende regler for sine sjåførere, og de gjennomfører disse. De andre

selskapene har også regler, men listen til TaxiNord over sjåførere som er utestengt fra å kjøre for dem, er langt lengre enn listen til de andre selskapene. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 23. april 2012) Dette kan indikere at TaxiNord har et strengere reglement og følger dette mer konsekvent enn de andre selskapene. Man kan da konkludere med at ressursen bedriftskultur er sjelden på grunn av disse reglene og hvordan de følger dem.

For at denne ressursen skal gi et varig beholdt fortrinn må den også være **viktig**. Bedriftskulturen i dette tilfellet dreier seg i stor grad om hvordan man behandler kunden. Det er strenge retningslinjer på dette med service og oppførsel. En fornøyd kunden er en kunde som kommer tilbake, er prinsippet som det arbeides etter. Dette vil også øke kundenes betalingsvilje. Disse reglene dreier seg også om hvordan man skal oppføre seg overfor sine kollegaer. Det er viktig at man følger et system ved fordeling av turer osv. Dette er ikke viktig for kostnadene. Men det er viktig for at man skal ha et godt miljø på jobben og at man behandler hverandre med respekt. Hvis man har det bra på jobb, vil dette smitte over på kundene og hvordan sjåførene gir service i bilene. På bakgrunn av denne ressursen øker kundenes villighet til å kjøre med TaxiNord vil jeg konkludere med at bedriftskultur er en viktig ressurs.

Kan de andre taxiselskapene **imitere** bedriftskulturen? Dette er fullt mulig. De andre selskapene kan ta i bruk de samme reglene og følge de opp like strengt. Men det er vanskelig å implementere en bedriftskultur i et selskap som er etablert. Det tar tid, men det behøver ikke å være dyrt å gjennomføre. Men det kan være en lang prosess. De andre selskapene behøver ikke å imitere akkurat de samme reglene, men finne sine egne regler og følge dem. Dette krever ikke mye annet enn at de ansatte blir informert om det. Denne ressursen er derfor fullt mulig å imitere enten ved å kopiere eller å erstatte den. Dermed gir bedriftskultur ikke et varig beholdt fortrinn, men det gir et trivelig fortrinn. Det er altså mulig for andre selskap å imitere bedriftskulturen til TaxiNord selv om det kan ta tid.

Men har TaxiNord **mobilisert** denne ressursen. Bedriftskulturen er forankret i regler alle nye vognmenn og sjåførere må skrive under på. Samtidig er disse holdningene innprentet hos ledelsen og de ansatte ved bestillingskontoret. Alle ledd i selskapet har innprentet denne bedriftskulturen, og på den måten er denne ressursen mobilisert.

Er denne ressursen også **appropriert**. Er det TaxiNord som får den økonomiske verdien av denne ressursen. Det er TaxiNord som får verdien av at de ansatte behandler hverandre med respekt og får et trivelig arbeidsmiljø. Samtidig som de får verdien av fornøyde kunder. Denne ressursen er appropriert.

5.2. 5 Cabital Finans A/S

Den andre ressursen TaxiNord har er Cabital Finans A/S. Dette er som nevnt et selskap som driver med finansiering og utlån. TaxiNord er deleier sammen med et av de andre store selskapene i Region Hovedstaden, Dantaxi. Dette er et tilbud til vognmennene i selskapene om lånefinansieringen til bilene. Det har vært en økning i antall lånesøkere og innvilget lån den siste tiden. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 23. april 2012) Dette kan komme av at Danmark er hardt rammet av finanskrisen, og vognmennene har store vanskeligheter med å få lån andre steder. Dette tilbudet gjør at vognmennene sikrer jobbene sine og de blir lojale til selskapet. Da dette tilbudet gjelder kun for de ansatte i de respektive selskapene. Dette gjør selskapene mere attraktive for vognmennene, og de blir mere gjensidige avhengig av hverandre. I tillegg er det en lønnsomt for TaxiNord med en aksjekapital på rundt 1,5 millioner danske kroner. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 23. april. 2012)

For å analysere denne ressursen, må jeg dele analysen i to. Først analysere denne i forhold til de andre selskapene som ikke har denne ressursen så i forhold til Dantaxi som også innehar denne ressursen. Vil denne ressursen gi et varig, beholdt konkurransefortrinn for TaxiNord når man sammenlikner med de øvrige selskapene?

Første må man se på om ressursen er **sjelden**. De andre selskapene har ikke noe lignende, og har ikke mulighet til å tilby lånefinansiering til sine vognmenn. Jeg konkluderer med at Cabital Finans A/S er en sjelden ressurs ovenfor for de andre selskapene.

For at denne ressursen skal være et varig beholdt fortrinn må den også være **viktig**. Cabital Finans A/S er en viktig ressurs for å få vognmennenes tilslutning til selskapet, og et hjelpemiddel for at de ikke går konkurs. Dette gir TaxiNord en sikkerhet for å få inn plassleieinntektene fra vognmennene som er hele grunnlaget for driften av selskapet. Det er derfor viktig at TaxiNord får vognmenn til å jobbe for seg. Et slik tilbud som

lånefinansiering øker vognmennes vilje til å tilslutte seg TaxiNord, og selskapet øker sin egen inntekt og driftssikkerhet. Dette øker altså inntjeningen til selskapet. Konkurs er økende også blant vognmenn, som ellers i Danmark i disse krietider. (L. Christiansen, personlig kommunikasjon, 23. april 2012) En slik finansieringsordning reduserer faren for dette, og sikrer også TaxiNord ikke mister stordriftsfordeler som igjen ville ha økt kostnadene, gjennom å miste vognmenn. Cabital Finans A/S er avgjort en viktig ressurs for TaxiNord.

Er Cabital Finans A/S **imiterbar**? Et aksjeselskap som gir ut lån kan i teorien alle starte. Det som kreves er at man har kunnskap og kapital til å gjøre det. I dagens marked derimot kan dette være vanskelig å få til. Det kan diskuteres om de andre selskapene har startkapital nokk til dette og om de kan få en bank til å støtte de. Det er vanskelig å gi et ”riktig” svar på, men det er antageligvis vanskeligere nå enn det var før finanskrisen. Har et selskap nokk startkapital og en bank i ryggen, så vil de kunne starte opp et slikt selskap, men om de andre selskapene har nokk kapital til dette er vanskelig å si. I følge L. Christiansen (personlig kommunikasjon, 23. april. 2012) vil det være noen selskaper i bransjen, som har mulighet til dette. TaxiNord og Dantaxi gjorde dette sammen nettopp på grunn av de store finans kostnadene, og det kreves mye kapital og sikkerhet for å gjennomføre dette. Finnes det ressurser med samme funksjon som andre selskaper kan organisere? Nei, ikke slik som den økonomiske situasjonen er i dag. Avtaler med banker, forsikringselskaper eller andre finansieringsselskaper vil nærmest være umulig i dagens finansielle situasjon. Det vil derfor ikke være muligheter for å erstatte denne ressursen med en annen ressurs, som har samme funksjon som Cabital Finans A/S. Så andre selskaper vil ikke kunne erstatte denne ressursen, men de vil kunne imitere den i form av å starte et selskap selv. Jeg sier at den er imiterbar under tvil, på grunn av at det er vanskeligere i disse økonomiske tidene å starte et sånt selskap, men det vil være mulig.

Denne ressursen gir et midlertidig fortrinn. Siden den er mulig å imitere, men er denne ressursen **mobilisert** av TaxiNord? Tanken bak Cabital Finans A/S er å gi et tilbud til vognmennene slik at de finner TaxiNord mer attraktivt enn andre selskaper, å kjøre for. Dessuten er det et tiltak TaxiNord har gjort for å hjelpe sine vognmenn så de kan fortsette å være vognmenn. Dette har de lyktes med. Omsetningen har gått opp, og det er flere vognmenn som benytter seg av dette tilbudet. For at denne ressursen skal være mobilisert må

TaxiNord ha ressursene til å støtte opp om dette. De har et eget styre som består av kompetente representanter som har kunnskap til å håndtere og styre dette med kapital, lån, sikkerhet og vurderinger. Dessuten deler de ansvaret med et annet selskap. På grunn av humankapitalen og et samarbeid vil jeg konkludere med at Cabital Finans A/S er mobilisert.

Er Cabital Finans A/S **appropriate**? Siden Cabital Finans A/S er et tilbud til eierne av TaxiNord, altså vognmennene, er det de som eier og driver selskapet. Det er de som sitter igjen med den økonomiske verdien og gevinsten. De sørger for at betalingen de tar for disse tjenestene gjenspeiler kostnadene ved å tilby dette, hvis ikke hadde de ikke hatt en positiv aksjekapital.

Men så kommer det an på maktforholdet mellom vognmennene hvor overskuddet til selskapet havner, om den havner i leverandørperspektivet eller eierperspektivet. Cabital Finans A/S har et mål om å gi en tjeneste som skal hjelpe og få stort overskudd. Det blir heller ikke skapt et avhengighetsforhold som gjør at verdiene kan bli overført til motparten, siden motparten i dette tilfellet sitter også som eier. Jeg antar at det i diskusjonen mellom eierperspektivet og leverandørperspektivet hos vognmennene, er det eierperspektivet som vinner, siden det er TaxiNord selskapet som driver Cabital Finans A/S og det er en annen del av selskapet, se appendiks 1.3. Men det er vanskelig å si helt sikkert fordi det er så mange vognmenn,

I tillegg har man Dantaxi sine vognmenn som også tar opp lån, og på denne måten blir det skapt et avhengighetsforhold til en konkurrent. I dette avhengighetsforholdet er det ikke mulig og overfør verdier, fordi man har renter og risiko i eiendeler som gjør at hvis en av vognmennene ikke skal klare å holde lånebetingelsene sine, vil de få tilbake mye av dette i sikkerheten de har. Man kan derfor konkludere med at ressursen er appropriert

Det er Cabital Finans A/S som sitter igjen med den økonomiske verdien, hvor TaxiNord sitter igjen med den økonomiske verdien som eier. Mens Dantaxi sitter igjen med sin del.

Er denne ressursen **sjelden** for TaxiNord når man sammenlikner med Dantaxi? Den er ikke sjelden i dette forholdet siden Dantaxi innehar nøyaktig den samme ressursen. Samtidig har ikke Dantaxi en like stor eierandel i dette selskapet som TaxiNord, og man kan diskutere om dette gjør at de to selskapene har lik kvalitet på ressursen. TaxiNord har en større eierandel

en Dantaxi. Men de kan tilby det samme til sine vognmenn som TaxiNord, samtidig har TaxiNord majoriteten i dette selskapet, og på den måten har de større kontroll over det, men også større risiko. Likevel vil Dantaxi kunne utnytte og få de samme godene ut av ressursen som det TaxiNord får. Dermed vil jeg konkludere med at denne ressursen ikke er sjelden for TaxiNord, i sammenlikning med Dantaxi, selv om de har en større andel så får de, de samme godene ut. Kravet om at ressursen er sjelden er ikke oppfylt, og dette gjør at ressursen kun blir en paritet.

I forhold til de andre kravene oppfyller ressursen Cabital Finans A/S disse. Cabital Finans A/S vil være en like **viktig** ressurs for TaxiNord ovenfor Dantaxi som de andre selskapene. Her vil den være **ikke-imiterbar** siden de har denne ressursen sammen. Dantaxi vil ikke imitere den og på grunn av at Dantaxi har valgt et samarbeid heller enn å starte den alene, kan dette tilsi at de ikke har mulighet til å starte denne alene. TaxiNord vil ha **mobilisert** denne ressursen i like stor grad, og den vil være **appropriert** på samme måte siden eierne får verdien i like stor grad ovenfor Dantaxi som de andre selskapene. Cabital Finans A/S vil sitte igjen med like stor verdi som ovenfor de andre selskapene.

5.2.6 Trafikkdirigeringsystemet

Trafikkdirigeringsystemet er en ressurs som opprettholder all kommunikasjon som TaxiNord er helt avhengig av. Med dette får kundene kontakt med selskapet, og selskapet får kontakt med bilene. Uten et slikt system hadde ikke TaxiNord hatt et fungerende selskap. Dette er et system som er dyrt å installere, og det er egne ansatte til å håndtere dette systemet. Det finnes få leverandører av slike system og TaxiNord bruker mye penger på å holde seg oppdatert på dette, først og fremst for å kunne tilby kundene sine en best mulig service.

Er denne ressursen **sjelden**? Denne ressursen er ikke sjelden, alle selskapene er lovpålagt å ha et slik system og de har det. Siden det er så få tilbydere av slike systemer, har alle selskapene omtrent det samme systemet, altså lik kvalitet. Denne ressursen gir ikke varig, beholdt fortrinn for TaxiNord, da alle taxiselskapene har et trafikkdirigeringsystem av lik kvalitet.

Samtidig kan bedriftene ha forskjellige kostnader knyttet til dette systemet. Det kommer an på hvor mange vognmenn et selskap har. Det er stordriftsfordeler knyttet til det å drifte et slikt system, men samtidig øker kostnadene ved at en ekstra vognmann kommer inn med mellom 50 000 – 80 000 danske kroner. Men driftskostnadene vil minke, om denne kostnads reduksjonen er større enn kostnadene ved å anskaffe et system til bilene, vil TaxiNord ha en fordel. Fordi de vil i løpet av 2012 ha flere vognmenn, enn to av selskapene. Dette er vanskelig å si og på bakgrunn av dette vil jeg konkludere med at denne ressursen ikke vil være sjelden. I tillegg vil alle selskapene få de samme fordelene ved et slikt system ved at det oppretter kommunikasjonen i selskapet.

Men et selskap kan ikke klare seg uten en slik ressurs, siden god kommunikasjon er en viktig del av kundeservicen. Det er gjennom dette at kundene kommer i kontakt med selskapet, og det hadde ikke fungert uten dette. Dermed kan man si at indirekte, øker denne ressursen kundens betalingsvilje gjennom at kommunikasjonen er god. Det er derfor en **viktig** ressurs for TaxiNord.

Men kan andre selskap **imitere** denne ressursen? Ja andre selskap kan definitivt imitere denne ressursen. Alle selskapene har denne ressursen, og de må ha det for å fungere. Kostnadene ved et slikt system kan gjøre det vanskelig å imitere denne ressursen. På den andre side kan man imitere dette ved å øke antall vognmenn, eller revidere kostnadene man bruker på å drifte et slikt system. Da kan man imitere kostnadene TaxiNord har ved et slikt system, hvis den er lavere hos de andre selskapene. Jeg vil derfor konkludere med at denne ressursen er imiterbar.

TaxiNord har ressurser som støtter opp om Trafikkdirigeringsystemet. De har ansatte som jobber med det tekniske, og de har ansatte som er lært opp i bruken av det. Dette er viktig både på bestillingskontoret og sjåførene. De har altså **mobilisert** denne ressursen.

Men har de **appropriert** denne ressursen? Det er TaxiNord som får verdien av å bruke denne ressursen. Det er de som tjener på å ha et godt system hvor de kan kommunisere med kundene, sjåførene og bestillingskontoret. TaxiNord eier denne ressursen og den skaper ikke noe avhengighetsforhold.

5.2.7 Ansatte

TaxiNord har også en ressurs i sine ansatte. Det er vognmenn, det er sjåførere og det er de som jobber på bestillingskontoret. De driver med den daglige driften av TaxiNord. De tar i mot bestillinger på turer, kjører turer og drifter taxiene. De har også ansvaret for økonomi, regnskap og det tekniske aspektet ved å drive et taxiselskap.

I tillegg har TaxiNord også en formann og direktør som styrer den daglige driften. Disse vil jeg ikke analysere ved hjelp av en SVIMA analyse, siden det er vanskelig å måle personlighetstrekk. Jeg vil derimot analysere de ansatte, som da inkluderer vognmenn, sjåførere og de ansatte på bestillingskontoret.

Er de ansatte en **sjelden** ressurs? Alle taxiselskaper har disse ansatte. Det må til for å drive et selskap. Alle selskapene har den mengden av denne ressursen de mener de trenger. Det er ikke noe problem å få tak i dem disse, siden Danmark har en viss arbeidsledighet. Det er også samme kvalitet på de ansatte ved bestillingskontorene kan man gå ut i fra. Men er det den samme kvalitet på sjåførene og vognmennene? Disse er nøye vurdert, og de må følge det oppsatte reglementet hos TaxiNord. Gjør de ikke det, eller har gjort noe galt andre steder, blir de sparket eller ikke får ansettelse. Samtidig har alle sjåførere god kunnskap til området de kjører i, og de velger dermed de beste rutene.

Sjåførene og vognmennene til de andre selskapene har også spesielt god kjennskap til området de kjører i, og de har visse regler de må følge. Men det er vanskelig å måle kvaliteten på de ansatte opp mot hverandre. De kjører i forskjellige områder og har forskjellige regler å følge. De ansatte som sitter på kontoret er antageligvis ikke en sjelden ressurs, siden det finnes mange som kan gjøre det de gjør. Men igjen det er vanskelig å måle personligheter, men hvis man kun ser på arbeidsoppgavene, vil det være mulig å finne andre som kan gjøre det like godt. På den andre siden har du vognmennene. Disse er det ikke så lett å få tak i, siden det er de som har taxiløyvet. Dette løyvet er sjeldent, og det blir som sagt ikke gitt ut flere løyver i øyeblikket. Disse er en begrenset ressurs, og dermed er det konkurranse blant selskapene å tiltrekke seg vognmenn.

Dette betyr at vognmennene er en sjelden ressurs, selv om alle selskapene har dem, så vil de gjerne ha flere. I tillegg har TaxiNord egne regler som vognmennene må følge. Dette taler

også for at vognmennene er sjeldne. Disse reglene fører også til at sjåførene opprettholder en viss kvalitet på servicen overfor kundene. Det finnes mange sjåførere, og det er ikke konkurranse på disse. Dermed vil jeg konkludere med at de ikke er sjeldne selv om TaxiNord sine sjåførere må følge et sjeldent sett med regler. De andre ansatte er ikke sjeldne. I den videre analysen vil jeg dele opp de ansatte i to grupper. Det vil være de ansatte på bestillingskontoret og sjåførene som ikke er sjeldne. Deretter vil jeg analysere vognmennene som er sjeldne.

De ansatte på bestillingskontoret og sjåførene gir en paritet, men er disse **viktige**? Det vil ikke ha vært mulig å drive et bestillingskontor uten disse. Selskapene er helt avhengig av disse for å få kontakt med kundene, og for å gi kundene det de etterspør. Denne ressursen er dermed viktig for selskapene, på samme måte som ved trafikkdirigeringsystemet. Dette øker tilgjengeligheten og kommunikasjon med selskapene, bilene og kundene. Det vil øke betalingsviljen til kunden.

Men er denne ressursen **imiterbar** for de andre selskapene. Alle de andre selskapene har denne ressursen. De kan erstatte den med å ta inn andre mennesker som kan gjøre akkurat den samme jobben. Det som teller er at ressursen gjør den samme jobben i de andre selskapene som hos TaxiNord, og det gjør den fullt mulig å imitere.

Har TaxiNord **mobilisert** denne ressursen? TaxiNord tilrettelegger for sine ansatte ved at de sørger for at de får riktig opplæring, og at de har et godt arbeidsmiljø. De bruker store ressurser på å ha en god bedriftskultur. Dette gjør at ressursen er mobilisert.

Får TaxiNord verdien fra de ansatte? TaxiNord eier ikke de ansatte og dermed kan de andre selskapene få de ansatte til å skifte selskap. De ansatte vil antageligvis ha like verdi i TaxiNord som utenfor, og dette vil antageligvis føre til at det ikke er mulig å få avkastning på denne ressursen. De ansatte er ikke **appropriert**.

For at vognmennene skal gi et varig beholdt konkurransefortrinn så må de være **viktige**. Vognmennene er en ressurs som gjør at TaxiNord kan drive et selskap. Uten vognmenn og taxiløylene deres kunne de ikke ha satt opp en sentral og betjent kunder. Vognmennene er en stor del av kostnadene i et selskapet, men de er også grunnlaget for all aktivitet og hele

inntektsgrunnlaget til TaxiNord. Uten disse ville ikke TaxiNord ha hatt noen aktivitet, hverken kunder eller kjøring. Vognmennene er en helt avgjørende viktig ressurs.

Er det mulig å **imitere** vognmennene til TaxiNord? Det går ikke an å kopiere denne ressursen siden det er snakk om mennesker. På en måte kan konkurrentene kopiere dem ved at de finner andre vognmenn. De vil ikke kunne få de samme personlighetene med dem vil få den samme funksjonen. De kan også kopiere reglene og miljøet TaxiNord har tilrettelagt for vognmennene. Teoretisk vil konkurrentene kunne få like gode vognmenn på kjøring og kundeservice. Konkurrentene kan ikke direkte erstatte denne ressursen, siden det ikke finnes andre måter å få tillatelse til å kjøre taxi på i Danmark. De kan skaffe seg andre vognmenn, de kan til og med skaffe seg TaxiNord sine vognmenn ved å tilby dem flere og bedre goder. Det er mulig å imitere denne ressursen siden det finnes andre vognmenn, de kan skaffe seg like regler, og de kan rekruttere vognmennene fra TaxiNord. Vognmennene gir altså ikke et varig beholdt konkurransefortrinn, men det er ikke mulig å drive et taxiselskap uten disse.

Er disse vognmennene **mobilisert** av TaxiNord? Hele driften til TaxiNord går ut på å tiltrekke seg vognmenn og å beholde dem. Det er derfor de har ressurser som Cabital Finans A/S og trafikkdirigeringsystemet. Disse ressursene støtter opp om vognmennene. Denne ressursen er derfor **appropriert**.

Får TaxiNord verdien av vognmennene? De får verdi ved at vognmennene betaler plassleie til dem. Samtidig eier ikke TaxiNord denne ressursen, og de andre selskapene vil kunne tiltrekke seg disse på samme måte som de andre ansatte. På denne måten vil ikke denne ressursen være **appropriert**. Men samtidig er det et motsatt eierforhold her. Det er vognmennene som eier TaxiNord, og verdiene vil komme tilbake til eierne ved at de som er ressursene i selskapet eier selskapet. Denne ressursen er da **appropriert**.

TaxiNord er helt avhengig av alle disse ressursene. De klarer seg uten. Men det er en ressurs som gir et varig, beholdt fortrinn, det er lokalisasjon. En oppsummering av ressursene ser du i matrisen under. Det er viktig at TaxiNord benytter de ressursene de har som er forskjellig fra konkurrentene, til å tiltrekke seg og beholde både kundene og vognmennene samtidig som de må jobbe med å kutte kostnader. Det er ingen av disse ressursene som klart forklarer hvorfor TaxiNord har den lønnsomheten de har, og at de klarer å ekspandere under disse

økonomiske forholdene som Danmark er i for tiden, siden det bare er en ressurs som gir et varig beholdt fortrinn.

Ressurs	Sjelden	Viktig	Ikke-imiterbar	Mobilisert	Appropriert	Utfall
Lokalisering	JA	JA	Ja	JA	JA	Varig, beholdt fortrinn
Merkevarenavn	JA	JA	NEI	JA	JA	Midlertidig fortrinn
Bedriftsavtaler	NEI	JA	NEI	JA	NEI	Paritet
Bedriftskultur	JA	JA	NEI	JA	JA	Midlertidig fortrinn
Cabital Finans A/S mot de andre selskapene	JA	JA	Nei	JA	JA	Midlertidig fortrinn
Cabital Finans A/S mot Dantaxi	NEI	JA	JA	JA	JA	Paritet
Trafikkdirigeringsystem	NEI	JA	NEI	JA	JA	Paritet
Ansatte	NEI	JA	NEI	JA	NEI	Paritet
Vognmenn	JA	JA	NEI	JA	JA	Midlertidig fortrinn

Figur. 4 SVIMA TaxiNord

5.3 Spiralen⁴

Analysen av ”Porters fem krefter” og ”SVIMA” sin analyse gir ikke en tilstrekkelig forklaring på hvorfor TaxiNord har den lønnsomheten de har og klarer å ekspandere. Hvordan klarer de å ekspandere og ha lønnsomhet i et marked som er svak økonomisk?

Både ”Porters fem krefter” og ”SVIMA” nevnte determinanter og ressursen som er med på å tilrettelegge for dette. Men de gir ikke noen direkte forklaring på det. Dette er fordi ingen av disse teoriene ser på samspillet mellom ressursene som TaxiNord innehar. Det er, etter min mening, det som kan forklare TaxiNord sin lønnsomhet og utvikling. Dette samspillet er i hovedsak de ansatte imellom og hvordan de utnytter ressursen, og spesielt samspillet mellom formannen og direktøren. Formannen i TaxiNord har vært i taxibransjen i over 35 år, og han har vært formann i TaxiNord i 29 år. Han startet som sjåfør og har jobbet seg videre. Han er også vognmann, og har dermed kjennskap til alle deler av driften. Direktøren som er mer involvert i den daglige driften, har en økonomisk utdanning. (L. Christiansen, personligkommunikasjon, 19. Mars 2012)

Denne kombinasjonene av erfaring og utdanning, og samarbeidet dem imellom er en ressurs som gir TaxiNord et klart konkurransefortrinn. Det er dette samarbeidet som er noe av forklaringen på lønnsomhet og de seneste ekspansjonene, som har ført til at de har den lokalisasjonen som de har i dag. Dette har kommet gjennom år med planlegging og strategiske oppkjøp. Det siste oppkjøpet blir ferdigstilt i juni. Da har TaxiNord bredd seg ut i området rundt bykjernen, se kart appendiks 1.4. Det er disse oppkjøpene og den langsiktige tankegangen som har gjort at TaxiNord har opparbeidet seg den lokalisasjonen de har i dag. Det er denne lokalisasjonen som har skaffet dem den kundemassen de har, og denne kundemassen har vært årsaken til valg av områder. Det er også denne kundemassen og lange turer, som tiltrekker seg vognmenn. Ved at de tiltrekker seg vognmenn, øker de også omsetningen og inntjening til selskapet. Denne inntjeningen er det som driver selskapet økonomisk. Det er plassleien som vognmennene betaler. Denne inntjeningen åpner opp for ytterligere oppkjøp og videreutvikling av selskapet. De legger det fram for vognmennene som tar avgjørelsene, siden de er de riktige eierne av selskapet.

⁴ Spiralen bygger på informasjon fra casebeskrivelsen

Dette er en slags spiral som er avhengighet av et samspill og samarbeid mellom de forskjellige ressursene TaxiNord innehar. Selve tråden i spiralen er det som gir et varig, beholdt fortrinn. I TaxiNords tilfelle lokalisasjonen. Denne spiralen blir også styrket av ressursene som:

Bedriftsavtaler

Cabital Finans A/S

Trafikkdirigeringsystemet

De ansatte

Disse ressursene er med på å støtte opp om spiralen. Bedriftsavtaler gjør at TaxiNord får flere kunder og mere kjørsel. Dette tiltrekker seg vognmenn, noe som igjen øker omsetningen og inntjeningen til selskapet. Cabital Finans A/S er eksempel på hvordan dette samarbeidet mellom direktøren og formannen, sammen med et annet selskap, har utviklet en ressurs som gir selskapet et konkurransefortrinn som er med på å styrke denne spiralen. Det styrker spiralen ved at den tiltrekker seg vognmenn, og gir vognmennene muligheten til en gunstig og sikker finansiering av sin vognmannbedrift. Dette gir sikkerhet og stabilitet, og det øker og sikrer inntjeningen og overskuddet til selskapet. Trafikkdirigeringsystemet er tidligere beskrevet sagt hjertet til bedriften. Dette systemet kobler kunder, vognmenn og selskap sammen. Det er et ”must” for enhver taxibedrift med et effektiv trafikkdirigeringsystem. Det er dermed med på å styrke spiralen gjennom en god og effektiv kommunikasjon. TaxiNord hadde ikke fungert godt som selskap, uten et godt samarbeid mellom de ansatte ved bestillingssentralen og sjåførene. Dette styrker også spiralen.

De andre selskapene vil også kunne utvikle en slik spiraleffekt Men de innehar antagelig ikke med de samme ressursene, og måten de blir brukt på. De ressursene som er selve spiralen, er de ressursene som gir et vedvarende konkurransefortrinn for TaxiNord. For at de skal gi dette konkurransefortrinnet, må de være sjeldne for selskapet. Det vil si at de andre selskapene ikke innehar de samme ressursene. De andre selskapene vil ha andre spiraler, og annerledes samarbeid enn TaxiNord. Om deres spiraler er like gode som TaxiNord sine, er vanskelig å si. Men det er samarbeidet og kombinasjonen av ressursen som gjør at TaxiNord opplever den lønnsomheten og ekspansjonen som de andre selskapene ikke har.

Spiralen til TaxiNord har oppstått etter mange år med samarbeid og akkumulering. Det er dette som gjør at TaxiNord har klart seg så bra gjennom den økonomisk krisen. De har jobbet hardt, og de har hatt langsiktige mål for å vokse og styrke sin posisjon i det danske taximarkedet.

Dierickx og Cool (1989) bekrefter dette i artikkelen "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. Her legger de vekt på at det er samlingen av eiendeler, slik som ressurser og aktiviteter, som ligger i hjertet av en bedrifts konkurranseposisjon. Dette er slik som hos TaxiNord. Her er det kombinasjonen av ressursene og aktivitetene som gjør at de oppnår lønnsomheten og mulighet for ekspansjoner. Dierickx og Cool fremhever at en bedrift burde fokusere analysene sine på deres "unike" evner og ressurser, heller enn konkurranse miljøet de er. (Dierickx & Cool, 1989) De fremhever at en bedrifts eiendeler består av goder som ikke kan kjøpes, og goder som kan kjøpes, og at en bedrifts produktmarkedsstrategi består av begge. (Dierickx & Cool, 1989)

TaxiNord består av arbeidskraft som går an og "kjøpe" slik vognmenn, sjåfører, trafikkdirigeringsystem og kontorpersonell. Men det går ikke an å kjøpe en lokalisasjon eller en formann som har vært i selskapet i over 35 år. Eller det samarbeidet mellom direktøren og formannen. Ved slike eiendeler som det, går det ikke an å handle. Man må «bygge» for å kunne benytte seg av dette (Dierickx & Cool, 1989). Kunnskapen og erfaringen til formann er "bygget" opp over lang tid i bransjen. Lokalisasjonen har kommet gjennom mange år med oppkjøp og ekspansjon.

Dierickx and Cools (1989) sin artikkel bekrefter teorien om spiralen. Den må bygges opp over tid, og det er kombinasjonen av eiendeler som gir selskaper en form for fordel. Dette er som i TaxiNord, hvor bransjens konkurransemiljø, som ble analysert av "Porters fem krefter", er med på å legge til rette for å oppnå en lønnsomhet. Men "SVIMA" sin analyse av ressurser, viser at det er enkelte ressurser som er stammen til spiralen. Men det er kombinasjonen av alle eiendelene til TaxiNord som gir dem denne lønnsomheten og muliggjør ekspansjoner til nye kunder.

Kapitel 6 - Konklusjon

Som avslutning på min oppgave, vil jeg svare på forskningsspørsmålet mitt, som lyder:

Hva er årsaken til at TaxiNord har klart å ekspandere og opprettholde lønnsomheten i den nåværende økonomiske situasjon i Danmark?

Med underspørsmål som:

Er det mulig å oppnå lønnsomhet i taxibransjen i dag?

Hvilke ressurser gir TaxiNord et varig beholdt fortrinn?

Dessuten vil jeg gå inn på svakheter ved denne utredningen, og forslag på videre forskning på emnet.

6.1 Funn

Ved hjelp av "Porters fem krefter" analyserte jeg meg frem til at det er mulig å oppnå lønnsomhet i bransjen: Det er vanskelig men mulig. Det er en rekke sterke konkurransekrefter i bransjen. Samtidig er det noen svake også, og denne kombinasjonene gjør at det er mulig å oppnå lønnsomhet i den danske taxibransjen. TaxiNord har altså mulighet til å oppnå lønnsomhet i bransjen, noe de også gjør. Men hvilke ressurser er det som gir et varig beholdt konkurransefortrinn, som fører til at TaxiNord oppnår lønnsomhet, og klarer å ekspandere? Ved hjelp av "SVIMA" analysen kom jeg frem til at det er en ressurs som gir dette, lokalisasjon.

Jeg er ikke overbevisst at denne analysen forklarer godt nok, denne lønnsomheten og ekspansjonen. Det er ikke bare en ressursene alene som kan forklare dette, men det er kombinasjonen og organiseringen av disse ressursene som gir lønnsomhet og mulighet for ekspansjon. Denne aktiviteten i selskapet er det som danner spiralen og representerer effektiviteten i selskapet. Samtidig som lokalisasjonen er selve tråden i spiralen.

6.2 Svakheter ved oppgaven

I en slik oppgave oppstår det naturlige svakheter som tidsrammer og begrensninger på ressurser. I tillegg er denne oppgaven basert på mine tolkninger og analyseringer av dataene som jeg har hentet inn. Det er i hovedsak kun en person analyser som legger grunnlaget for konklusjonene.

Mine data er sekundære data, som jeg har hentet inn. Siden de ikke er innhentet spesielt til dette formålet vil det kunne gi svakheter til oppgaven. I tillegg er mange av dataene fra TaxiNord selv, og det gjør det fullt mulig at de kan ha farget dem. Jeg har prøvd å sjekke opp rundt dette, og har ingen grunn til å tro at dette har skjedd. De teoriene jeg bruker kan ha sine begrensninger. Disse har jeg vært klar over hele veien, og jeg vil ikke være for bastant med noen av de konklusjonene jeg har trukket.

Siden jeg har benyttet meg av en singel casestudie, vil det være vanskelig å generalisere mine analyser og konklusjoner. Dette var heller ikke formålet med oppgaven. Jeg håper og tror det vil være mulig å bygge videre på denne oppgaven med videre forskning.

6.3 Videre forskning

For eventuelt videre forskning ville jeg ha tatt analysen ett skritt videre. Det ville vært å analysere TaxiNord sine aktiviteter ved hjelp av Aktivitetsbasert teori. Det hadde vært spennende å se på kombinasjonene, og resultatene fra en slik analyse.

Jeg ville også ha gjennomført en kundeundersøkelse. Så vidt jeg vet, er dette ikke gjennomført tidligere. Jeg vil ha gjort dette for TaxiNord slik at man kunne fått en oversikt over:

Hvorfor kundene generelt kjører taxi

Hvorfor de velger TaxiNord

Hva de ser etter i valg for en taxitur

Samtidig som jeg vill undersøkt kundelojaliteten.

Det kunne vært interessant å ha utført en slik undersøkelse på kunder for å finne ut hvilke kriterier som er med på å bestemme en ”taxitur”.

Jeg vil også ha sammenliknet TaxiNord i større grad med de andre selskapene, for å finne ut hvor forskjellene ligger mellom disse selskapene, og hvor store forskjellene egentlig er. Det kunne også vært interessant å se på ytterlig forskjeller i taxibransjen fra før finanskrisen og i dag. Hvilke konkrete endringer har en slik økonomisk nedgang ført til?

Det kunne også vært interessant å se på andre lands taxibransjer og selskaper. Hvordan andre land regulerer sine bransjer, og om dette gir noen forskjell for selskapene.

Jeg vil også ha snakket med vognmenn og sjåfører om hvorfor de velger å kjøre for akkurat, TaxiNord. Hva de ser etter hos en arbeidsgiver. Hvilke preferanser de har for arbeidsforhold og fordeler.

Det er altså mange muligheter for å fortsette denne forskningen, og hadde jeg hatt mer tid og ressurser, ville jeg kanskje ha tatt for meg en eller flere av disse. Det finnes mange muligheter.

Litteraturliste

Andersen, S (9. april 2010) Regionenes opgaver [Internett], Danske Regioner, Tilgjengelig fra: <<http://www.regioner.dk/Om+Regionerne/Regionernes+opgaver.aspx>> [19. mars 2012]

Andersen, S.S. (1997) Case- studier og generalisering. 1 utg. Bergen, Fagbokforlaget.

Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, Vol. 17, No 1, s. 99 – 120

Beretning 2010, (2011), Taxinævnet Region Hovedstaden [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.taxinaevn.dk/nyheder/beretning-for-2010>> [Nedlastet 19. mars. 2012]

Beretning 2011, (25. mai 2012), Taxinævnet Region Hovedstaden [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.taxinaevn.dk/nyheder/beretning2011.pdf>> [Nedlastet 10. juni. 2012]

Christiansen, L. (lc@taxinord.dk) 19. mars. 2012, Personlig kommunikasjon gjennom samtaler

Christiansen, L. (lc@taxinord.dk) 20. mars. 2012, Personlig kommunikasjon gjennom samtaler

Christiansen, L. (lc@taxinord.dk) 23. april 2012, Personlig kommunikasjon gjennom samtaler

Competition law and policy OECD (2007) Taxi Services: Competition and Regulation [Internett], Policy Roundtables, OECD. Tilgjengelig fra: <<http://www.oecd.org/dataoecd/49/27/41472612.pdf> > [Nedlastet 19. Mars. 2012]

Cook, T.R., Ketchen JR, D.J., Combs, J.G., & Todd, S.Y.(2008) Strategic resources and performance: A meta- analysis, Strategic Management Journal (29), s. 1141- 1154

Dierickx, I. & Cool, K. (1989) Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. Management Science, Vol 33, No 12, s. 1504 - 1511

Finanskrisen rammer taxibranchen økonomisk (2008) Avisen.dk, 9. oktober. 2008 [Internett]. Tilgjengelig fra: < http://avisen.dk/finanskrisen-rammer-taxibranchen-oekonomisk_99014.aspx > [Nedlastet 19. mars. 2012]

Finansministeriet, Kommuner og Regioner [Internett], Finansministeriet. Tilgjengelig fra:<http://www.fm.dk/arbejdsomraader/kommuner-og-regioner/> [19. mars 2012]

Grant R.M. (2010) Contemporary Strategy Analysis, 7. utg. WestSussex, UK, John Wiley & Sons, Ltd.

Jakobsen, E.W. & Lien, E.B. (2005) Ekspansjon. 1. utg. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS

Medlemsblad (februar, 2012) New York Taxi, 4x48TaxiNord. Utgis ved forespørsel

Medlemsblad (januar, 2012) Velkommen i 2012, 4x48TaxiNord. Utgis ved forespørsel

Nævnets pointsystem kendt ulovligt. (25. oktober. 2011) Taxinævnet Region Hovedstaden [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.taxinaevn.dk/nyheder/pointsystem.pdf> [Nedlastet 19. Mars. 2012]

Porter M. E. (1992) Konkurransfortrinn. 5. Opplag. 2009, Tano A. S norsk utgave, Universitetsforlaget

Porter M. E. (2008) On Competition. Updated and Expanded Edition, USA, Harvard Business School Publishing Corporation

Roos, G., Von Krogh, G., Roos, J. & Fernstrøm, L. (2005) Strategi – en innføring. 4. utg. Bergen, Fagbokforlaget.

Saunders, M, Lewis, P. & Thornhill, A. (2009) Research methods for business students. 5 utg. Essex UK, Pearson Education Limited

Sådan bliver man chauffør (2012) Taxinævnet Region Hovedstaden [Internett]. Tilgjengelig fra: < <http://www.taxinaevn.dk/sadan-bliver-man-chauffor> > [Nedlastet 19. mars. 2012]

Sådan bliver man vognmand (2012) Taxinævnet Region Hovedstaden [Internett]. Tilgjengelig fra: < <http://www.taxinaevn.dk/sadan-bliver-man-vognmand> > [Nedlastet 19. mars. 2012]

Taxiloven § 5 (2009) Bekendtgørelse af lov om taxikørsel m.v. [Internett] Tilgængelig fra: < <https://www.retsinformation.dk/forms/R0710.aspx?id=127294> > [Nedlastet 19. mars. 2012]

TaxiNord (2012) Nyttig info: Miljø [Internett], Tilgængelig fra: < <http://www.taxinord.dk/nyttig-info/miljoe.html> > [Nedlastet 19. mars. 2012]

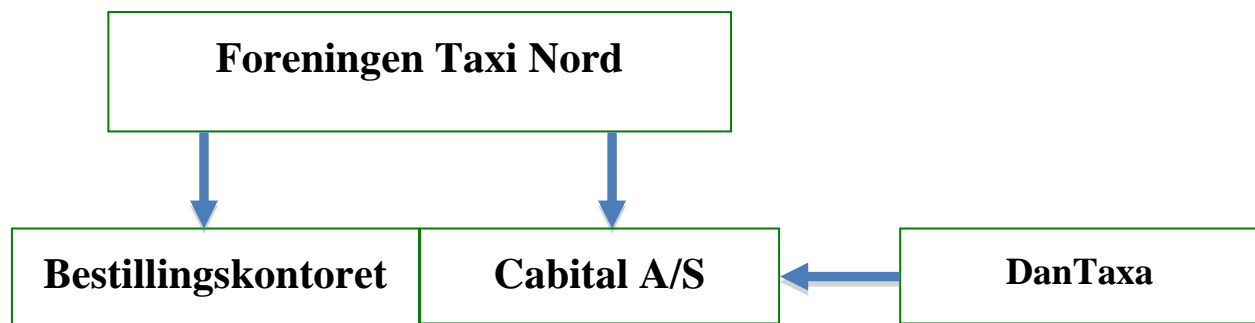
TaxiNord (2012) Nyttig info: Om [Internett], Tilgængelig fra: <http://www.taxinord.dk/nyttig-info/om-4x48.html> [Nedlastet 19. mars. 2012]

Taxinævnet Region Hovedstaden (19.mars. 2012) Fakta om nævnet [Internett]. Tilgængelig fra: < <http://www.taxinaevn.dk/fakta-om-nevnet> > [Nedlastet 19. mars. 2012]

Wollenberg, T. (januar, 2010) På vej [Internett] Dansk Taxi Råd. Tilgængelig fra: < http://www.taxi.dk/Files/Billeder/Rapporter/PÅ_VEJ_-_DTR.pdf > [Nedlastet 19. Mars. 2012]

Appendiks

1.1 Organisasjonskart Foreningen TaxiNord



(L. Christiansen, personligkommunikasjon, 19. mars 2012)

1.2 Organisasjonskart bestillingskontoret

4x48

Hvem er hvem i 4x48?



(L. Christiansen, personligkommunikasjon, 19. mars 2012)

1.3 Kart over Region Hovedstaden



(L. Christiansen, personligkommunikasjon, 19. mars. 2012)

1.4 Regler for ansatte sjåfører

REGLER

for ansatte chauffører

En ansat chauffør får udleveret et kort, der giver adgang til datakommunikation med centralen såvel til opnåelse af radioture som til det automatiske kontobetalingsystem.

Kortet er personligt for chaufføren, og indeholder de af chaufføren ved ansættelsen oprettede serviceprofiler. Kortet må ikke benyttes af andre, ligesom chaufføren alene må benytte sit eget kort og ikke må benytte andres.

I følgende tilfælde kan chaufførens kort spærres. Spærringen omfatter såvel chaufførens kort, samt eventuelt andre kort chaufføren uretmæssigt måtte anvende:

- 1) Efter påkrav fra arbejdsgiver spærres chaufførkort administrativt.
- 2) Ved gentagne efter bestyrelsens vurdering berettigede kundeklager, som ikke er ophørt efter mindst 2 påtaler fra bestyrelsen.
- 3) Ved konstatering af, efter bestyrelsens vurdering, økonomiske uregelmæssigheder overfor kunder, vognmænd, kreditkortselskaber uanset om der indgives politianmeldelse.
- 4) Såfremt chaufføren har et uafklaret økonomisk mellemværende med en vognmand, der er medlem af foreningen, som er opstået som følge af ansættelsesforholdet, og hvor der efter bestyrelsens vurdering ikke kan rejses berettiget tvivl om kravet.
- 5) Såfremt chaufføren gentagne gange benytter andres kort eller lader andre benytte sit kort.
- 6) Såfremt chaufføren i øvrigt efter bestyrelsens vurdering ved sin optræden, kørsel eller lignende er til væsentlig skade for foreningen, herunder til skade for det gode kollegiale forhold.

Klage, som skal være skriftlig, over bestyrelsens beslutning i henhold til ovenstående kan alene foretages af chaufførens aktuelle arbejdsgiver. En klage har ikke opsættende virkning. Bestyrelsen er efter modtagelsen af klage forpligtet at behandle denne inden for 10 dage.

Ovenstående er læst og accepteret:

Vognmand

(L. Christiansen, personligkommunikasjon, 19. mars 2012)