



# Uber mot drosje

*En økonomisk vurdering av forretningsmodeller*

**Anja Basioli Kirkvik og Olaug Jerpstad**

**Veileder: Tor W. Andreassen**

Masterutredning innenfor hovedprofilen økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

## Sammendrag

Uber har nå vært i Norge i 2 år, og helt siden starten har det vært konflikter mellom Uber og drosjenæringen. Kjernen i konflikten er at Uber ikke opererer under samme regelverk som drosjenæringen må forholde seg til. Både forbrukerrådet og konkurransetilsynet konkluderer med at det er utfordringer knyttet til dagens system, og deregulering er ønsket. Vi har rent økonomisk analysert om Ubers nettverksmodell eller drosjenæringens hybridmodell er mest effektiv i lys av teorier om transaksjonskostnader, pris og kvalitet. Dagens teknologiske utvikling fører til at det er mulig å organisere i nettverk som skaper lavere transaksjonskostnader enn hierarkisk tradisjonell organisering. Samtidig ser vi at hybridmodellen i drosjenæringen har trekk fra både nettverk og hierarki. Vi konkluderer med at Uber sin forretningsmodell er mer effektiv og skaper større velferd for kunden, fordi de har lavere transaksjonskostnader, lavere pris og ikke er underlagt reguleringer som hemmer vekst. Slik skaper Uber et større marked. Det betyr også at drosjenæringen i dag vil kunne oppnå større fordeler av å organisere aktørene i markedet, og da vil forbrukerne spesielt oppnå større velferd. Vi antyder at dagens regelverk i drosjenæringen må revurderes for å tillate for innovasjon og bruk av markedskrefter i en tid hvor digitalisering skaper nye muligheter.

---

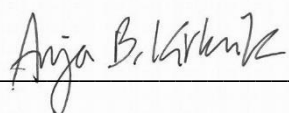
## Forord

Denne masterutredningen er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Utredningen er skrevet med utgangspunkt i vår hovedprofil økonomisk styring. Denne masterutredningen er en av flere masteroppgaver og rapporter publisert av Center for Service Innovation (CSI). CSI er et koordineringsprosjekt ved Norges Handelshøyskole (NHH) som fokuserer på innovasjonsutfordringene i tjenestesektoren, og involverer 20 aktører fra næringslivet samt akademiske partnere. Formålet er å øke kvalitet, effektivitet og kommersiell suksess for tjenesteinnovasjon og å styrke innovasjonsegenskapene for virksomheter og akademiske partnere. CSI er finansiert gjennom en åtte års bevilgning fra Forskningsrådet Norge og har nylig fått status som Senter for forskningsdrevet innovasjon (SFI). Arbeidet ble gjennomført høsten 2016.

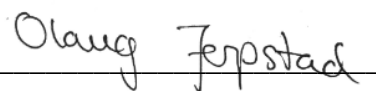
Ved å belyse økonomiske effekter av nye og mer effektive forretningsmodeller håper vi å gi et verdifullt bidrag til hvordan det norske regelverket bør tilpasses de nye forretningsmodellene i fremtiden. Arbeidet med utredningen har vært lærerikt, interessant og utfordrende. Vi håper at utredningen fanger leserens interesse, og at den kan bidra til å gi større innsikt i det aktuelle temaet.

Vi vil takke alle som har bidratt i løpet av prosessen. I tillegg ønsker vi å rette en spesielt stor takk til våre intervjuobjekter for hyggelige samtaler, deres faglige innsikt og engasjement. Dette har gitt oss stor innsikt i kjernen av konflikten, verdifull kunnskap, og bidratt med å belyse problemstillingen fra ulike sider. Til slutt vil vi takke vår veileder Tor W. Andreassen for stor entusiasme og spennende diskusjoner om innovasjon og drosjemarkedet i Norge. Vi vil også takke for god veiledning, og konstruktive og raske tilbakemeldinger.

Bergen, 20. desember 2016,



Anja Basioli Kirkvik



Olaug Jerpstad

---

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>2</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>3</b>
<b>INNHALDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>4</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1 BAKGRUNN .....	7
1.2 KONKRETISERING AV PROBLEMSTILLING .....	8
1.3 AVGRENSNING .....	9
1.4 IMPLIKASJONER OG BIDRAG .....	9
1.5 UTREDNINGENS STRUKTUR .....	10
<b>2. TEORI</b> .....	<b>11</b>
2.1 DELINGSØKONOMI .....	11
2.1.1 <i>Hva er delingsøkonomi?</i> .....	11
2.1.2 <i>Definisjon delingsøkonomi</i> .....	12
2.2 FORRETNINGSMODELL TEORI .....	12
2.2.1 <i>Hva er en forretningsmodell?</i> .....	12
2.2.2 <i>Forretningsmodellinnovasjon</i> .....	14
2.3 TJENESTEVEDIKJEDEN OG NETTVERKSMODELL .....	15
2.3.1 <i>Tjenestevedikjeden</i> .....	16
2.3.2 <i>Tosidige markeder og nettverksmodell</i> .....	17
2.3.3 <i>Oppsummering</i> .....	20
<b>3. METODE</b> .....	<b>22</b>
3.1 METODE OG FORSKNINGSDESIGN .....	22
3.2 VALG AV FORSKNINGSDESIGN.....	22
3.2.1 <i>Dybdeintervju</i> .....	23
3.2.2 <i>Litteraturstudie</i> .....	24
3.3 DATAANALYSE DYBDEINTERVJU .....	24
3.3.1 <i>Etikk</i> .....	26
3.4 DATAANALYSE LITTERATURSTUDIE .....	27
3.5 VALIDITET.....	27

---

3.6	RELIABILITET .....	28
<b>4.</b>	<b>ANALYSE .....</b>	<b>29</b>
4.1	EFFEKTIVITET I FORRETNINGSMODELLER.....	29
4.2	FORRETNINGSMODELLER .....	29
4.2.1	<i>Forretningsmodell Uber</i> .....	30
4.2.2	<i>Drosjesentralenes forretningsmodell</i> .....	31
4.2.3	<i>Sammenligning</i> .....	33
4.3	NYHETSGJENNOMGANG .....	33
<b>5.</b>	<b>ANALYSE 1: TRANSAKSJONSKOSTNADSTEORI .....</b>	<b>36</b>
5.1	TRANSAKSJONSKOSTNADER.....	36
5.2	MARKEDSSTRUKTUR VS HYBRIDSTRUKTUR .....	38
5.3	KAPITTELKONKLUSJON TRANSAKSJONSKOSTNADER.....	39
<b>6.</b>	<b>ANALYSE 2: TILBUD OG ETTERSPOERSEL.....</b>	<b>41</b>
6.1	NETTVERKSEFFEKTER .....	41
6.2	TILBUD/ETTERSPOERSEL OG BEHOVSPROEVING .....	41
6.2.1	<i>Prisstruktur</i> .....	44
6.3	KONKURRANSE OM LØYVEHAVERE.....	44
6.4	KAPITTELKONKLUSJON TILBUD OG ETTERSPOERSEL .....	45
<b>7.</b>	<b>ANALYSE 3: KVALITET .....</b>	<b>46</b>
7.1	KVALITET OG RATING .....	46
7.2	KAPITTELKONKLUSJON KVALITET .....	47
<b>8.</b>	<b>ANALYSE 4: FORRETNINGSMODELLINNOVASJON.....</b>	<b>48</b>
8.1	DISRUPTIV INNOVASJON.....	48
8.2	CREATIVE DESTRUCTION.....	49
8.3	KAPITTELKONKLUSJON FORRETNINGSMODELLINNOVASJON .....	50
<b>9.</b>	<b>AVSLUTNING .....</b>	<b>52</b>
9.1	KONKLUSJON .....	52
9.2	ANBEFALING.....	53
9.3	BEGRENSNINGER OG SVAKHETER VED STUDIEN .....	54
<b>10.</b>	<b>REFERANSER.....</b>	<b>55</b>
10.1	BIBLIOGRAFI.....	55
10.2	LOVER OG FORSKRIFTER .....	60

---

10.3	INTERVJUOBJEKTER .....	60
<b>11.</b>	<b>VEDLEGG .....</b>	<b>61</b>
11.1	VEDLEGG 1: UBER .....	61
11.2	VEDLEGG 2: DROSJEMARKEDETS ORGANISERING, AKTØRER OG REGULERINGER .....	64
11.3	VEDLEGG 3: INFORMASJONSSKRIV TIL RESPONDENT.....	70
11.4	VEDLEGG 4: INTERVJUGUIDE AKTØRER I DROSJENÆRINGEN OG UBER .....	72
11.5	VEDLEGG 5: INTERVJUGUIDE INTERESSEORGANISASJONER.....	74

---

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Kaplan (2012) bemerket at endringshastigheten er mye raskere i dette århundret på grunn av ny teknologi, nye ideer og ny praksis som sprer seg med økt hastighet. Blant annet har internett og smarttelefoner drastisk økt mengden og hastigheten på informasjonen vi får tilgjengelig. I følge Schwab (2016) i World Economic Forum, er vi nå kommet inn i den fjerde industrielle revolusjonen. Sammenlignet med de tidligere revolusjonene, utvikler denne seg svært raskt, og kjennetegnes av et enda større teknologiskifte som vil forbedre produkter og tjenester ved automatisering og digitalisering (Schwab, 2016). Brynjolfsson og McAfee (2014) omtalte dette som “The Second Machine Age”, hvor de forklarer hvordan teknologier og robotisering overtar stadig flere oppgaver som tidligere ble utført av mennesker. Med oljenedtur, flyktningkrise og digitalisering står Norge ovenfor en rekke sammensatte utfordringer hvor det vil være stort behov for innovasjon og omstilling for å opprettholde velferdsstaten.

Den teknologiske utviklingen har ført til framveksten av digitale plattformer som gjør det lettere å koordinere distribusjon av underutnyttede eiendeler og ressurser ved å føre sammen ens behov med andres ressurser (Botsman & Rogers, 2010). Delingsøkonomien er en trend som har vokst fram som følge av digitaliseringen. Selskaper innenfor delingsøkonomien utfordrer eksisterende forretningsmodeller og markedstilbud, slik som Uber utfordrer drosjenæringen med sin forretningsmodell. Coase (1937) argumenterte for at transaksjonskostnader oppstår som følge av asymmetrisk informasjon, slik vi ser i drosjenæringen idag. Ubers forretningsmodell gjør det enklere å få oversikt over markedet, og reduserer dermed transaksjonskostnadene ved å koble sammen to sider av markedet på en effektiv måte.

Drosjenæringen har hatt en negativ utvikling de siste årene, med lavere etterspørsel, høyere priser, mer ventetid og tomkjøring. Når færre tar drosje må løyvehavere og sjåfører dele et mindre marked, som normalt vil føre til et redusert tilbud, men det har ikke skjedd i den norske drosjenæringen. Drosjetakstene har økt med 65% det siste tiåret (Pilskog, 2016), og det er reguleringene som gjør dette mulig. Forbrukerrådet (2013) viser at det er utfordringer i dagens system spesielt med tanke på pris, kvalitet og innovasjon. Konkurransetilsynet (2015) konkluderer med at reguleringen av drosjenæringen bør legge til rette for nye forretningsmodeller og innovasjoner.

Vi synes dette er et dagsaktuelt og spennende tema å fordype seg i, i en tid hvor konflikten mellom Uber og drosjenæringen tilspisser seg. IKT-Norge og Abelia stiller seg bak Uber som ønsker en deregulering av regelverket, mens både politiet og Taxiforbundet trapper opp kampen mot selskapet, i frykt for lavere sikkerhet og useriøse aktører. Politiet startet med å avskilte biler og gi forelegg, mens de nå fratar ubersjåførene førerkortet. I tillegg har Taxiforbundet anmeldt 105 ubersjåførere og ledelsen i Uber Norge for kriminell virksomhet (Haugan, 2016). Samtidig har Samferdselsdepartementet kommet med forslag for å løsne på noen av reguleringsene i drosjemarkedet, og regjeringen har opprettet norsk offentlig utvalg (NOU) som skal utrede delingsøkonomien innen februar 2017. Det kommer stadig nye konflikter til overflaten i gråsonene som oppstår når ny teknologi ikke følger eksisterende lover og forskrifter.

## 1.2 Konkretisering av problemstilling

Vi ønsker å se på hvilken type forretningsmodell som er mest effektiv for organisering av persontransport. Økt digitalisering og rask utvikling av teknologi innebærer at bedrifter må revurdere sin forretningsmodell for å tilpasse seg endringer i omgivelsene (Saebi, 2016, s. 34). Det fører også til at menneskene i bedriften må organiseres på en annen måte. En nylig Wharton-studie (Wharton University of Pennsylvania, 2016; Libert, Beck, & Wind, 2016a) viser at det er mer effektivt å organisere bedriften som en nettverksmodell, enn som en tradisjonell hierarkisk organisasjon. Forretningsmodellen til drosjesentralene er en hybridmodell mellom en nettverksmodell og en hierarkisk organisasjon. Spørsmålet er om drosjesentralenes hybridmodell er mer eller mindre effektiv enn Uber sin nettverksmodell. Vår problemstilling er derfor:

- *Genererer nettverksmodeller eller hybridmodeller mest økonomisk effektivitet, og hvorfor?*



---

## 1.3 Avgrensning

Nyhetsbildet og diskusjonen rundt etableringen av Uber i Norge har vært preget av meninger og politikk. Vi ønsker å angripe problemet fra et rent økonomisk perspektiv, og utelate politikk og reguleringer. På grunn av tidsrammen og kompleksiteten har vi valgt å se bort ifra problemstillinger knyttet til skatt, ansettelsesproblematikk, og konsekvenser av en eventuell deregulering, selv om dette er relevant for en helhetlig vurdering av hvordan delingsøkonomiselskaper påvirker samfunnsøkonomisk effektivitet. Hvorvidt Uber er ulovlig eller ikke er utenfor vår oppgave.

Verdikjedene til tjenesteselskaper og produksjonsselskaper er forskjellige, Uber og drosje leverer tjenester, derfor ser vi kun på forretningsmodeller knyttet til tjenestebedrifter. For å avgrense oppgaven vår ønsker vi kun å se på det norske markedet, fordi reguleringene i Norge har vært kritisert for å skape etableringsbarrierer og hindre innovasjon. Per i dag er det fem transportdelingsselskaper som har registrert seg i Norge; Uber, Haxi, GoMore, HentMEG og Lyft. Alle disse selskapene er appbaserte og tilrettelegger for transport og samkjøring gjennom innovative forretningsmodeller og nye løsninger. Blant disse har Uber vært mest omtalt i media, og er muligens det selskapet som har fått størst utbredelse i Norge. Uber opererer kun i Oslo, noe som har avgrenset oss til å se på konkurransen i hovedstaden. Uber har lansert fire tjenester i Oslo: Uber XXL, Uber El, UberPop og UberBlack. UberPop er den tjenesten som er mest omstridt, siden tjenesten ligner drosjetransport og utføres av privatpersoner som tilbyr egen bil og arbeidskraft mot vederlag, uten å ha drosjeløyve.

## 1.4 Implikasjoner og bidrag

Vår studie har implikasjoner for dagens organisering i drosjenæringen. Gjennom analysen viser vi at rent økonomisk er det mer effektivt å organisere drosjetransporten i Norge etter en nettverksmodell, tilsvarende den Uber har kommet til Norge med. Det er flere elementer som fører til at hybridmodellen er mindre effektiv enn nettverksmodellene som har vokst fram med teknologiutviklingen. Vi argumenterer for at en endring må til, men man må se på de rene økonomiske implikasjonene av våre funn. utfordringen er hvordan man skal tilpasse seg den digitale utviklingen og forstå samspillet mellom teknologi, organisasjon og samfunn.

Vi håper vi kan bidra til en nyansert diskusjon om fremtidige reguleringer og organisering i drosjenorge, spesielt siden dette er et tema som er under utredning av NOU og oppe til høring av Samferdselsdepartementet.

## 1.5 Utredningens struktur

Utredningen er inndelt i 9 kapitler. I kapittel 2 gjør vi rede for fenomenet delingsøkonomi og definisjon, før vi presenterer relevant teori om forretningsmodeller, den tradisjonelle tjenesteverdikjeden og ny nettverksmodell. Videre i kapittel 3 beskriver vi valgt metode og fremgangsmåte, og diskuterer studiens validitet og reliabilitet. Kapittel 4 presenterer vi forretningsmodellen til Uber og drosjesentraler, og har en nyhetsgjennomgang for å fremheve problematikken. I kapittel 5 analyserer vi transaksjonskostnader og markedsorganisering. Kapittel 6 ser videre på nettverkseffekter, og tilbud og etterspørsel i markedet. I kapittel 7 analyserer vi hvordan man kan sikre kvalitet i tjenesten. I kapittel 8 ser vi på hvordan forretningsmodellinnovasjon påvirker etablerte selskaper. Til slutt i Kapittel 9 kommer en hovedkonklusjon med anbefaling og svakheter ved studien. Utredningens appendiks består av en nærmere forklaring av Uber og drosjenæringen, samt annen relevant informasjon og informasjon gitt til intervjuobjekt.

---

## 2. Teori

### 2.1 Delingsøkonomi

Oppgaven omhandler delingsøkonomi og nye forretningsmodeller som har oppstått i forbindelse med den digitale utviklingen. Konseptet delingsøkonomi samt valg og bruk av begrepet vil først forklares, før vi går igjennom relevant teori.

#### 2.1.1 Hva er delingsøkonomi?

Delingsøkonomi er et relativt nytt begrep i media. I 2015 skrev Dagens Næringsliv 11 nettartikler om temaet, før det eksploderte i 2016 med 31 saker kun i januar. I norsk presse i løpet av 2015 ble det publisert minst 269 artikler med ordet «delingsøkonomi», mens det innen september i år, 2016, har blitt publisert minst 1.388 artikler, en femdobling (Tobiassen, 2016).

Arun Sundararajan, professor og ekspert på delingsøkonomien, har i boken “The Sharing Economy” (2016, s. 27) beskrevet delingsøkonomien som et nytt økonomisk system med følgende kjennetegn:

- Legger til rette for deling av ressurser og skaper nye tjenester.
- Bedre utnyttelse av tid og ressurser, utnytter ubrukt kapasitet.
- “Crowd-based” markedsplasser, hvor tilbudet er styrt av individer, fremfor store bedrifter og institusjoner.
- Aktiviteter som før ble ansett som personlige, blir i større grad kommersialisert, ved at man deler private eiendeler og arbeidskraft.
- Uklare grenser mellom arbeidstaker, frilanser og selvstendig næringsdrivende, og mellom næring og hobby.

Et fellestrekk ved aktører innen delingsøkonomien er at de er internettbaserte og fasiliterer direkte kontakt med kunde og tilbyder gjennom en nettbasert plattform. På den måten tilrettelegges det for å utnytte underutnyttede ressurser, ved å sammenkoble de som disponerer ressursene med de som ønsker eller trenger det (Krokan, 2015, s. 57). Forutsetningen for å ta del i delingskulturen er at plattformen tilrettelegger for tillit mellom aktørene, og at vi stoler på at informasjon ikke vil bli misbrukt (Krokan, 2015, s. 62).

## **2.1.2 Definisjon delingsøkonomi**

Det er fortsatt ikke fremkommet en felles enighet om definisjon av begrepet delingsøkonomi. Alle intervjuobjekter i undersøkelsen har foretrukket å bruke andre betegnelser som de mener bedre beskriver fenomenet, eksempelvis samhandlingsøkonomi, formidlingsøkonomi og lignende. Det er vanskelig å vite hvor skillet går mellom ulike begreper. En ubersjåfør som tilbyr en transporttjeneste til ukjente kan bedre karakteriseres som samhandling, enn en deling av ressurser.

Hvis man skal ha et eget ord for alle typer tjenester som ligner deling vil vi ende opp med veldig mange forskjellige begreper. Vi velger å bruke ordet delingsøkonomi videre i vår oppgave, fordi det har blitt brukt som en overordnet betegnelse i beskrivelsen av selskaper som har vokst frem som følge av digitaliseringen, og er særlig brukt i media. Flere vil forstå oppgavens innhold om vi bruker ordet delingsøkonomi, og de fleste forbinder Uber med å være en del av delingsøkonomien.

## **2.2 Forretningsmodell teori**

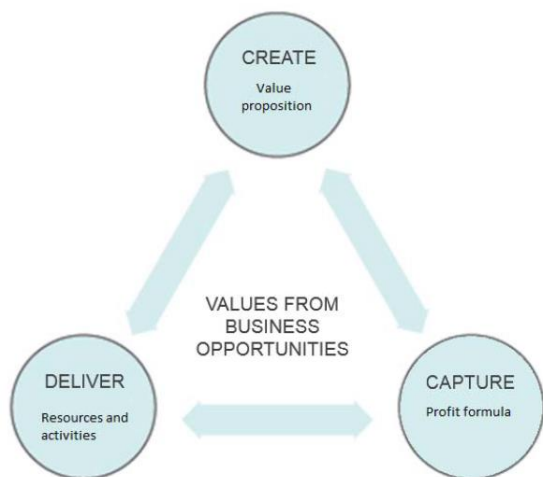
### **2.2.1 Hva er en forretningsmodell?**

Det finnes mange forskjellige definisjoner i litteraturen av forretningsmodeller, men det er fortsatt ingen enighet blant forskere om hva en forretningsmodell egentlig er (Zott, Amit, & Massa, 2011, s. 2). Ofte blander man bedriftens forretningsmodell med bedriftens strategi, og bruker disse ordene om hverandre. I artikkelen “Why Business Models Matter” lager Magretta (2002) et enkelt skille mellom forretningsmodell og strategi ved å påpeke at forretningsmodellen er en beskrivelse av hvordan bedriften fungerer, mens en strategi forklarer hvordan bedriften skal gjøre det bedre enn konkurrentene. Men begge henger sammen; en forretningsmodell beskriver hvordan man skal klare å skape verdi for seg selv og til kunden, ved å se på de viktigste karakteristikkene ved bedriftens strategi, organisering og finansiering (Magretta, 2002).

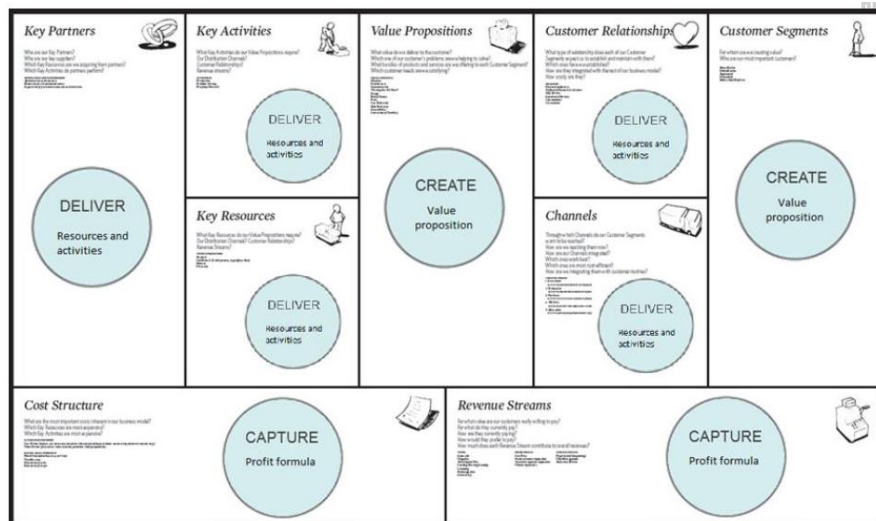
Gjennomgående er at forretningsmodeller beskriver:

1. Verdien som blir skapt og for hvem,
2. Ressursene som kreves for å skape verdi,
3. Hvordan bedriften må være organisert for å kunne skape verdi og
4. Logikken som sørger for at verdiløftet har en akseptabel pris til kunden, samtidig som man sikrer lønnsomhet til bedriften  
(Jørgensen & Pedersen, 2015, s. 43)

I følge Osterwalder og Pigneur (2010, s. 14) beskriver forretningsmodellen hvordan en bedrift skaper, leverer og fanger verdi. De har utarbeidet dette til et rammeverk kalt Business Model Canvas, som bygger på ni byggeklosser, og gir et helhetlig bilde av hvem kunden er, hvordan man leverer verdi, ressurser og aktiviteter som inngår, samt inntekter og kostnader. Jørgensen og Pedersen (2015) har tatt utgangspunkt i de ni byggeklossene i modellen til Osterwalder og Pigneur, og delt sin forretningsmodell inn i tre deler som henger nøye sammen; skape, fange, og levere verdi. Vi tar utgangspunkt i disse tre delene for å gi et helhetlig bilde på hva en forretningsmodell skal beskrive.



Figur 1 Forretningsmodellrammeverk  
(Jørgensen & Pedersen, 2015, s. 69)



Figur 2 Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) med rammeverket til Jørgensen & Pedersen (2015)

### Skape (Create – Value Proposition)

Dette er grunnlaget for forretningsmodellen, som tar for seg bedriftens verdiløfte. Begrepet verdiløfte ble først introdusert i 1988 av Lanning og Michaels (1988). Verdiløftet beskriver hvordan produktene og tjenestene skaper verdi til kunden og til seg selv som bedrift, og

hvordan man løser problemet til kunden (Jørgensen & Pedersen, 2015, s. 68). Det er på grunnlag av verdiløftet at kunden velger et selskap over et annet (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 22). En bedrift kan for eksempel tilby verdi til kunden ved å tilby noe helt nytt som kunden ikke visste det var et behov for (eks. iPhone), den kan forbedre et eksisterende produkt eller tjeneste (eks. Vipps), eller kan tilpasse en pris etter kundens prissensitivitet, gjøre ting mer brukervennlig og enkelt (eks. Spotify) (Osterwalder & Pigneur, 2010, ss. 24-25).

#### *Kapre (Capture – Profit Formula)*

Det handler om hvordan bedriften skaper lønnsomhet ved hjelp av inntekts- og kostnadsstrukturen sin (Jørgensen & Pedersen, 2015, s. 68). Inntektsstrømmen representerer inntektene bedriften genererer i de ulike kundesegmentene. Kostnadsstrukturen beskriver alle kostnader som oppstår i forbindelse med å operere i henhold til forretningsmodellen, med å skape og levere verdi til kunden, opprettholde kunderelasjoner, og å skape inntekter (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 40). Det definerer omfanget av ressurser og aktiviteter som trengs for å oppnå ønsket profitt, samtidig som man skaper verdi for kunden (Christensen, Johnson, & Kagermann, 2008, s. 4).

#### *Lever (Deliver – Resources and Activities)*

Handler om de strategiske ressursene og aktivitetene som man trenger for at forretningsmodellen skal fungere, og for at man skulle kunne skape verdi og levere verdiløftet, effektivt, pålitelig, og over tid. Her inngår også partnere og leverandører, fordi en bedrift kan ikke levere verdi kun basert på egne interne ressurser og aktiviteter (Jørgensen & Pedersen, 2015, s. 44). Aktiviteter og ressurser henger nøye sammen; ved å utføre et sett av aktiviteter er ressursene de innsatsmidlene som kreves for å tilby og levere produktet eller tjenesten.

### **2.2.2 Forretningsmodellinnovasjon**

Forretningsmodellinnovasjon (Business Model Innovation) kan endre markedet ved å levere verdi til kunden på en bedre måte enn eksisterende bedrifter (Kaplan, 2012). Slik innovasjon kan skje enten ved at en ny bedrift kommer med nye og innovative forretningsmodeller, eller at en eksisterende bedrift endrer forretningsmodellen, slik at de enten skaper et nytt og bedre markedstilbud, eller endrer konkurransegrunnlaget i et eksisterende marked ved å innføre endringer som fører til lavere transaksjonskostnader. (Jørgensen & Pedersen, 2015, s. 48; Amit

---

& Zott, 2012, s. 44). Christensen (1997) kalte introduseringen av en ny og bedre forretningsmodell i et eksisterende marked for disruptiv innovasjon. Schumpeter (1942) mente at slike innovasjoner kunne “knuse” det eksisterende markedet, ved at nye og mer effektive forretningsmodeller driver ut etablerte bedrifter slik at de går konkurs. Denne prosessen ble kalt for “Creative Destruction” (McKnight, Vaaler, & Katz, 2001, s. 3).

Forretningsmodellinnovasjon vil i prinsippet innebære at man gjør endringer i bedriftens forretningsmodell i forhold til verdiløftet, aktivitetene og ressursene som brukes til å levere verdi, eller endringer i inntekts- eller kostnadsstrukturen. Altså, endringer i de tre delene av forretningsmodellen beskrevet av Jørgensen og Pedersen; skape, levere, fange. For eksempel Spotify endret hele musikkbransjen ved å skape et nytt marked, og verdi til kunden på en helt ny måte. Folk var vant med å kjøpe sanger i iTunes eller på CD, og Spotify kom dermed med et helt nytt og innovativt produkt som kunden ikke visste at den hadde bruk for. Produktet er attraktivt for man får tilgang til all mulig musikk, og trenger ikke betale per sang du har lyst til å høre på. I tillegg, takket være digitaliseringen, kan man bruke produktet overalt både med og uten internett.

Clayton Christensen (Christensen, Cook, & Hale, 2005, s. 3) mente at man i større grad må spørre seg hva problemet til kunden er og hvilken jobb kunden ønsker å få gjort. Dette perspektivet kaller han for “Jobs to be Done” og handler om å levere verdi til kunden etter hva kunden ønsker å oppnå (Christensen, Hall, Dillon, & Duncan, 2016, s. 4). For å kunne levere verdi til kunden på en bedre måte kan man se verdiløftet til kunden i forhold til tre spørsmål;

1. “Hvor viktig er jobben som skal gjøres for kunden?”
2. “Hvor fornøyd er kunden med nåværende løsning?”
3. “Hvor effektivt er det nye verdiløftet relativt til andre alternativer?”

(Jørgensen & Pedersen, 2015, s. 71)

## 2.3 Tjenesteverdikjeden og nettverksmodell

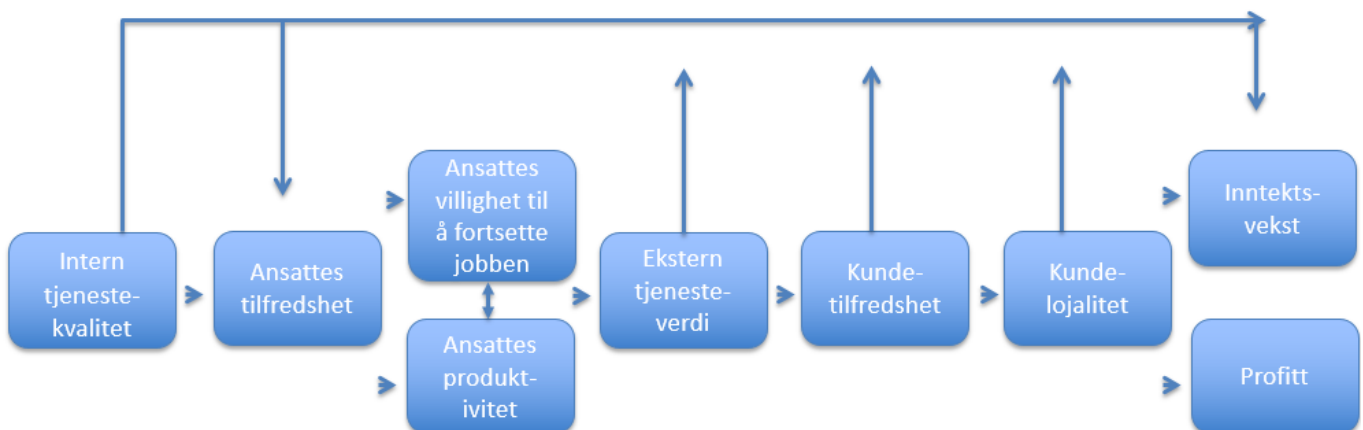
Vi vil i det følgende beskrive en verdikjedemodell for tjenesteytende bedrifter, brukt i de tradisjonelle forretningsmodellene, før vi utreder en ny type nettverksmodell som har oppstått i forbindelse med utvikling av delingsøkonomi og plattformsselskaper. Verdikjeden til drosjesentralene blir forklart senere, da dette er en hybrid mellom den tradisjonelle verdikjeden og de nye nettverksmodellene. En bedrifts verdikjede og dens forretningsmodell henger

sammen, og begrepene blir ofte brukt om hverandre. Forskjellen ligger i at en forretningsmodell beskriver helhetlig hvordan bedriften opererer, mens verdikjeden beskriver hvordan bedriften gjennom ulike aktiviteter tilfører verdi til produktet eller tjenesten.

### 2.3.1 Tjenesteverdikjeden

På 70 og 80-tallet forstod toppledere i serviceyrker at det er kundene og de ansatte som jobber direkte med kundene som skaper profitten, og at de derfor måtte gi økt oppmerksomhet til kundene og sine førstelinjearbeidere for å øke fortjenesten (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994, s. 164).

Verdikjeden i serviceyrker kan beskrives som en tjenesteverdikjede (Service Profit Chain). Heskett et al (1994) publiserte en modell for tjenesteverdikjeden. Denne modellen er ofte brukt og kan illustreres slik:



Figur 3 Tjenesteverdikjeden

Forretningsmodellen bygger på at den ansatte er den viktigste ressursen og at de ansatte tilfører verdi til kunden som igjen avgjør bedriftens fortjeneste. Modellen viser koblingen mellom profitt, kundelojalitet og medarbeidernes lojalitet, tilfredshet og produktivitet. Profitt og vekst er stimulert av kundelojalitet, som igjen er et direkte resultat av kundetilfredshet. Tilfredse kunder er lojale kunder, og en 5% økning i kundelojalitet kan gi 25%-85% økning i profitt (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994, s. 165).

Kundenes tilfredshet er i stor grad påvirket av verdien av tjenesten som blir levert til dem. Verdien er skapt av tilfredsstilte, lojale og produktive ansatte. Ansatte bringer mer verdi til kunden jo bedre støttesystemer, opplæring og retningslinjer de får av ledelsen (Heskett, Jones,



---

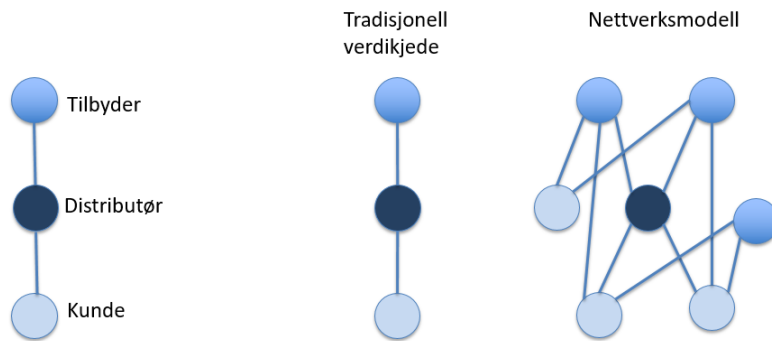
Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994). Kjernen i denne verdikjeden er at de som leverer tjenesten er ansatte i selskapet, noe som bygger på ressursavhengighetsteorien.

Ressursavhengighetsteorien sier at bedrifter skal ha de strategisk viktige ressursene internt i bedriften for å kunne utvikle og forme dem på en optimal måte (Pfeffer & Salancik, 1978). En viktig ressurs er kritisk, og det kritiske ved en ressurs kan bli målt som evnen organisasjonen har til å fungere i fravær av ressursen eller i fravær av dens tilgjengelighet (Pfeffer & Salancik, 1978, s. 46). I tjenesteytende bedrifter er ofte de ansatte en slik viktig ressurs. Forretningsmodellen og verdikjeden viser ledelsen hvordan den må målrette investeringene for å utvikle service og fortrinn som vil gi dem konkurransefortrinn og økt profitt (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994, s. 164). Ledelsen øker verdien til ansatte ved å investere i mennesker, teknologi som støtter medarbeidernes arbeidsoppgaver, opplæring og nye rekrutteringsmetoder.

### **2.3.2 Tosidige markeder og nettverksmodell**

Tosidige markeder har eksistert lenge, men har skutt fart med overgangen til økt digitalisering som endrer arbeidsprosesser og måten vi organiserer arbeidet på. Det har gjort det mulig å koordinere aktiviteter gjennom nettverk, noe som har ført til fremveksten av såkalte tosidige markeder (også kalt nettverksmodeller) (Krokan, 2015, s. 167). Disse nye forretningsmodellene er basert på tosidige inntektsmodeller og digitale plattformer for å koble sammen kunde og tilbyder. Dette blir videre utdypet av Evans og Schmalensee (2013) som sier at en tosidig plattform har to eller flere brukergrupper som trenger hverandre, men som ikke klarer å utnytte dette og skape verdi alene, og er derfor avhengig av en plattform til å fasilitere interaksjonen mellom dem (Evans & Schmalensee, 2013, s. 2).

Delingsøkonomien er et slikt nettverkssystem som setter underutnyttede ressurser i sirkulasjon ved å koble sammen de som disponerer en ressurs med de som ønsker eller trenger den (Krokan, 2015, s. 57). Vi ser at de tradisjonelle verdikjedene blir splittet opp og gamle mellomledd kuttes ut til fordel for nye mellomledd som belaster verdikjeden med lavere transaksjonskostnader (Krokan, 2015, s. 88). Plattformen kobler kunde og tilbyder direkte via teknologi, og man trenger i mindre grad mennesker for å gjennomføre slike transaksjoner.



Figur 4 Illustrasjon av tradisjonell verdikjede og forretningsmodell

Uten aktører på begge sider av markedet, så vil ikke plattformen klare å skape verdi (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 77). Plattformens verdi er dermed avhengig av brukere på begge sider, mens brukerens verdi i stor grad er avhengig av antallet brukere på andre siden av nettverket (Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 2006, s. 2). Tosidige plattformer skaper altså verdi både til seg selv og for brukere ved å tilrettelegge for interaksjon mellom de ulike sidene av markedet. I tillegg øker nytten på den ene siden med antallet brukere på den andre siden, på grunn av et fenomen kalt nettverkseffekter, som oppstår på grunn av at aktørene er tiltrukket hverandre (Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 2006, s. 2). Nettverkseffektene kan føre til at plattformen får skalafordeler. Verdien øker ved at man klarer å matche etterspørsel fra begge sidene.

Tosidige nettverk skiller seg fra tradisjonelle bedrifter ved at de har både inntekter og kostnader på begge sider av markedet. Dette skyldes at plattformen har brukere på begge sider av markedet (Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 2006, s. 2). Dette fører til todelte prisstrukturer, hvor man ofte belaster den ene siden av markedet høyere enn den andre. Slik sikrer man høye marginer på den ene siden, samtidig som man ved flere deltakere kan sette ned prisen på den andre siden av markedet og slik tiltrekke seg flere kunder og øke lønnsomheten (Rochet & Tirole, 2006, s. 659). Dette tilsier at prisstrukturene har stor betydning for det økonomiske utfallet i henhold til volum, profitt eller velferd, og plattformer må designe verdikjeden sånn at de får med seg begge sider av markedet. Dette er en utfordring, siden man må ta hensyn til begge sider av markedet både i forhold til vekst og betalingsvillighet (Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 2006, s. 4)

### 2.3.2.1 Transaksjonskostnadsteori

Ronald Coase (1937) analyserte fenomenet transaksjonskostnader i sin berømte "Nature of the Firm". Han ønsket å svare på to spørsmål - hvorfor eksisterer bedrifter og hvor mye kan de

---

vokse? Han fant at det er kostnader forbundet med å handle i et marked, som han kaller han transaksjonskostnader. Dette er også grunnen til at bedrifter eksisterer, ved at de kan organisere seg slik at de reduserer transaksjonskostnader og dermed blir markedet mer effektivt. I dag kan transaksjonskostnader sees på som de ressursene som går med på å gjennomføre en handel. Ved å organisere gjennomføringen av slike oppgaver i bedrifter, så kunne man senke transaksjonskostnadene (Krokan, 2015, s. 56).

Munger (2015, s. 201) og (Krokan, 2015, ss. 56-58) fremhever de tre viktigste transaksjonskostnadene som bedrifter bør redusere:

- **Søkekostnader:** Vi pådrar oss søkekostnader, når man søker seg frem til aktuelle produkter for å se hva man kan velge mellom. Bedrifter må derfor gi informasjon om ulike valg og priser på en god søkbar og sorterbar måte, i tillegg til at slik informasjon må kunne søkes fram umiddelbart.
- **Informasjonskostnader:** For å finne mer detaljert informasjon om varene og tjenesten pådrar vi oss informasjonskostnader. Dette er blant annet knyttet til å vurdere kvaliteten på varen og tjenesten du ønsker å kjøpe. Bedrifter må sørge for høy sikkerhet og kvalitet for å skape tillit, slik at brukeren slipper kostnader tilknyttet å utforske dette videre.
- **Forhandlingskostnader:** Det kan oppstå kostnader knyttet til å bli enige om, og tilrettelegge selve transaksjonen. Bedrifter må sørge for at transaksjonen kan skje på en rask og pålitelig måte. Da unngår man forhandlingskostnader knyttet til å bli enige om ulike betingelser ved selve handelen, slik som pris, betalingsmåte og levering.

### 2.3.2.2 Vekst

I "Nature of the Firm" (1937) viste Coase også at bedrifter ikke vokser evig. De markedstransaksjonene som har høye transaksjonskostnader vil bli organisert i bedrifter. Men man kommer til et punkt hvor kostnaden ved å organisere en ekstra transaksjon i bedriften, er lik kostnaden ved å organisere transaksjonen i det åpne markedet (Coase, 1937, s. 394). Hvis man vokser utover dette blir man mindre effektiv, fordi kostnaden ved å organisere ekstra transaksjoner vil øke. Å tiltrekke kunder i hierarkiske bedrifter blir dermed vanskeligere etterhvert som flere blir brukere, i motsetning til ved nettverkseffekter hvor verdien til kunden øker med jo flere som synes verdiløftet er tiltrekkende og med jo flere som er tilknyttet nettverket (Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 2006, s. 3). Plattformen oppnår slik selvforsterkende vekst.

### 2.3.3 Oppsummering

I den tradisjonelle forretningsmodellen er arbeiderne en av de viktigste strategiske ressursene til bedriften og må derfor være “in-house”, fast ansatt i bedriften. De ansatte trenes til å bli mer produktive, får kunnskap, bygger relasjoner med markedet, som gir verdi til kunden og igjen gir verdi til bedriften. I dag har vi fått et skifte mot en annen type forretningsmodell, nettverksmodellen. Denne forretningsmodellen har blitt en mer og mer utbredt modell med fremveksten av digitale selskaper og delingsøkonomiens popularitet. I nettverksmodellen trenger man ikke å ha personene som yter tjenesten ansatt, siden den oppgaven er satt ut til markedet; plattformer tilrettelegger for at ulike aktører i markedet finner hverandre.

Mye har endret seg siden Coase (1937) analyserte transaksjonskostnader. I dagens samfunn med nye teknologier og raskt endrede markeder åpner det opp for nye måter å skape verdi på, og de tradisjonelle verdikjedene risikerer å miste sin funksjon. Fremveksten av ny og mer kommersiell teknologi på 1990-tallet førte til at flere forskere viste fram transaksjonskostnadsteorien i et helt nytt lys. Allerede i 1986 forutså Malone (Malone, Benjamin, & Yates, *Electronic Markets and Electronic Hierarchies*, 1986) at teknologien ville føre til reduserte transaksjonskostnader, hvor dagens organisasjonsstrukturer mest sannsynlig ville bli byttet ut med elastiske nettverk. Han kalte dette for et “Temporary Company” hvor jobben som blir gjort i slike firmaer er koordinert av menneskene som gjør den, med liten eller ingen sentralisert kontroll (Malone & Laubacher, 1998, s. 151). Adam Smith (1776) kalte en slik form for desentralisert koordinasjon for “den usynlige hånd” i markedet, noe som vi ofte tar for gitt som den mest effektive måten en bedrift kan samhandle på (Malone & Laubacher, 1998, s. 151). Også Ewans og Wurster (1999, s. 13) mente at eksplosjonen av informasjonsflyt som kom med fremveksten av internett ville føre til at man mister behovet for mellomaktører, og at organisasjonsstrukturer må endres. Bredden av informasjon og ulike valg ville likevel føre til et behov for at en tredjepart spiller rollen som tilrettelegger (Evans & Wurster, 1999, s. 46).

Idag ser vi at framveksten av nettverksselskaper har ført til en reduksjon av transaksjonskostnadene ved å koordinere interaksjon mellom kunde og tilbyder på en annen måte enn tradisjonelle bedrifter har gjort (Krokan, 2015, s. 59). En ny studie publisert av Whartons SEI Center for Advanced Studies in Management (Wharton University of Pennsylvania, 2016; Libert, Beck, & Wind, 2016a), viser at nettverksmodeller og digitale plattformer produserer en merverdi i forhold til tradisjonell organisering, og at de

utkonkurrerer andre forretningsmodeller i nesten alle dimensjonene som ble studert (Libert, Beck, & Wind, 2016a):

	<b>Asset Builders</b>	<b>Service Providers</b>	<b>Technology Creators</b>	<b>Network Orchestrators</b>
<i>Description</i>	Make, market, distribute, and sell physical goods	Hire employees who provide services to customers	Develop and sell intellectual property such as software, analytics, and technology	Create a network in which participants interact and share in the value creation
<i>Example companies</i>	Wal-Mart, Ford, FedEx	Aetna, JP Morgan, Accenture	Microsoft, Oracle, Amgen	TripAdvisor, Red Hat, Uber
<i>2015 Multiplier</i>	1.5	2.5	4.7	5.8
<i>2015 Profit Margin</i>	27.9%	47.1%	61.6%	69.5%
<i>2015 Return on Assets</i>	1.6%	2.0%	-0.9%	2.4%
<i>2015 1 Year Sales Growth</i>	1.3%	9.0%	13.2%	17.0%

Figur 5 Forretningsmodellens prestasjoner (Wharton University of Pennsylvania, 2016)

Nettverksmodellene vokser gjennomsnittlig raskere, genererer høyere profittmarginer, og bruker ressurser mer effektivt enn bedrifter innenfor de andre tre forretningsmodellene (Libert, Beck, & Wind, 2016b, s. 8). Dette kommer av skalafordeler og nettverkseffekter, hvor verdien øker med hver ekstra aktør som deltar i det todside markedet (Libert, Beck, & Wind, 2016b, s. 9). Selv om nettverksmodeller er mer effektive er det bare 2% av S&P1500 bedrifter som har en slik forretningsmodell. I sin bok “The Network Imperative” prøver de å hjelpe bedriftsledere med å tilrettelegge overgangen til en nettverksmodell, siden man over tid vil generere større vekst og profitt med en slik forretningsmodell.

Nettverksmodellen er altså mer effektiv og generer større verdi enn den tradisjonelle verdikjeden. Neste steg i diskusjonen er å se på om nettverksmodellen er mer eller mindre effektiv enn den forretningsmodellen drosjeselskapene har, noe som diskuteres gjennomgående i de etterfølgende analysekapitler.

## 3. METODE

### 3.1 Metode og forskningsdesign

Det å velge riktig metode og forskningsdesign er avgjørende for å lykkes med studien. For å beskrive forskningstilnærmingen skiller man gjerne mellom deduktiv tilnærming, hvor man samler informasjon for teste hypoteser om eksisterende teori, og induktiv tilnærming, hvor man utforsker data og drar generelle konklusjoner på bakgrunn av observasjoner og fakta (Ghauri & Grønnhaug, 2010, s. 16). Forskningsdesignet gir en plan for hvordan en undersøkelse skal gjennomføres, og kan være kvalitativt eller kvantitativt (Ghauri & Grønnhaug, 2010, s. 104). Vi har gjennom dybdeintervju og litteraturstudie valgt en kvalitativ tilnærming. En slik tilnærming er i utgangspunktet induktiv.

Formålet med studien er å analysere effektiviteten til forretningsmodellene. Bakgrunnen for at vi valgte en kvalitativ metode er at vi ønsker å fordype oss i utfordringene som følger av økt digitalisering, og analysere dette i forhold til Uber og drosjenæringen. Vi ønsker både å avdekke holdninger til delingsplattformer generelt, og finne hvilke utfordringer det skaper for drosjenæringen og andre selskaper som ønsker å etablere seg i næringen.

Vår kvalitative metode gir oss muligheten til å spørre og gå mer i dybden og finne bakenforliggende årsaker, meninger bak handlingene og valgene deltakerne har tatt. Vi valgte å ikke bruke en kvantitativ tilnærming med spørreundersøkelser fordi for lite kunnskap om temaet forelå på forhånd og ville skape et dårlig utgangspunkt til å utarbeide spørsmål. For å svare på problemstillingen har vi i vår analyse anvendt teorier hvor man i hovedsak går gjennom tekstmateriale. Dette tilsvarer litteraturstudier som er en kvalitativ tilnærming.

### 3.2 Valg av forskningsdesign

For å avdekke de største problemene knyttet til etableringen av Uber i Oslo har vi valgt å bruke dybdeintervjuer med fagpersoner. Grunnen til at vi vil bruke dybdeintervju er at vi ønsker å få mest mulig informasjon om drosjenæringen i Norge og problemstillingene som har oppstått etter at Uber kom til Oslo. Det får vi ved å kunne utarbeide spørsmål rettet mot fagområdet til respondentene, stille oppfølgingsspørsmål til hva de sier, og dermed vil få en dypere forståelse av valgt forretningsmodell, problemene i næringen i dag, og hvilke utfordringer næringen har foran seg. Ved først å få fram meninger og se problemområder, får vi et bedre utgangspunkt

---

for gjennomføring av litteraturstudiet. Våre respondenter snakker ofte på vegne av en organisasjon og dens synspunkter. De har et bredt spekter av kunnskap, og det er derfor ikke nødvendig å snakke med mange respondenter for å få fram kollektive meninger. Vi har derfor hatt individuelle intervjuer i stedet for gruppeintervjuer.

Vi har også valgt å gjennomføre litteraturstudie fordi vi ønsker å analysere hvilken type forretningsmodell som genererer effektivitet. Dette gjøres mest formålstjenlig ved å anvende eksisterende teori opp mot konflikten i dag, og vil også vise på hvilken måte nyere teori passer inn i diskusjonen. Primærdata om teorier vanskelig å innhente, da mange av teoriene er skrevet i en annen tid og vi har ikke hatt mulighet til å tilpasse anvendelsene i diskusjon direkte med forfatterne. Vi bruker også sekundærdata for å kunne bygge på våre egne analyser med andre forskeres analyser, og sette våre funn opp mot eksisterende teori. Med sekundærdata kan vi lettere sammenligne, tolke og forstå våre innsamlede primærdata fra dybdeintervjuene (Ghauri & Grønhaug, 2010, s. 94). Vi bruker metoden dybdeintervju og dokumentundersøkelser for å besvare problemstillingen på en best mulig måte.

### **3.2.1 Dybdeintervju**

Respondentene er valgt med bakgrunn av deres rolle i delingsøkonomien og drosjenæringen. Respondentene har vært aktive i media og har tidligere uttalt seg om hvordan delingsøkonomien utfordrer næringen og om hvilke mulige løsninger de ser for seg. Vi har valgt respondenter med ulike standpunkter i konflikten for å sikre oss variasjon i utvalget.

Målet med dybdeintervju er å skape en relativt åpen og fri samtale om temaer som er gitt på forhånd. Vi ønsket å ha personlige intervju med alle respondentene, men i tilfeller hvor dette ikke lot seg gjøre, gjennomførte vi telefonintervjuer. I gjennomføringen av intervjuene var en av forfatterne moderator og styrte intervjuene ved hjelp av en intervjuguide, og den andre var medhjelper som observerte og hjalp moderatoren med å stille oppfølgingsspørsmål dersom noe var uklart.

Alle intervju var satt opp med innledende spørsmål om respondentens stilling og rolle, deretter kom refleksjonsspørsmål rettet mot respondentens fagfelt, delt opp i temaer (Vedlegg 4 og 5). Til respondentene i drosjenæringen var temaene satt opp i forhold til forretningsmodellen og etter forslag fra Samferdselsdepartementet. Til respondentene fra interesseorganisasjoner ble intervjuguiden utformet med bakgrunn i deres fagområde. Alle intervjuer ble avsluttet med

spørsmål om syn på utfordringer i fremtiden. Det ble brukt lydopptaker og alle respondenter godkjente bruk av opptak i samtalen.

En av fordelene med dybdeintervju er at vi får mange synspunkter, nyanser og perspektiver. I tillegg kan vi tilpasse og utdype spørsmålene til neste intervjuobjekt. Det fører til en kontinuerlig tilegning av ny kunnskap og en dypere forståelse av problemer, og man får en bedre oppfølging av intervjuobjektets utsagn for bedre å belyse oppgaven. Ulempen med dybdeintervju er at både datainnsamling og etterarbeid er tidkrevende, noe som begrenser antall intervjuer. En annen ulempe er liten erfaring i rollen som moderator, noe som kan føre til vanskeligheter med å analysere resultatene.

### **3.2.2 Litteraturstudie**

Målet med litteraturstudien er å samle inn sekundærdata for å belyse egen problemstilling. Vi har samlet inn og tilpasset relevant informasjon med tanke på tilgjengelig tidsramme, systematisert og analysert teoriene for å konkludere med egne primærdata. Studien startet med et overfladisk litteratursøk i nyheter og artikler, som gav inntrykk av ulike problemstillinger knyttet til delingsøkonomi, og sorterte ut teorier som passet til å analysere oppgaven. Videre fremkom det nye problemstillinger av intervjuene, og gjennom dataanalysen av dybdeintervjuene avdekket vi flere kontaktpunkter med teori for å analysere effektivitet i forretningsmodeller. Med en bredere forståelse og kunnskap fortsatte vi litteraturstudien ved å samle inn informasjon fra databaser som Oria og andre, og identifiserte både støttende og kritiske forskningsartikler relevant for emnet.

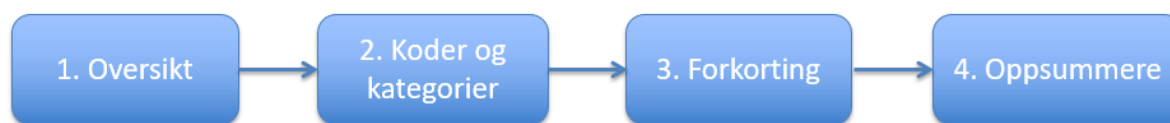
Styrken med litteraturstudier er at det er enkelt å samle inn sekundærdata via internett, og man kan raskt søke seg til flere kilder. Det er en enkel måte å få relevant informasjon til å bedre underbygge og klargjøre forskningsspørsmålet. Ulempen er at det er vanskelig å vite kildenes pålitelighet, og data kan være samlet inn til et annet formål under andre forutsetninger.

## **3.3 Dataanalyse dybdeintervju**

Målet med analysen er å få forståelse for og innsikt i de samlede dataene. Dataanalysen er prosessen hvor system og struktur skapes og meningen i de innsamlede dataene framkommer (Ghauri & Grønhaug, 2010, s. 199). Materialet ble strukturert fra dybdeintervjuene, deretter



fra litteraturstudien. Intervjuene resulterte i store mengder råmateriale, hvor de viktigste poengene for å svare på problemstillingen ble hentet ut. Dette ble gjort i fire steg:



Figur 6 Steg i dataanalysen

### 1. Oversikt

Etter hvert intervju ble det umiddelbart skrevet ned tanker og inntrykk for vurdering om nye problemstillinger var bragt frem. Lydopptak ble tatt under hvert intervju og disse ble transkriberte for å få en komplett registrering av informasjonen. Lydopptak ble slettet rett etter transkribering for å oppfylle krav om håndtering av personopplysninger. For å få oversikt over, og bli kjent med dataene lagde vi korte sammendrag med hovedpoenger fra hvert intervju, til hjelp for å finne fram i rådata senere deler av prosessen.

### 2. Koder og kategorier

Neste steg i analysen var å redusere datamaterialet ved å gjennomgå transkriberingen og gruppere informasjon etter koder og kategorier. Print av transkriberingen ble brukt til å lage fargekoder, og strukturere og gruppere innholdet i følgende kategorier:

Farge	Beskrivelse
Rosa	Utfordringer og utvikling i delingsøkonomi og emner som omhandler Uber
Grønn	Typiske trekk fra forretningsmodellen til Uber og drosjesentraler
Lilla	Drosjenæringens organisering og annen informasjon om drosjenæringen
Gul	Synspunkter om drosjenæringen, tanker som ikke nødvendigvis er basert på fakta
Oransje	Sitater, tema som kan brukes i introduksjon
Rød	Transaksjonskostnadsteori
Blå	Ressursavhengighetsteori
Svart	Tema som kan knyttes til oppgavens hovedprofil i økonomisk styring

Tabell 1 Fargekoder

Etter første gjennomgang ble det skapt en oversikt over hva de forskjellige respondentene hadde uttalt innen hver kategori. Ved oppfølgingsspørsmål sendte vi e-post til aktuelle respondenter for å få utdypende informasjon.

### 3. Forkortning

Etter kategorisering av råmaterialet etter fargekoder opprettet vi dokumenter der vi strukturerte fargekodene på tvers av intervjuer. Deretter lagde vi tabeller for de ulike temaene med mer spesifikke underkategorier; sammenligning av forretningsmodeller og organisering, forslag fra samferdselsdepartementet og meninger om delingsøkonomi. Ved å strukturere dataene i tabeller, ble det lettere å organisere kategoriene, finne sammenhenger mellom de ulike kategoriene og sammenligne funn fra forskjellige intervjuer.

### 4. Oppsummere

For å enklere forstå sammenhenger og funn er overordnede poenger visualisert i tabeller. Imidlertid er det ikke hensiktsmessig å strukturere informasjonen videre i detaljerte i tabeller, idet store deler av analysen baserer seg på litteraturstudiet. Hensikten med dybdeintervjuene var å få en overordnet forståelse av problemene slik de framstår for intervjuobjektene.

#### **3.3.1 Etikk**

Det er mange etiske hensyn å ta når det gjelder å bevare anonymiteten til personene i intervjuene. Før vi gjennomførte intervjuene sendte vi inn forespørsel til Norsk senter for datalagring (NSD), for å få godkjent prosjektet. Andre etiske prinsipper som må overholdes inkluderer blant annet respekt, personvern, anonymitet, integritet og objektivitet, frivillighet og åpenhet (Ghuri & Grønnhaug, 2010)

Vi informerte om at respondentene hadde mulighet til å være anonyme. Vi informerte også om at de kunne trekke seg når som helst i løpet av intervjuet og la være å svare på noen spørsmål hvis de ikke ønsket det. Deretter signerte de på et samtykkeskjema (Vedlegg 3). Vi ivaretar de etiske prinsippene om anonymitet og personvern ved at vi slettet lydopptakene fra intervjuene rett etter at vi har transkribert de inn på datamaskinen. Vi prøvde etter beste evne å ikke stille ledende spørsmål, eller gi uttrykk for egne synspunkter. En mest mulig objektiv tolkning av innsamlede data ble etterstrebet.

---

## 3.4 Dataanalyse litteraturstudie

I en litteraturstudie gjennomgår man store mengder data, og man følger en komplisert søkeprosess. Vi startet med et overfladisk litteratursøk innen tidligere studier om effektivitet og forretningsmodeller for å avdekke andre tema som burde analyseres om disse ikke fremkom gjennom dybdeintervjuene. Vi tok utgangspunkt i kilder vi anså som pålitelige, slik som bøker, journaler, vitenskapelige artikler, og offentlige rapporter. Ved kildehenvisninger i bøker har vi funnet original kilde og brukt denne som referanse. Litteraturgjennomgangen ga oss en oversikt over hvilke teorier og tidligere funn som var viktige for problemstillingen vår, og vi fant flere kilder som støttet ulike teorier.

Etter at å ha funnet frem relevant teori ble denne sortert etter tema/teori og nøkkelord for enkelt å kunne finne fram til kildene senere, samtidig som det ble brukt tid på å lese nøye gjennom artikler. Teori som var relevant for å analysere problemstillingen ble markert og sortert etter tema og ble flyttet inn i analysedelen for å produsere egne resultater etter innhentede svar. Ved behov for flere kilder eller utfyllende informasjon ble det gjennomført ytterligere litteratursøk.

## 3.5 Validitet

Det er viktig å sikre at oppgaven både har tilstrekkelig gyldighet og pålitelighet. Validitet handler om gyldigheten til innsamlede data, om studien kan oppfattes som troverdig og hvorvidt studien kan generaliseres (Jacobsen, 2015, s. 228). Et viktig moment er å vurdere validiteten til brukte kilder. Styrken i litteraturstudier er at publiserte kilder er mer reflekterte og gjennomtenkte enn hva som oppnås i et intervju, hvor man får mer spontane svar (Jacobsen, 2015, s. 172). Ulempen kan være at informasjonen er samlet inn med en annen hensikt enn det foreliggende, og ikke er overførbar til gjeldende studie.

Internett brukes i stor grad for å innhente informasjon, men kan være vanskelig å få kunnskap om kildenes gyldighet. Vi har i utgangspunktet brukt Oria og Google Scholar for å finne fram vitenskapelige artikler. I tillegg har vi brukt informasjon fra institusjonelle nettsider, som er mer troverdig når man skal studere enheter på et kollektivt nivå og ikke trenger personlige meninger. Som regel har vi brukt flere kilder for å underbygge et poeng. Det er i liten grad brukt uoffisielle nettsider eller kilder hvor spørsmål om troverdigheten kan stilles. Flertallet av artiklene og annen innhentet litteratur har vært engelskspråklig. En svakhet er at informasjon og meninger kan ha forsvunnet i oversettelsen, eller at vi har oversatt feil.

Vi har intervjuet personer med nærhet til problemstillingen, blant annet personer som sitter i delingsøkonomiutvalget, personer som representerer ulike interesseorganisasjoner, Uber Norge, drosjeselskaper og organisasjoner i drosjenæringen. Siden intervjuobjektene våre jobber med problematikken til daglig har de god kunnskap om drosjenæringen, Uber og delingsøkonomi. Disse anses som gode kilder. Noen av intervjuobjektene har interesse av å fremme medlemmenes meninger, slik at informasjon kan bli styrt av et ønske om å påvirke. En annen svakhet er at personen kan være preget av egne synspunkter selv om de skal ytre seg på vegne av kollektive meninger i organisasjonen. Vi har snakket med interesseorganisasjoner på begge sider av konflikten for å redusere graden av styrt informasjon. Det at kildene våre er uavhengige og har ulike interesser gjør at dataene våre tillegges stor gyldighet. Det har vært krevende å beholde objektiviteten og ikke bli påvirket av andres og egne synspunkter. Objektivitet til det som leses er også viktig, slik at artikler og informasjon ikke tillegges eller egenskaper de ikke har.

### 3.6 Reliabilitet

Reliabilitet handler om vi kan stole på det vi har funnet ut, om undersøkelsen og dataene er pålitelige (Jacobsen, 2015, s. 228). En intervjuguide ble sendt ut på forhånd slik at respondentene kunne forberede seg til spørsmålene, og dermed kunne sikkerheten for korrekte svar økes. De fleste hadde satt seg nøye inn i de forhåndsinnsendte spørsmålene, og hadde i tillegg forhørt seg med andre om utdypende informasjon.

For å ikke påvirke respondenten under intervjusituasjonen, hadde vi en åpen dialog med utgangspunkt i intervjuguiden. Bortsett fra telefonintervjuer ble alle intervjuene gjort i møter hvor de fleste ble avholdt på respondentens arbeidsplass. Ved å ha intervjuet i omgivelser som er trygge for respondenten øker det sannsynligheten for å få gode svar.

For å styrke studien har vi gruppert forskere som støtter opp om samme teorier. Artiklene og teoriene vi har brukt i analysen har vært sitert og referert av andre forskere, noe som øker påliteligheten til disse kildene. Imidlertid gir en tidsbegrensning mindre mulighet for søk og fordypning i utvalgte kilder.

---

## 4. Analyse

### 4.1 Effektivitet i forretningsmodeller

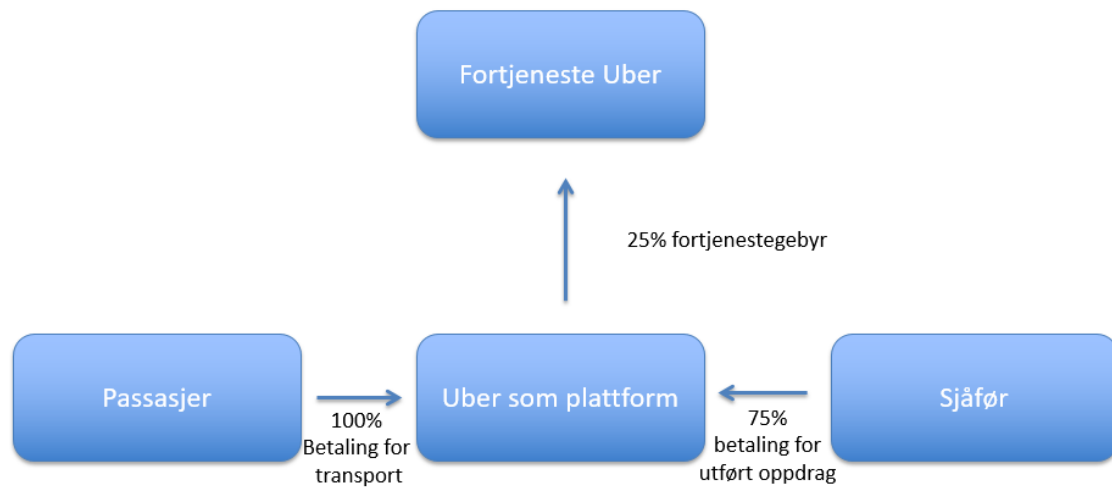
I slutten av teorikapittelet forklarte vi hvordan framveksten av nettverksmodellen har ført til mer effektiv organisering enn i tradisjonelle hierarkibedrifter. Dette har blitt vist gjennom studie utført av Wharton SEI Center (Wharton University of Pennsylvania, 2016; Libert, Beck, & Wind, 2016a). Vi går videre fra denne konklusjonen, og skal analysere om nettverksmodellen til Uber genererer mer økonomisk effektivitet enn hybridmodellen til drosjesentralene idag. Uber opererer innenfor grensene til drosjemarkedet, men forholder seg ikke til reglene, og i flere av våre intervjuer har det vært påpekt at det må være konkurranse på like vilkår (Intervju 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10). Spørsmålet blir da hvilke vilkår som skal gjelde, om det er drosjemarkedet som skal dereguleres eller Uber som skal reguleres. Teknologitvillingen er raskere i dag enn tidligere, og har ført til store endringer og omstillinger i forretningsmodeller. Ut fra en ren økonomisk analyse av effektivitet vil vi vurdere hvilken type forretningsmodell som er best.

For å måle effektiviteten vil vi vurdere i hvilken grad forretningsmodellene klarer å redusere transaksjonskostnader, eller om det er forhold i forretningsmodellene som vil føre til at Uber eller drosjeselskap får et større marked. Først vil vi presentere forretningsmodellene til Uber og drosjesentralene og vise en kort nyhetsgjennomgang. I analysen videre anvender vi teori og analyserer hvilken forretningsmodell som er mer effektiv av Ubers nettverksmodell og drosjenæringens hybridmodell. Vi analyserer dette gjennom fire forskjellige tema; 1:Transaksjonskostnader, 2:Tilbud og etterspørsel 3:Kvalitet, 4:Forretningsmodellinnovasjon.

### 4.2 Forretningsmodeller

Vi har tatt utgangspunkt i modellen til Jørgensen og Pedersen (2015) beskrevet i teorikapittelet når vi forklarer og sammenligner forretningsmodellene. Vi mener det er et godt rammeverk fordi det gir et raskt overblikk over forskjellene i forretningsmodellene mellom Uber og drosjesentraler, basert på hvordan de skaper, leverer og kaprer verdi på forskjellig måte. De tre elementene oppsummerer Osterwalders «Business Model Canvas» på en oversiktlig måte og gir en enkel forståelse av hovedkomponentene i forretningsmodellen.

## 4.2.1 Forretningsmodell Uber



Figur 7 Forretningsmodell Uber

Forretningsmodellen til Uber er en type nettverksmodell. Figur 7 viser hvordan kunder og tjenesteleverandører knytter seg til plattformen som formidler kontakten mellom dem og derved tilrettelegger for at aktørene skal få tilgang til markedet. Plattformen knytter aktørene sammen, mens leveringen av tjenesten skjer direkte mellom kunde og sjåfør. Betalingen går fra kunde til plattformen, plattformen beholder en del av betalingen før den betales videre til sjåfør. Se vedlegg 1 for ytterligere informasjon om hvordan Uber fungerer.

### Verdiskaping

Uber må skape verdi både til kunde og sjåfør. Uber tiltrekker seg kunden ved å tilby en enkel bestilling, lav pris og god tilgjengelighet. Rating av sjåførene etter hver tur er en måte å sikre kvalitet og gjennomsiktighet i tjenesten, noe som også er en viktig del av verdiløftet. Verdi til sjåfør skapes ved fleksibilitet, ved at sjåførene velger selv når de vil være tilgjengelig for oppdrag. På grunn av nettverkseffekter øker verdien til plattformen ved at både kunder og sjåfører knytter seg til plattformen og bruker den. Plattformen skaper verdi til både kunde og sjåfør ved at den tilbyr lavere transaksjonskostnader. Begge knyttes sammen slik at de selv ikke må bruke ressurser på å finne hverandre i markedet.

### Verdilevering

Uber leverer og kommuniserer verdi gjennom appen som kobler sammen sjåfør og kunde. Appen er deres viktigste ressurs, som også er en kanal for kontakt, bestilling, betaling, tilbakemeldinger, klager og rating. For å levere verdi gjennom appen må Uber sørge for god

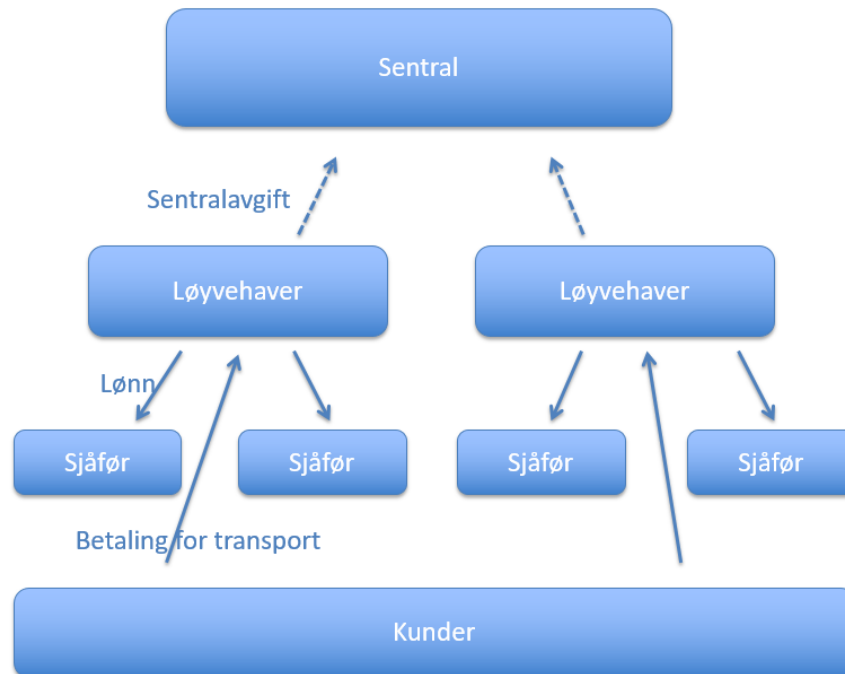
utvikling, styring og markedsføring av appen, i tillegg til at den til enhver tid må fungere. Uber tilrettelegger for at kunde og sjåfør også kan levere verdi til hverandre gjennom ratingen.

### *Verdikapring*

Som vi ser av figur 7 kan Uber betraktes som et mellomledd mellom passasjer og sjåfør, der Uber tar 25% av inntjening til sjåføren. Prissystemet i Uber er todelt med en høy 75% avgift til sjåfør, men lav pris til kunde opprettholdes, noe som med nettverkseffekter fører til at plattformen allikevel vokser og inntjeningen øker. Det som er spesielt er at det ene kundesegmentet ikke kan eksistere uten det andre (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 87). Hovedkostnaden relaterer seg til opprettholdning og utvikling av plattformen. Partnersjåførene er organisert i markedet, og Uber har derfor ingen ansatte- sosiale- eller offentlige kostnader knyttet til disse. Kundebehandling skjer hovedsakelig via app og det er derfor reduserte kostnader knyttet til administrasjon.

## 4.2.2 Drosjesentralenes forretningsmodell

Vi har intervjuet ulike aktører i drosjenæringen. I beskrivelsen under tar vi utgangspunkt i fellestrekk ved en drosjesentral.



Figur 8 Forretningsmodell drosjesentral

Drosjenæringen har en forretningsmodell som ikke ligner den tradisjonelle tjenesteverdikjeden, men kan heller ikke karakteriseres som en nettverksmodell. I motsetning til tjenesteverdikjeden er ikke løyvehavere ansatt hos sentral, de er selvstendig

næringsdrivende som tilknyttes en sentral gjennom en transportøravtale. Sjøfører er ansatt hos løyvehaver, og har rettigheter som vanlige ansettelsesforhold medfører. Forretningsmodeller til drosjesentraler ligner nettverksmodellen og kan betraktes som et tosidig marked ved at både kunde og løyvehaver er viktig for å skape verdi. Ved nettverksmodeller formidler en plattform interaksjon mellom en kunde og en tilbyder. Løyvehaver kan betraktes som et ekstra mellomledd som man ikke har i nettverksmodellen. Betalingen går fra kunde til løyvehaver. Løyvehaver betaler lønn til sjåfører og en månedlig avgift til sentralen (Se figur 8). Vi velger derfor å betegne organiseringen i drosjenæringen som en hybridmodell, siden den inneholder elementer fra begge verdikjedene. Se vedlegg 2 for en dypere forståelse av hvordan markedet fungerer.

### *Verdiskaping*

Verdi til kunden skapes ved at den kan bli hentet og kjørt dit den ønsker. Tilgjengelighet er viktig, i tillegg til at sjåførene må levere god service og kvalitet. Det at man kan ringe en bestillingssentral gjør at man får mulighet til å spesialisere tjenesten ytterligere for eksempel ved å be om en kvinnelig sjåfører. Verdi til løyvehaver skapes ved at sentralen har et stort kundegrunnlag, lav sentralavgift eller høye priser til kunde. I tillegg tilbyr sentralene diverse serviceavtaler og rabatter til løyvehaver.

### *Verdilevering*

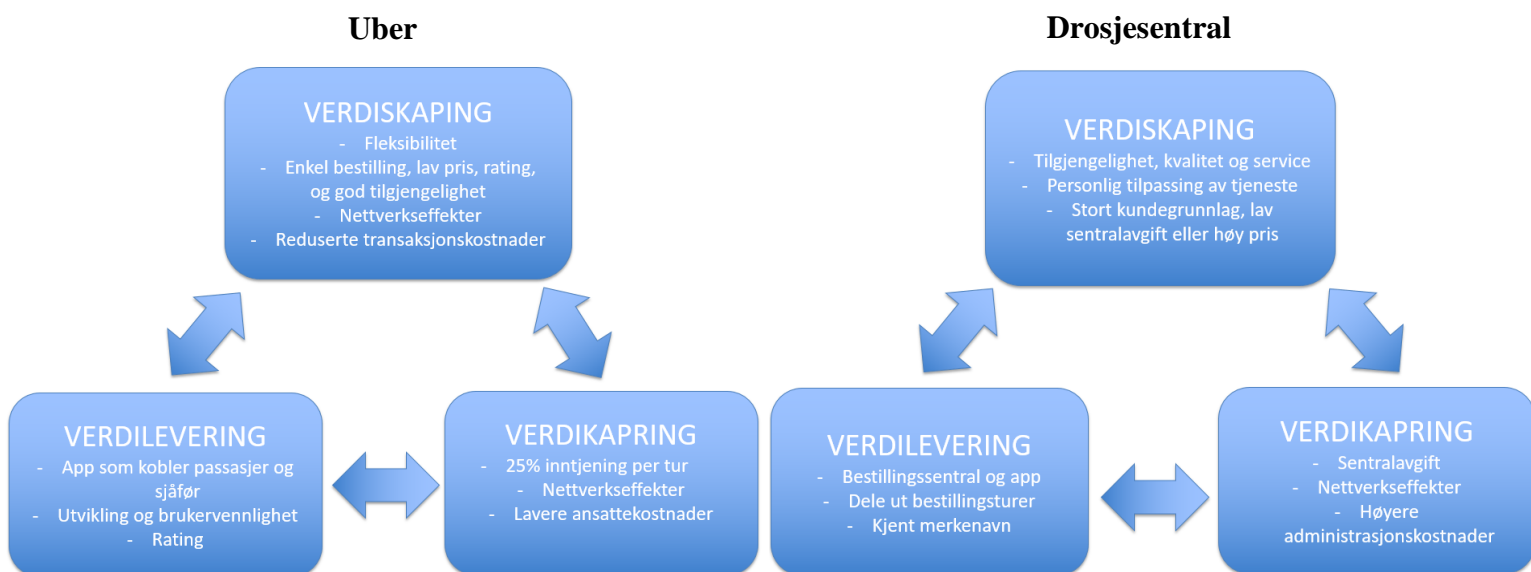
Drosjesentralen må levere verdi til både kunde og til løyvehaver. Sentralen leverer verdi til kunden gjennom bestillingssentralen og nå gjennom app i økende grad, i tillegg til å ha et kjent merkenavn som øker verdien ytterligere. Det er sjåfører som leverer verdi til kunden gjennom selve transporttjenesten. Sentralen leverer verdi til løyvehaver gjennom å dele ut bestillingsturer, og ha et kjent merkenavn.

### *Verdikapring:*

Sentralen fanger verdi gjennom å knytte til seg flest løyvehavere, for det er gjennom sentralavgiften sentralen tjener penger. Sentralavgiften er fast, men ved å tiltrekke flere kunder, tiltrekker man samtidig flere løyvehavere og kaprer verdi på den måten. Samarbeid mellom sentraler eller outsourcing av teknologiutvikling kan føre til sparte kostnader. En sentral har store kostnader knyttet til administrasjon og kundebehandling.



### 4.2.3 Sammenligning



Figur 10 Forretningsmodell Uber

Figur 9 Forretningsmodell drosjesentral

Uber opererer som en nettverksmodell hvor kunde og partnersjåfør tilknyttes plattformen, mens drosjenæringen er organisert som en hybridmodell hvor sjåførere er ansatte hos løyvehaver, som igjen er tilknyttet en sentral. Oppsummert kan vi ut fra figur 9 og 10 se likheter og forskjeller i verdiskaping, verdilevering og verdikapring i de to forretningsmodellene. Den største forskjellen er at i Uber er alt integrert i appen, mens hos drosjesentraler er det større grad av manuell kontakt både med kunde, løyvehaver og sjåfør.

## 4.3 Nyhetsgjennomgang

Konflikten mellom Uber og drosjenæringen har ofte vært diskutert i media. Uber har møtt motstand på flere områder, blant annet i arbeidsrettslige spørsmål, det har vært flere rettssaker der partnersjåførere har vært tiltalt for ulovlig pirattaxikjøring, og kritikk er framsatt i forhold til at det ikke betales skatt til Norge. Men Uber har også fått støtte, der det argumenteres for at man må tilrettelegge og ta vare på nyskapingen og utnytte de fordelene delingsøkonomien medbringer. Mye av det som nevnes i nyhetsgjennomgangen er avgrenset vekk fra oppgaven. Hensikten er å gi et innblikk i hva konflikten dreier seg om.

Et område der Uber har fått mye kritikk er måten de organiserer partnersjåførene på, ved at de er selvstendige aktører og ikke ansatte i selskapet. LO mener vi beveger oss mot et utrygt arbeidsmiljø, og at det utfordrer den norske velferdsmodellen (LO, 2016, s. 17). Abelia mener derimot at det kan føre til jobbvekst og en høyere oppnåelse av frihet blant arbeiderne (Abelia,

2016, s. 9). I England kom det nylig en dom (28.10.2016) som pålegger Uber å ta arbeidsgiveransvar for sine partnersjåførere (Osborne, 2016), og i USA har det vært store gruppesøksmål mot Uber der sjåførene krever kompensasjon for mangel på arbeidstakerrettigheter (Kvatningen, 2015).

I Norge har det ikke vært rettssaker i forhold til arbeidstakerrettigheter, men partnersjåførere og Uber Norge har blitt anmeldt for ulovlig virksomhet. I en pressemelding fra Norges Taxiforbund den 30.11.16 sier de at de har anmeldt 105 partnersjåførere (Norges Taxiforbund, 2016). I tillegg har Norges Taxiforbund anmeldt Uber Norway AS, Uber V.B som er Ubers hovedkontor i Nederland, Uber International C.V., og Uber Technologies (Norges Taxiforbund, 2016). Partnersjåførere i Uber og tilsvarende selskaper som kun har blitt tiltalt for brudd på pirattaxibestemmelsen, har blitt frikjent da en app ikke regnes som et offentlig sted. I en rettssak fra oktober 2015 ble sjåføren frifunnet på grunnlag av pirattaxibestemmelsen, men frifinnelsen ble anket da de også må ta stilling til løyvespørsmålet (Tufan & Holvik, 2016). Spørsmålet blir da om de *driver* persontransport. En pågående sak i EU-domstolen stiller spørsmålet om Uber skal vurderes som et tradisjonelt transportfirma eller skal anses å være en teknologisk plattform. Avgjørelsen i denne saken vil ha påvirkning på hvilke regler Uber må forholde seg til (Stortinget, 2016). Det er ikke bare Uber som blir tatt opp i rettssystemet. I mai 2016 åpnet ESA sak mot Norge for brudd på EØS-avtalen om etableringsfrihet. ESA mener denne brytes når det gjelder behovsprøvingen i drosjemarkedet, og denne saken er p.t. ikke avgjort (Stortinget, 2016).

Til tross for all kritikk er det også de som mener vi bør ta imot Uber og delingsøkonomien og utnytte teknologien med mulighetene det medfører. Delingsøkonomien skaper bedre ressursutnyttelse, enten ved å utnytte gjenstander som står ubrukte eller utnytte egen arbeidskraft. NHO mener delingsøkonomien får oss til å se på reguleringene med et nytt syn, og at det er det gamle systemet som må dereguleres, ikke det nye som må tilpasse seg reguleringene (Lilleby & Lorentzen, 2016). Gjennom våre intervjuer har det framkommet en bred enighet om at konkurranse må skje på like vilkår, og at det skal betales skatt til Norge av den verdiskapningen som skjer i Norge. Reguleringer som støtter opp under det aksepteres. Men om det er Uber og delingsøkonomien som skal reguleres, eller om det er drosjenæringen som skal dereguleres er det uenighet om. Positive sider som kommer frem i media om Uber er at delingsøkonomien gir en mer bærekraftig utnyttelse av ressurser, skaper innovasjon og produktivitet (Barland, 2015), og at det bør legges til rette for å hente ut samfunnsøkonomiske gevinster, få nye arbeidsplasser og muliggjøre nyskaping (Lepperød, 2015).

Delingsøkonomien utfordrer reguleringer i hele Europa. I juni i år la Europakommisjonen frem retningslinjer for delingsøkonomien, hvor hovedbudskapet var å unngå reguleringer som hindrer vekst (European Commission, 2016). UberPop er Ubers mest omstridte tjeneste. I mange land, inkludert Norge, opererer UberPop i en gråsoner, og det er en pågående diskusjon om hvorvidt man skal lovliggjøre eller forby tjenesten. I flere byer i Europa har UberPop blitt forbudt, i blant annet Nederland, Belgia, Tyskland, og Sverige (Larson, 2016). I disse landene er det kun UberPop som er forbudt. Andre tjenester levert av Uber, som UberX og UberBlack tillates fremdeles. I få andre land har Uber blitt møtt med velvilje. I Europa utmerker Estland seg, ved at de har endret eksisterende systemer, tilrettelagt for at sjåførene kan foreta skatterapportering på en enkel måte, og derved muliggjort legalisering av Uber (Reuters, 2016).

Nyhetsgjennomgangen viser store konflikter mellom Uber og drosjenæringen. Uber har møtt motstand av både politiske og ideologiske grunner. I denne oppgaven analyserer vi problemet fra et rent økonomisk perspektiv, og vil i det følgende utelate diskusjon knyttet til politikk og reguleringer.

## 5. Analyse 1: Transaksjonskostnadsteori

### 5.1 Transaksjonskostnader

Coase (1937) hevdet at bedrifter eksisterer for å samle oppgaver knyttet til en handel på ett sted og dermed redusere transaksjonskostnadene. Man kan analysere effektiviteten i Uber og i drosjesentralene ved å se på hvem som klarer å redusere transaksjonskostnadene mest, og dra slutninger om det er mest hensiktsmessig å organisere aktiviteten i et marked eller hierarkisk. Munger (2015) viser at delingsøkonomiselskaper reduserer transaksjonskostnader ved at de kobler kjøper og selger til plattformen på en effektiv måte. Vi vil sammenligne transaksjonskostnader i hybridmodellen og nettverksmodellen, og se hvem som er mest effektiv. Transaksjonskostnader deles inn i søkekostnader, informasjonskostnader og forhandlingskostnader.

#### *Søkekostnader*

Søkekostnader er i dag generelt lave på grunn av internett og søkemotorer slik som Google som raskt finner relevant informasjon om ulike tilbydere. Plattformen til Uber knytter den som trenger transport med partnersjåfører og omvendt, og kunden ser enkelt tilgjengelige tilbydere. Dette er likt for bestillingsmarkedet i drosjenæringen der en sentral kobler kunden til sjåføren. I spotmarkedet må sjåfør aktivt søke etter kunde i gaten og på holdeplasser, og har høye søkekostnader. Gjennom Uber får både kunden og partnersjåføren lavere søkekostnader av å knytte seg til en felles plattform, også sammenlignet med uorganisert søking slik Facebook-piratkjøring virker idag.

Problemet i drosjenæringen er at det er vesentlige kostnader for kunden forbundet med å søke etter billigste alternativ, selv om sentralene oppgir standardiserte priser (Konkurransetilsynet, 2015, s. 25). På grunn av asymmetrisk informasjon mellom sentral og kunde, var det vanskelig for en kunde å estimere pris på en drosjetur. På bakgrunn av dette ble det i 2011 innført parallelltakst for å gjøre det lettere for kunde å estimere pris. Tester gjort av Forbrukerrådet (2013) viser at prisstrukturen fortsatt er for vanskelig og prisopplysningen er for dårlig til at kunden klarer å beregne og sammenligne priser. I ettertid har Norges Taxiforbund utviklet taxikalkulator.no, samt gründere har utviklet appen Mivai som et forsøk på å gjøre det enda enklere å sammenligne prisinformasjon mellom ulike selskaper (Norges Taxiforbund; Mivai)

---

Søkekostnadene til en drosjesjåfør er lave i bestillingsmarkedet, mens det er høye i spotmarkedet. Siden partnersjåfører bare forholder seg til bestillingsmarkedet har de lavere søkekostnader. Asymmetrisk informasjon på pris i drosjemarkedet fører til høyere søkekostnader for kunder her sammenliknet med Uber, hvor pris estimeres før turen påbegynnes. Dette til tross for tiltak som taxikalkulator.no og Mivai.

### *Informasjonskostnader*

Videre informasjonsinnhenting som å velge produkt, se estimert pris, og tilrettelegge betalingsløsninger, er forenklet hos Uber ved at alt er samlet i en app. Hjelpesfunksjoner med standardiserte svar er også innebygd i appen. Også hos drosjesentralene øker interessen for bruk av app. Noen sentraler hadde til og med app før Uber kom til Norge. Deres apper er ofte rene bestillingsløsninger, noen med tilhørende betalingsfunksjoner, men man må søke på sentralens hjemmesider for å innhente mer informasjon.

Tillit er viktig når fremmede skal samhandle, og det oppstår informasjonskostnader i det kunden skal vurdere sikkerhet og kvalitet av tjenesten. Uber tilrettelegger for å skape tillit mellom aktørene ved at man kan se informasjon om hverandre på forhånd, blant annet rating basert på andres erfaringer, navn, bil og kontaktinformasjon. Hvis man ikke er fornøyd, kan man velge å bruke en annen sjåfør. Som vi beskriver nærmere i Analyse 3: Kvalitet, så er det ikke mulig for en drosjekunde på forhånd å vurdere kvalitet av en drosjetur, annet enn å forbinde en sentrals merkevare med god eller dårlig kvalitet. Uber har vært i Norge i to år, men det er fortsatt usikkerhet knyttet til tjenesten. Det er uenighet om tjenesten er lovlig eller ikke, og formelt sett kan kunden bli ansett å være delaktig i en ulovlig handling, noe som fører til at kunden pådrar seg informasjonskostnader rundt usikkerheten. Økte informasjonskostnader knyttet til usikkerhet kommer ikke av egenskapene ved forretningsmodellen til Uber, men av reguleringene i Norge.

Gjennom å samle alt i en app tilrettelegger Uber for lettere informasjonsinnhenting. Svar utenom det standardiserte er vanskeligere å innhente i Uber, enn hos drosjesentralenes kundesenter som tilbyr personlig service. Det er vanskelig å bedømme om det er Uber eller drosjesentraler som tilbyr lavest informasjonskostnader fordi dette avhenger av kundens behov. Uten kunnskap om sjåfør og kvalitet øker informasjonskostnader. Ubers ratingsystem og profilløsning bidrar til å redusere usikkerhet knyttet til tjenesten, men mange foretrekker fremdeles tryggheten knyttet til en kjent sentral.

### Forhandlingskostnader

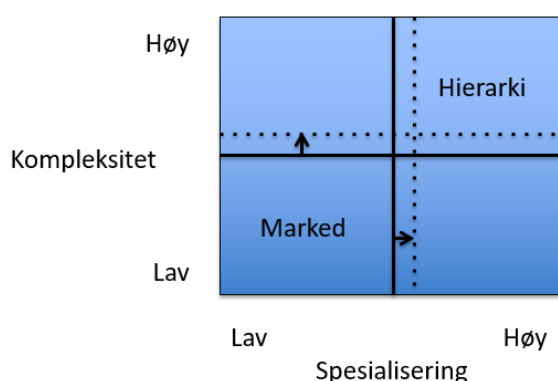
App og bestilling hos både Uber og drosjesentral er utviklet på en slik måte at transaksjonen kan skje på en rask og pålitelig måte gjennom forhåndsbestemte vilkår. Man unngår forhandlingskostnader knyttet til å bli enige om ulike betingelser. Både Uber og drosjesentralene opererer med standardiserte priser og takster som kunden ikke kan påvirke. Sjøføren ankommer den oppgitte adressen uten noen ytterligere forhandlinger om hvor kunden skal plukkes opp, uansett om man bestiller gjennom telefonsamtale eller app. I begge tilfeller trenger man ikke å forhandle om en forhåndsbestemt pris, og betalingsløsning velger man selv i appen eller i bilen.

For en drosjesjåfør vil det være litt usikkerhet knyttet til om kunden vil betale. I drosjenæringen kan man fortsatt betale med kontanter eller med bankkort i bilen, og det er tilfeller hvor kunder ikke betaler (Intervju 1). Slik usikkerhet reduseres i Uber ved at kortinformasjon må registreres i appen før man kan bestille en tur. Hvis kunde eller sjåfør ikke møter opp til avtalt tid og sted påfører det motparten betydelige kostnader. Avbestiller man en Ubertur etter at sjåføren er på vei, blir kunden automatisk ilagt et gebyr. Drosjesjåfører er ikke sikret inntekter for bomturer som medfører tap av tid og nye potensielle kunder (Intervju 1).

Forhandlingskostnader må allikevel sies å være lave både for Uber og vanlige drosjer. Det er små eller ingen forskjeller mellom kostnader knyttet til levering, pris og betaling.

## 5.2 Markedsstruktur vs hybridstruktur

Vi ser at teknologien brukt av Uber og andre delingselskaper bidrar til å redusere transaksjonskostnadene, reduserer kompleksitet og behovet for spesialisering. Malone (Malone, Benjamin, & Yates, 1986) argumenterer for at aktører med tjenester som har liten kompleksitet og spesialisering bør organiseres i et marked (Figur 11).



Figur 11 Organiseringsstruktur (Malone, Benjamin, & Yates, 1986, s. 32)

Ved å betrakte transporttjenestens egenskaper tilsier det organisering i marked, da transport er en lite kompleks og spesialisert tjeneste. Sundararajan (2016) baserer seg på argumentene til Malone (Malone, Benjamin, & Yates, 1986) når han ser for seg at delingsplattformene i økende grad vil føre til at hierarkiske strukturer vil bli erstattet med direkte bruk av markedet. Da kan transaksjoner i markedet bli tilrettelagt av en plattform som kobler kunde og sjåfør, fremfor at selskaper styrer transaksjoner gjennom ansatte. Teknologitvviklingen fører til enklere bestillingsløsninger med tettere koblinger mellom aktører i markedet, og linjen i figur 11 kommer til å skifte videre utover etterhvert som teknologien fortsetter å utvikle seg (Malone, Benjamin, & Yates, 1986, s. 12).

Et eksempel er dagens pirattaxikjøring hvor noe blir organisert via grupper på Facebook. Dette er organisering i markedet med høye transaksjonskostnader knyttet til at kunde og sjåfør skal finne hverandre og forhandle om pris. I følge Coase (1937) tilsier dette at man skal organisere transporten i bedrifter for å redusere disse kostnadene. Uber løser dette problemet ved å koble aktørene sammen via en plattform på en slik måte at det som tidligere hadde høye transaksjonskostnader nå blir lønnsomt. Markedet utvides ved at også privatpersoner kan tilby transport.

### 5.3 Kapittelkonklusjon transaksjonskostnader

Uten ytterligere gradering kan søke-, informasjons- og forhandlingskostnader i transaksjoner mellom kunde og tilbyder summeres som følger:

	Uber (Nettverk)	Drosje (Hybrid)
Søkekostnader	Lave	Høyere
Informasjonskostnader	Lave	Høyere
Forhandlingskostnader	Lave	Lave

Tabell 2 Oppsummering transaksjonskostnader

Totalt sett kan vi si at Ubers nettverksmodell har lavere transaksjonskostnader enn drosjenæringens hybridmodell. Søkekostnader for drosjekunder er høyere på grunn av et vanskeligere prissystem. Informasjonskostnadene knyttet til forretningsmodellen er lavere i Uber på grunn av ratingen, selv om forhold knyttet til usikkerhet trekker opp. Usikkerheten handler om tjenesten er lovlig eller ikke, men det skyldes reguleringene i Norge.

Forhandlingskostnader er lave i både drosje og Uber, ved at det meste er standardisert og bestemt på forhånd.

Teknologiutviklingen fører til mindre kompleksitet, og transaksjoner som tidligere var effektivt å organisere i bedrifter kan organiseres gjennom aktører i markedet. Gjennom å koordinere aktiviteter i nettverk kan man koble ut mellomledd som har liten verdiskapende funksjon, for eksempel bør en sentral rent teknisk kunne koble sjåfør og kunde direkte med hverandre uten løyveholder som et mellomledd. Slik kan overgangen til økt digitalisering endre arbeidsprosesser og måten vi organiserer arbeidet på. Nettverksselskaper som tilrettelegger for markedstransaksjoner blir dermed mer effektive enn drosjenæringens hybridmodell, nettopp siden transport er en lite kompleks og spesialisert tjeneste.



---

## 6. Analyse 2: Tilbud og etterspørsel

### 6.1 Nettverkseffekter

I teorikapitlet beskriver vi hvordan nettverksselskaper i tosidige markeder er avhengige av antall aktører på begge sider av nettverket. Uber skaper verdi ved å tilrettelegge for interaksjon mellom to ulike sider av markedet. Nyten for kunden øker med antall tilgjengelige sjåfører og nyten for sjåfører øker med antall kunder. I tillegg øker verdien med andres bruk av tjenesten ved at man kan se andres rating og ta mer informerte valg. På grunn av slike nettverkseffekter kan Uber og plattformer generelt få skalafordeler og selvforsterkende vekst. Det er mer attraktivt å få tilgang til større nettverk, et standardisert tilbud blir bedre spredt ut i markedet og brukerne blir villige til å betale en merpris for et tilrettelagt tilbud. Uber kan øke prisene etter at de har bygget opp et stort nok nettverk. Slik øker marginene med utbredning og brukere. Hybridmodellen klarer ikke å oppnå slike nettverkseffekter fordi aktører på tilbudssiden er gitt ved politisk behovsprøving, og fordi en drosjekunde hittil ikke har kunnet ta informerte valg om laveste pris i markedet eller om andres erfaringer ved bruk av drosjetjenesten.

### 6.2 Tilbud/etterspørsel og behovsprøving

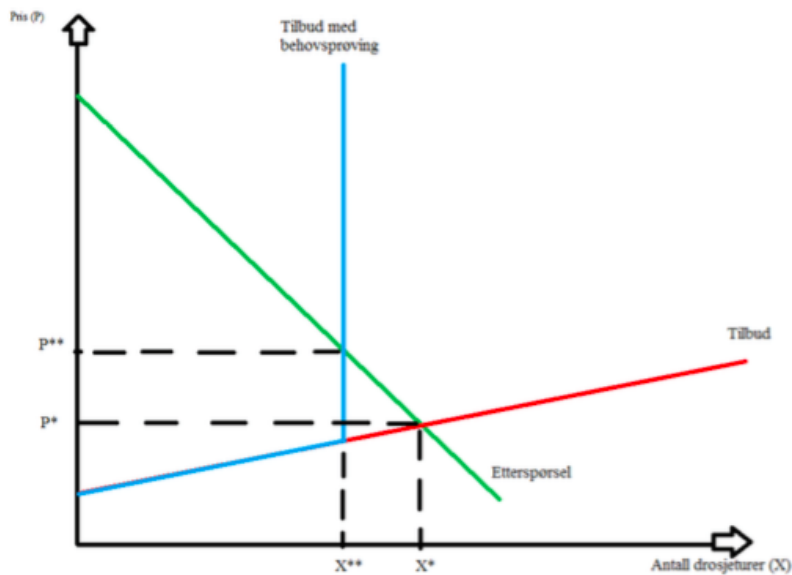
Drosjemarkedet har hatt en negativ utvikling de siste årene, hvor prisene har økt og etterspørselen har falt, samtidig som det er økt ledighet blant drosjene (Pilskog, 2016). Normalt vil man sette ned prisene når etterspørselen synker for å nå ut til et større marked (Riis & Moen, 2011, s. 55). I drosjenæringen kan det være flere årsaker til at prisene har økt, blant annet ved inndekning av kostnader for drivstoff, forsikring, bil, regnskap o.l. Etterspørselen har falt med nesten 10% fra 2008 til 2015 (Pilskog, 2016, s. 11), og kostnaden må dekkes inn med høyere pris per tur. En ytterligere årsak til økte priser og fallende etterspørsel er at også drosjesjåførene skal ha et næringsgrunnlag å leve av, i takt med øvrig samfunnsutvikling etter den norske modellen. Dette henger også sammen med behovsprøvingen (Vedlegg 2).

Drosjenæringen har en stigende tilbudskurve. Tilbudet er stigende når prisen stiger, fordi høyere priser øker muligheten for større fortjeneste og da vil flere sjåfører gå inn i markedet og øke tilbudet. Tilbudet øker også med antall drosjeturer pr tilbyder som da kan senke de

faste kostnadene og øke fortjenesten. Behovsprøving kan betraktes som et tak på antall aktører i markedet, og er dermed et tak på tilbudet (ECON, 2005, s. 23).

Etterspørselen i drosjemarkedet faller når prisen stiger, da vil flere potensielle kunder velge alternative transportmidler. Når antall drosjeturer øker, blir det færre ledige sjåførere til å dekke transportbehovet, og da øker kundens ventetid. Økt ventetid fører til et fall i etterspørselen, fordi kunden opplever det som en kostnad (ECON, 2005, s. 23).

Markedslikevekten kan illustreres slik:

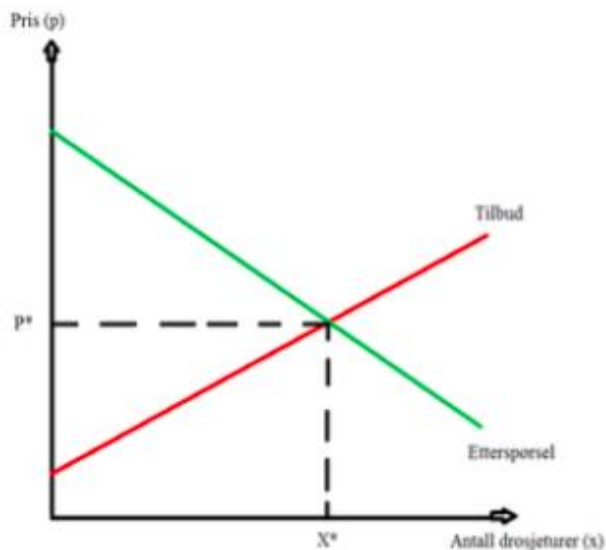


Figur 12 Drosjetilbud og priser med og uten behovsprøving (ECON, 2005, s. 25)

Uten behovsprøving vil det oppstå en markedslikevekt med antall drosjeturer lik  $X^*$ , med en pris  $P^*$ . Med behovsprøving vil man få et begrenset tilbud, og alt annet likt, vil prisen gå opp til  $P^{**}$  og etterspørselen av drosjeturer vil synke til  $X^{**}$ . Behovsprøvingen kan ses på som en begrensning i tilbudet som fører til at prisene stiger, og det forårsaker en lavere etterspørsel.

Etterspørselen og tilbudet i Uber kan beskrives på samme måte som for drosjenæringen, men hvor behovsprøving eller andre begrensninger ikke spiller inn. Når aktørene er regulert i markedet kan det potensielt være mange kjøpere og selgere og de har ikke mulighet eller oversikt til å påvirke prisen. Hvis tjenesten er homogen kan dette betraktes som en frikonkurransmodell (Riis & Moen, 2011, s. 178). Med mange sjåførere og mange kunder vil vi også her få en likevekt der tilbud er lik etterspørselen.

Markedslikevekten i Ubertilfellet kan illustreres på følgende måte, hvor særlig tilbudssiden er økt:



Figur 13 Tilbud og etterspørsel i Ubertilfellet (ECON, 2005, s. 24)

Vi får en pris lik  $P^*$  og antall drosjeturer lik  $X^*$ . Nettverksmodellen til Uber bidrar til en bedre likevekt på grunn av at både tilbyderne og etterspørerne er organisert i markedet. At markedet styrer seg selv refererte Adam Smith (1776) til som “den usynlige hånd”.

I sammenheng med behovsprøvingen er det et kriterie at drosjesjåfører skal ha et tilstrekkelig inntektsgrunnlag (Byrådssak 1045/16, 2016, s. 9). Når etterspørselen går ned, vil sjåførens inntjening reduseres. Dette har bransjen løst ved å sette opp prisene slik at sjåføren får en inntjening som sørger for et tilstrekkelig inntektsgrunnlag. Nærmere bestemt har drosjetakstene økt med 65% fra 2004 til 2015 (Pilskog, 2016, s. 9). Dette fører til enda lavere etterspørsel som igjen vil øke prisene, og vi har en negativ spiral. Rent økonomisk er ikke denne løsningen ønskelig verken for samfunnet eller for sluttbrukerne som må betale mer. På grunn av at sjåførene skal ha et levtbart utkomme har løyvehaverne ingen insentiver til å levere fra seg et løyve i nedgangstider, og løyvemyndighetene kan ikke ta det fra dem uten skjellig grunn. Dette kan føre til et tilbudsoverskudd i nedgangstider og et tilbudsunderskudd i oppgangstider. Alt annet likt kommer vi til at Uber leverer en bedre samfunnsøkonomisk likevekt.

Drosjetakstene var frem til 2000 regulert med makspriser (Forbrukerrådet, 2013, s. 7). Fra 2000 ble maksprisreguleringen fjernet i områder der sentralene møter konkurranse. Tanken bak dereguleringen var at sentralene skulle konkurrere på pris seg imellom, men man ser at prisene i flere av de deregulerte områdene er høyere enn i maksimalprisområdene

(Forbrukerrådet, 2013, s. 8). Dette tilsier at dereguleringen ikke var formålstjenlig og det må andre tiltak til for å regulere prisene i drosjenæringen.

Uber og drosjeselskapene konkurrerer om de samme kundene i bestillingsmarkedet, men de forholder seg ikke til de samme reglene. Behovsprøvingen er til for å sikre et tilstrekkelig drosjetilbud til enhver tid. Måten Uber har løst det på er ved å gi partnersjåførene insentiver til å dekke etterspørselen via surgeprising. Når etterspørselen øker i et område vil Uber øke prisene i samme område slik at sjåførene vil trekke dit etterspørselen er. Noen kunder vil unngå høy pris og flytter sin etterspørsel til et annet tidspunkt

### **6.2.1 Prisstruktur**

En annen grunn til at Uber kan ha en lavere pris, og beholde et konkurransefortrinn er at de har en todelt prisstruktur. Todelt prisstruktur er når man tar ulik pris fra de ulike sidene av markedet. I følge Eisenmann et al (Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 2006, s. 5) bør man subsidiere den siden av markedet som har høy kvalitetsfølsomhet. Det vil si å ta lavere pris fra kunden, og høyere pris fra den siden som må levere kvalitet, sjåføren. Uber gjør dette ved å ta en høyere andel av verdien generert fra sjåfør, enn fra prisen til kunden. Uber tar 25% av prisen som betales til sjåføren. Ved å ta lav pris mot kunden gjør de tjenesten attraktiv og kan tiltrekke seg flere kunder, noe som indirekte vil gi økt lønnsomhet for sjåførene ved en økning i antall transportoppdrag. I en nettverksmodell uten begrensninger som behovsprøving o.l. på tilbudssiden kan Uber sikre seg høyere marginer samtidig som de skaper et høyere volum. Dette er motsatt av hierarkisk handel hvor høyt volum vanligvis gir lavere margin pr enhet. På den måten er Uber i stand til å ha lavere priser enn drosjenæringen kan ha, og Uber opprettholder sitt konkurransefortrinn på pris.

## **6.3 Konkurransen om løyvehavere**

Sammenlignet med Ubers nettverksmodell som gir insentiv til å redusere prisen gjennom todelt prisstruktur, gir forretningsmodellene i drosjemarkedet få insentiver til å konkurrere om pris til kunden. Drosjesentralenes verdi skapes ved å tilknytte seg mange løyvehavere og dermed vil drosjesentralene konkurrere seg imellom om løyvehaverne. Dette framkommer i flere intervjuer at sentralene konkurrerer om å gi gode serviceavtaler til løyvehaverne, ikke til sluttbrukerne (Intervju 2, 3, 4, 5). Løyvehaverne og sjåførene tjener på høy pris til kunden, og vil da knytte seg til den sentralen som har høy pris. Alternativt kan

---

løyvehaver knytte seg til en sentral med et sterkt merkenavn og trofaste kunder. For å sikre konkurranse mellom drosjesentralene i Norge er det lagt en begrensning på hvor store sentralene kan være. Jf. Drosjeforskriften, Oslo §5 kan maksimalt 50% av løyveholderne i Oslo være tilknyttet en av sentralene, for å hindre at det oppstår monopollignende tilstander i markedet.

Konkurransen i drosjenæringen kan sies å være skiftet oppover fra å konkurrere om sluttbrukerne til å konkurrere om løyveholderne. Sluttbruker har ingen makt. Konkurransen sentralene imellom uten maksprisregulering skaper ikke høyere velferd for forbrukeren. Konkurransen i hybridmodellen gir forbrukeren en indirekte birolle, men bidrar derimot til velferd for sjåfører og løyveholdere.

## 6.4 Kapittelkonklusjon tilbud og etterspørsel

Vi viser i dette kapittelet at det er flere forhold ved drosjenæringen som gjør at konkurransen ikke er en optimal markedstilpasning, noe som fører til at drosjenæringen tar høyere priser mot kunden. Konkurransen blant drosjesentralene handler om å knytte til seg flest mulig løyveholdere, og overlater sluttbrukeren til å ha en indirekte birolle. Blant annet skyldes dette markedsmekanismen med behovsprøvingen og målet om å ha et anstendig inntektsgrunnlag for alle deltagere i næringskjeden.

En todelt prisstruktur som ligger til grunn for Ubers virksomhet er en årsak til at de kan ta lavere pris, fordi en slik prisstruktur fører til at man tiltrekker seg en større kundegruppe, samtidig som man sikrer seg høye inntekter fra flere sjåfører eller flere turer i markedet. Samtidig bidrar nettverkseffekter til å øke antall aktører på begge sider av nettverket.

Forretningsmodellen til Uber gir potensielt bedre fortjeneste enn forretningsmodellen til drosjesentralene fordi en app-plattform med nettverkseffektene skaper skalafordeler og rask vekst. I tillegg legger Ubers forretningsmodell bedre til rette for konkurranse i markedet ved å la sjåfører på tilbudssiden konkurrere uten kompetansekrav. Nettverksmodellen skaper økt velferd for kunden, sjåføren og Uber selv. Hybridmodellen i drosjenæringen reduserer velferden til kunden, mens den skaper verdi til sentral, løyveholder og sjåfør. Ettersom det er langt flere kunder enn løyveholdere og sjåfører konkluderer vi med at Ubers modell gir størst samfunnsøkonomisk nytte og effektivitet.

## 7. Analyse 3: Kvalitet

### 7.1 Kvalitet og rating

Det er viktig å tiltrekke seg og holde på gode kunder. En måte å gjøre det på er ved å levere god kvalitet over tid. Kvalitet fører til gjenkjøp, som fører til stabil og økende kundegruppe, og dermed til bedre lønnsomhet for bedriften. Uber og drosjeselskaper har ulike strategier for å sikre kvalitet. I drosjenæringen er kursing og oppfølging av sjåførene en viktig del av kvalitetssikringen, mens i Uber er det rating og trussel om deaktivering. Rating i Uber brukes for å styrke tillitsforholdet til kunden. Drosjesentralene har i økende grad en ratingfunksjon innebygd i appene, men denne ratingen blir brukt internt for å forbedre tjenesten og blir ikke meddelt passasjerene. Drosjesjåfører beskyttes av arbeidsmiljøloven og kan ikke sies opp vilkårlig uten gjentatte advarsler om brudd på retningslinjer. Det er vanskelig å luke ut sjåfører som leverer dårlig opplevd kvalitet.

Tillitsdimensjonen er en viktig del av forretningsmodellen til Uber. For at den skal fungere er de avhengig av at passasjerene stoler på partnersjåførene, og motsatt. Uber har derfor utfyllende retningslinjer for kvalitet, og brudd på disse kan føre til deaktivering fra appen både for passasjer og partnersjåfør. Ratingen fungerer dermed som et sikkerhetsnett for å sikre kvalitet ved å luke ut dårlige sjåfører og kunder. Kunden kan se en sjåførs rating før bestilling og kan dermed ta et mer informert valg i forhold til tjenestens kvalitet. Slik bidrar Uber til å redusere usikkerheten knyttet til tillit og informasjonskostnader. Hvorvidt deaktiveringspolitikken påvirker partnersjåføren negativt, og hva det vil si for samfunnet er ikke vurdert her. Imidlertid er inntrykket at sjåfører med topp rating får langt flere turer enn sjåfører med lavere rating.

Hvis informasjon om kvalitet er vanskelig tilgjengelig vet ikke kunden hva som kan forventes. Dette skaper et insentiv for tilbyderen til å lure etterspøreren ved å ta høy betaling for lav kvalitet (Akerlof, 1970, s. 489). I drosjemarkedet er det vanskelig for kunden å oppdage hvilken kvalitet sjåføren yter, ettersom synlig rating eller andre systemer for å vurdere kvalitet ikke finnes. Kunden vet derfor ikke om sjåføren leverer god eller dårlig kvalitet før turen er over. Når kunden ikke settes i stand til å bedømme kvalitet kan ikke sjåførene som leverer god kvalitet rettferdiggjøre en høyere pris. En effekt av dette er Gresham's lov: når det kun er asymmetrisk informasjon tilgjengelig vil kvalitet som leveres

---

til markedet være lav. Dette fordi dårlig kvalitet har en tendens til å drive ut god kvalitet ved at ingen er villige til å investere i god kvalitet når prisen tilsvarer dårlig kvalitet (Akerlof, 1970, s. 489).

Har man manglende mulighet til å vurdere kvalitet på forhånd kan dette motvirkes ved å benytte et kjent merkenavn (Akerlof, 1970, s. 499). En kjent sentral indikerer ikke bare kvalitet, men gir også sluttbruker en mulighet til å straffe selskapet ved å klage og ikke bestille fra samme selskap til neste tur. Drosjesjåfører som er tilknyttet en sentral vil da i følge teorien til Akerlof (1970) ha insentiver til å yte god service, men reguleringer i drosjenæringen og i lovverket reduserer disse insentivene ved at sjåførene har et sterkt vern. Gjennom transportøravtalen kan sentraler påtvinge løyvehaver å si opp ansatte, men en oppsigelse må uansett ikke stride mot arbeidsmiljøloven. Løyvehaver er også beskyttet og blir tilknyttet en sentral via fylkeskommunen. Sentralen har verken mulighet til å takke nei til en løyvehaver og kan heller ikke avslutte en gjeldende transportøravtale. Yter løyvehaveren dårlig kvalitet kan sentralen ikke gjøre annet enn å gi oppfordringer om å yte bedre kvalitet. Flere av sentralene uttaler at de ønsker større grad av styringsrett over løyvehavere og deres ansatte for å kunne luke ut de som ikke leverer god kvalitet (Intervju 4 og 5).

## 7.2 Kapittelkonklusjon kvalitet

Ettersom Ubers kunder kan se en rating på forhånd, reduserer det usikkerheten knyttet til tillit og kvalitet, og man kan ta et mer informert valg om kjøpet. I drosjenæringen kan ikke kunden se dette på forhånd og kan dermed ikke bedømme tjenestens mulige kvalitet. Dette skaper problemer for drosjenæringen siden hverken sjåfør eller løyvehaver får vist sin kvalitet og heller ikke får insentiver til å yte kvalitet. Drosjesjåførene får i tillegg tildelt turer etter hvor lenge de har oppholdt seg i en sone. Det vil si at også sjåfører som yter dårlig kvalitet får tildelt turer på lik linje med andre sjåfører.

Med deaktiveringspolitikken til Uber blir sjåfører som gjentakende ganger yter dårlig kvalitet fjernet. Det gir sjåførene et insentiv til å yte kvalitet over tid for å unngå å miste sitt inntektsgrunnlag. Når mange partnersjåfører samtidig yter god kvalitet, vil nettverkseffekter føre til at flere og flere ønsker å knytte seg til plattformen. Dårlige sjåfører mister oppdrag eller blir kastet ut. Et kundefokusert system hvor kunden rapporterer opplevd kvalitet er en god form for styring. Ved også å sikre kvalitet til kunden kan Uber utvide sitt marked.

## 8. Analyse 4: Forretningsmodellinnovasjon

### 8.1 Disruptiv innovasjon

Ny teknologi har ført til at den teknologiske utviklingen går mye raskere enn tidligere (Kaplan, 2012). Hvis bedriften ikke endres i raskt endrede omgivelser, kan man miste de konkurransefortrinn som man tidligere har hatt. Uber kom inn i drosjemarkedet med en ny forretningsmodell, med ny måte å organisere transport på og levere merverdi til kunden ved smart bruk av teknologi. Digitaliseringen har ført til fremvekst av såkalte “Unicorns” (bedrifter som er verdsatt over 1B USD) (Libert, Beck, & Wind, 2016b, s. 31). Uber er idag verdsatt til 60-70B USD (Libert, Beck, & Wind, 2016b, s. 6). Den raske spredningen og veksten til nettverkbedrifter er et problem for tradisjonelle bedrifter, fordi de etablerer seg i eksisterende bransjer med en helt ny, mer profitabel og lettere skalerbar forretningsmodell (Libert, Beck, & Wind, 2016b, s. 32). Når man introduserer en ny og bedre forretningsmodell i et eksisterende marked kalles det disruptiv innovasjon. Clayton Christensen (1997) introduserte dette begrepet, og poengterte at det ofte er nye aktører som etablerer de nye alternativene når det gjelder slik forretningsmodellinnovasjon.

I januar 2016 ble San Fransiscos største taxiselskap Yellow Cab begjært konkurs, og nå i november 2016 er selskapet til salgs (Levi, 2016). I følge The Verge har økt konkurranse fra Uber og Lyft bidratt til konkursbegjæringen (Hawkins, 2016a). Det største problemet har vært at sjåførere går over til Uber, noe som gir drosjeselskapene et vesentlig lavere inntektsgrunnlag (Rodriguez, 2016). Det ser ut til at konkursbegjæringen er den første et drosjeselskap opplever som følge av at Uber entrere et marked, og er et bevis på at man må tilpasse seg for å ikke bli utkonkurrert av nye og mer effektive aktører. Etterhvert som Uber og Lyft har fått grep i byer i USA har drosjeselskaper begynt å imitere deres teknologi. I Yellow Cab New York foregår det nå en massiv restrukturering med oppgradering av deres teknologi (Hawkins, 2016b).

Stadig innovasjon er viktig for å kunne levere verdi til kunder, og for gjentakende å bli valgt fremfor konkurrenter. Unngår man å innovere og tilpasse seg vil nye aktører som Uber oppnå konkurransefortrinn ved at de tilpasser seg kundens behov og leverer verdi på en bedre måte, slik som i San Fransisco. Jobs-to-be-done rammeverket til Christensen (Christensen, Hall, Dillon, & Duncan, 2016, s. 4) handler om å levere verdi til kunden etter hva kunden ønsker å oppnå, jo bedre tjeneste aktørene leverer, jo flere kunder vil de få, og dermed får de en større markedsandel.



---

Et særtrekk ved forretningsmodellen til Uber er fleksibilitet for sjåførere ved at partnersjåførere kan tilby sine kjøretjenester når de selv ønsker. Dette kan være en kilde til at Uber oppnår suksess, ved at de leverer bedre verdi til de sjåførere som verdsetter fleksibilitet. I en undersøkelse av partnersjåførere i USA svarer 40% at de jobber for Uber på grunn av den økte fleksibiliteten de tilbyr (Uber, 2015). At mange sjåførere gikk over til Uber tyder på at de ikke var fornøyd med eksisterende løsning i Yellow Cab San Francisco. Det vites ikke om drosjesjåførere i Norge verdsetter fleksibilitet eller ønsker stabilitet. Vi har ikke funnet forskning som viser det. Hvilket verdiløfte som er mest effektivt vil avhenge av hva sjåføren verdsetter.

Når det kommer utfordrere inn i et marked må etablerte aktører spørre seg om og hvordan den nye aktøren leverer en bedre tjeneste til kunden. Det kunden trenger når han bestiller transport er simpelthen å bli fraktet fra A til B. Nyten er individuell og avhenger av prisen som betales for tjenesten og hvilken kvalitet man får ut av tjenesten. Kunden vil alltid gå til den bedriften som er mest attraktiv etter nyttemaksimeringsprinsippet (Riis & Moen, 2011, s. 80). Nye generasjoner vokser opp med en annen teknologi som skaper andre kundebehov. Drosjesentraler må omstille seg etter dette, da det i fremtiden ikke vil være like stort behov for bestillingssentral og manuell kundebehandling som i dagens drosjemarked. Ubers suksess ved å etablere seg i så mange land er et tegn på at den digitale løsningen de tilbyr gir verdi til kunden. Greier man ikke å levere en tjeneste kunden prefererer vil man bli valgt bort til fordel for nye aktører som kommer inn i markedet med attraktive forretningsmodeller, og risikerer slutt å bli utkonkurrert.

## 8.2 Creative destruction

Ubers nettverksmodell er en forretningsmodell som bryter med forretningsmodellene til de etablerte drosjeselskapene. Schumpeter (1942) kaller dette «Creative Destruction», der innovasjoner ødelegger status quo for eksisterende produkter og tjenester at det kommer nye imiterende, konkurrerende produkter og tjenester under nyere og mer effektive forretningsmodeller (McKnight, Vaaler, & Katz, 2001, s. 3). Tilbake til eksempelet da Uber gikk inn i markedet i San Francisco; etablerte aktører måtte gjennomføre massive restruktureringer, og noen gikk konkurs. Schumpeter mente at de fleste selskaper som blir offer for innovasjon fra konkurrenter vil mislykkes i restruktureringen. Han mente også at

fordelene ved slik innovasjon overgår ulempene ved at andre bedrifter går konkurs (McCraw, 2007, s. 266).

I dagens samfunn er det viktig å være klar til omstilling, og Ubers forretningsmodellen er bedre tilrettelagt for dette ved at aktørene er organisert i markedet. Siden Uber ikke har faste kostnader knyttet til partnersjåfører, unngår de å være fastlåst i ressurser ved en endring som krever omstilling. Med lite styringsrett er drosjesentralene i større grad låst til løyvehavere og sjåfører fordi de må ha gyldig grunn å si dem opp, og omstillinger vil derfor ta lengre tid.

Det fremkommer av intervjuer at dagens reguleringer i drosjenæringen er et stort problem som begrenser endring og innovasjon (Intervju 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9). For eksempel har sentralene lite styringsrett til å kunne bygge organisasjonen og opparbeide konkurransefortrinn. Behovsprøvingen er et annet eksempel til hinder for at nye aktører etablerer seg, noe som også fører til svakere insentiver for innovasjon. Drosjeselskapene ønsker å utvikle seg, og flere sentraler samarbeider om teknologisk utvikling. Det viser at drosjeselskapene i Norge er villige til endring, men reguleringer og krav hemmer prosessen.

Uber med en mer fleksibel forretningsmodell har større muligheter til innovasjon og utvikling av sin tjeneste. Uber investerer stadig i ny teknologi for å være i takt med utviklingen. Blant annet utforsker de selvkjørende biler og kunstig intelligens (Newcomer, 2016). Det viser at Uber er fremtidsrettet og har fokus på utvikling og nye løsninger. Drosjesentralene samarbeider, outsourcer og kjøper teknologi, men de utfordrer ikke markedet med sin teknologi på samme måte som Uber gjør. Når en aktør er mer effektiv enn den andre, vil den ineffektive aktøren tvinges til å omstille for å unngå konkurs. Reguleringer i drosjenæringen fungerer som en beskyttelse og gjør at destruksjonen går saktere og møter motstand. Hvis det finnes bedre løsninger som kundene foretrekker blir drosjenæringen tvunget til å omstille sin drift, og myndigheter må endre reguleringer.

### 8.3 Kapittelkonklusjon forretningsmodellinnovasjon

Eksempelet med Yellow Cab i San Francisco er en påminnelse om at man stadig må innovere og tilpasse seg for å ikke bli utkonkurrert av nye og mer effektive aktører. I tillegg ser vi at etablerte aktører i større grad prøver å innovere og tilpasse egen forretningsmodell. Aktører må spørre seg hva kunden ønsker å oppnå og finne den beste løsningen å

tilfredsstillte dette på. Greier man ikke å dekke markedets behov vil man bli offer for Creative Destruction og gå under. I Norge legger kravspesifikasjoner, behovsprøving og manglende styringsrett bremses på drosjesentralenes innovasjon.

At Uber har blitt så populært i løpet av kort tid og blir verdsatt som en “Unicorn”, viser at forretningsmodellinnovasjon er mer disruptiv enn tidligere. Det belyser også hvor viktig det er for bedrifter å organisere seg på en måte hvor rask omstilling kan foretas ved trusler fra nykommere. Hvis ikke Uber er den som ødelegger dagens drosjemarked, så vil andre gjøre det senere. Digitaliseringen og teknologiutviklingen gjør at man aldri kan være forberedt på hva som er den neste løsningen. Den bedriften som leverer verdi til kunden på den mest effektive måten vil overleve.

## 9. Avslutning

### 9.1 Konklusjon

Vi har i denne utredningen analysert hvilken forretningsmodell for drosjenæringen som er mest effektiv ut ifra et økonomisk perspektiv. Nyhetsgjennomgangen viser at det er store konflikter mellom Uber og drosjenæringen, og vi har gjennom intervju avdekket at det er ønsker om regulering/deregulering for å få konkurranse på like vilkår. Teknologiutviklingen fører til fremveksten av nye forretningsmodeller som truer i etablerte markeder. Ut fra en ren økonomisk analyse er vurderinger av forretningsmodeller gjort for å finne hvilken modell som genererer mest økonomisk effektivitet. Fra konklusjoner kan anbefalinger gis, om det er drosjemarkedet som skal dereguleres eller Uber som skal reguleres.

Gjennom fire analysekapitler er teori anvendt og effektivitet diskutert for Ubers og drosjenæringens forretningsmodeller. Gjennom analyse av transaksjonskostnader har vi avdekket at nettverksmodellen genererer mer økonomisk effektivitet. Uber har lavere transaksjonskostnader enn drosjenæringens hybridmodell. Hovedsakelig fordi det er enklere for kunden å estimere pris på forhånd, og fordi ratingsystemet reduserer usikkerheten. Siden transport er en lite kompleks aktivitet kan den med fordel organiseres i markedet. Gjennom å koordinere aktiviteter i nettverk kan man koble ut mellomledd som har lite verdiskapende funksjon. For eksempel kan en sentral koble sjåfør og kunde direkte med hverandre uten bruk av dagens løyvehavere som mellomledd. Kunden får høyere verdi ved lavere transaksjonskostnader.

I analysen av tilbud og etterspørsel avdekker vi manglende optimal markedsluke i drosjenæringen på grunn av reguleringer, sentralene konkurrerer ikke om sluttbruker og kunden må betale høyere pris som følge av dette. Nettverksmodeller er basert på tosidige markeder, noe som gjør at Uber kan innføre en prisstruktur hvor kunden betaler lav pris for tjenesten, samtidig som de sikrer inntekt fra sjåfører gjennom avgifter. Lav pris gjør det attraktivt for kunder, og nettverkseffekter fører til at det allikevel blir attraktivt for sjåfører. Jo flere som tar del i nettverket, jo mer øker verdien for kunden og fortjenesten til Uber, men også tilsvarende for sjåfører som opparbeider seg høy rating. Vi ser at forretningsmodellen til Uber skaper et større marked og dermed høyere verdi for aktørene.

Kvalitet i transporttjenester er vanskelig å bedømme før de er utført. I analysen har vi avdekket at det ikke er tilstrekkelig insentiver til å yte kvalitet i drosjenæringen i Norge fordi reguleringer hindrer konsekvenser. En viktig del av Ubers forretningsmodell er ratingen som fungerer som en kvalitetssikring ved at sjåførere som ikke yter god service mister oppdrag eller blir deaktivert. Det gir dermed et sterkt insentiv til en sjåfør om å øke tjenestens service og kvalitet. Gjennom rating reduserer Uber usikkerhet knyttet til tillit og kvalitet. Uber skaper høyere verdi til kunden ved at de klarer å sikre kvalitet.

Avslutningsvis refereres eksempler av digitaliseringen som fører til fremveksten av nye og mer disruptive forretningsmodeller, som endrer konkurransen blant etablerte aktører og fører til at innovasjon og omstilling blir viktigere. I drosjenæringen hindrer reguleringer omstilling og utvikling, men analysen avdekker at det uansett er viktig for eksisterende aktører å raskt kunne omstille seg ved trusler fra nykommere. Uber har en fleksibel forretningsmodell som lettere kan tilpasse seg endrede omgivelser. Den som ikke klarer å omstille seg i tide vil bli offer for Creative Destruction.

Samlet sett viser vår analyse at Ubers forretningsmodell skaper mer økonomisk effektivitet enn drosjesentralenes hybridmodell fordi den innebærer en vesentlig reduksjon av transaksjonskostnader og skaper et større marked.

## 9.2 Anbefaling

Vi viser at Ubers nettverksmodell skaper større effektivitet, og vil derfor anbefale en deregulering av drosjenæringen slik at også drosjeselskaper kan gjøre nytte av fordelene ved nettverk og skape mer effektive transaksjoner. Videre bør det reguleringsmessig muliggjøre at også selskaper som Uber kan tilpasse seg og etableres som et lovlig transportformidlingsselskap. Nettverksmodeller er vist å skape økt velferd for forbrukere og fører til økt tilbud og kvalitet i næringen. Videre konsekvenser av en deregulering har vi ikke vurdert i denne oppgaven.

### 9.3 Begrensninger og svakheter ved studien

Oppgaven er avgrenset til kun å se på økonomiske effekter. Politikk og reguleringer er utelatt. For å gi en mer helhetlig vurdering av hvordan delingsøkonomiselskaper påvirker samfunnsøkonomisk effektivitet skulle vi gjerne inkludert på problemstillinger knyttet til skatt, ansettelsesproblematikk og konsekvenser av eventuelle dereguleringer.

En svakhet ved analysen er at vi ikke har funnet teorier om hybridmodeller, noe som har vanskeliggjort analyser av drosjesentralenes forretningsmodeller opp mot teorier anvendt i oppgaven. Skjevhet i litteraturtilgang kan ha ført til at vi ikke har sett flere positive sider ved hybridmodellen, og konklusjonen kan dermed ha en innebygd slagside.

## 10. Referanser

### 10.1 Bibliografi

- Abelia. (2016). *Høringsinnspill fra Abelia om fremtidig drosjeregulering*. Oslo.
- Akerlof, G. A. (1970). The Market for "Lemons": Quality, Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84, ss. 488-500.
- Amit, R., & Zott, C. (2012, Spring). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, ss. 40-49.
- Barland, M. (2015, 12 01). *Delingsøkonomien*. Hentet fra Teknologirådet.no: <https://teknologiradet.no/norge-2030/delingsokonomien-gronn-grunderboom-eller-losarbeidersamfunn/>
- Behovsprøving av antall drosjeløyver, 201502031-033 (Oslo 06 06, 2016).
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's Mine is Yours: the Rise of Collaborative Consumption* (2. utg.). New York: HarperCollins Publishers.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W. W. Norton & Company.
- Byrådssak 1045/16: Behovsprøving av antall drosjeløyver i Oslo kommune 2015/2016, 201502031-26 (Oslo 04 28, 2016).
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. New York: Harvard Business Review Press.
- Christensen, C. M., Johnson, M. W., & Kagermann, H. (2008, 12). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*.
- Christensen, C., Cook, S., & Hale, T. (2005, Desember). Marketing Malpractice: The Cause and the Cure. *Harvard Business Review*.
- Christensen, C., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. (2016, September). Know Your Customers' "Jobs to Be Done". *Harvard Business Review*.
- Coase, R. H. (1937, November). The Nature of the Firm. *Economica*, 4 (16), ss. 386-405.
- ECON. (2005). *Behovsprøving av drosjeløyver - en nødvendighet for distrikts-Norge?*
- Eggesvik, O. (2014, 11 20). *Slik gikk det da vi testet Uber Black*. Hentet fra Aftenposten: <http://www.aftenposten.no/osloby/Slik-gikk-det-da-vi-testet-Uber-Black-73731b.html>
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2006, Oktober). Strategies for Two-Sided Markets. *Harvard Business Review*.

- 
- European Commission. (2016, 06). *Collaborative Economy*. Hentet fra [http://ec.europa.eu/growth/single-market/strategy/collaborative-economy\\_en](http://ec.europa.eu/growth/single-market/strategy/collaborative-economy_en)
- Evans, D., & Schmalensee, R. (2013, Februar). The Antitrust Analysis of Multi-Sided Platform Businesses. *NBER Working Paper*.
- Evans, P., & Wurster, T. (1999). *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Finn.no. (u.d.). *Jobbannonse: Bli UberPop partnersjåfør*. Hentet fra Finn.no: <http://m.finn.no/job/parttime/ad.html?finnkode=54275173>
- Forbrukerrådet. (2013). *Taxiutredning: Høring om taximarkedet på konkurranseutsatte steder i Norge i 2013*.
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies* (4. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Haugan, B. (2016, 12 03). *Taxiforbundet til frontalangrep på Uber*. Hentet fra <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/delingsoekonomi/taxiforbundet-til-frontalangrep-paa-uber/a/23862408/>
- Hawkins, A. (2016a, 01 06). *Thanks to Uber, San Fransisco's largest Yellow Cab company is filing for bankruptcy*. Hentet fra The Verge: <http://www.theverge.com/2016/1/6/10725434/sf-yellow-taxi-coop-bankruptcy-uber-lyft>
- Hawkins, A. (2016b, 09 26). *Yellow Taxis have a new weapon in their war against Uber: gadgets*. Hentet fra The Verge: <http://www.theverge.com/2016/9/26/13035642/nyc-taxi-cab-android-touchscreen-tablet-verifone>
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, E., & Schlesinger, L. (1994, Mars-April). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jørgensen, S., & Pedersen, L. J. (2015). *Responsible and Profitable: Strategies for Sustainable Business Models*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Kaplan, S. (2012). *The Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When the World is Changing*. Hoboken: Wiley.
- Konkurransetilsynet. (2015). *Et drosjemarked for fremtiden*.
- Krokan, A. (2015). *Det friksjonsfrie samfunn: om utviklingen av nye digitale tjenester*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kvatningen, R. (2015). *Uber må krige på to fronter i USA*. Hentet fra Nettavisen: <http://www.nettavisen.no/nyheter/utenriks/uber-ma-krige-pa-to-fronter-i-usa/3422816152.html>



- 
- Lanning, M., & Michaels, E. (1988, 06). A Business is a Value Delivery System. *Staff Paper; Quarterly*. Hentet fra MCKinsey Quarterly.
- Larson, L. (2016, 05 11). *Uber tvärvänder - lägger ned omstridda tjänsten*. Hentet fra Dagens Nyheter: <http://www.dn.se/ekonomi/uber-tvarvander-lagger-ned-omstridda-tjansten/>
- Lepperød, T. (2015). *Vi får ikke puttet delingsøkonomien tilbake på kaviartuben*. Hentet fra Nettavisen: <http://www.nettavisen.no/nyheter/innenriks/--vi-far-ikke-puttet-delingskonomien-tilbake-pa-kaviartuben/3423177172.html>
- Levi, R. (2016, 11 23). *San Francisco's largest taxi sompany up for sale*. Hentet fra SF Gate: <http://www.sfgate.com/bayarea/article/San-Francisco-s-largest-taxi-company-up-for-sale-10633301.php>
- Libert, B., Beck, M., & Wind, B. (2016b). *The Network Imperative: A Playbook for Creating Unprecedented Value in the Digital Age*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- Libert, B., Beck, M., & Wind, J. (2016a). *The Network Imperative: How to Survive and Grow in the Age of Digital Business Models*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Lilleby, J., & Lorentzen, M. (2016, 01 07). *90-tallets store hit var jo Timeshare*. Hentet fra E24: <http://e24.no/naeringsliv/uber/skogen-lund-delingsoekonomien-er-egentlig-ikke-noe-nytt/23591664>
- LO. (2016). *Notat om "Samhandlingsøkonomien"*. Oslo.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*.
- Malone, T., & Laubacher, R. (1998, sept-oct ). The Dawn of the E-Lance Economy. *Harvard Business Review*, ss. 144-152.
- Malone, T., Benjamin, R., & Yates, J. (1986). *Electronic Markets and Electronic Hierarchies*. Sloan School of Management, Center for Information Systems Research. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- McCraw, T. (2007). *Prophet of Innovation*. London: The Belkan Press of Harvard University Press.
- McKnight, L. W., Vaaler, P. M., & Katz, R. L. (2001). *Creative Destruction: Business Survival Strategies in the Global Internet Economy*. Cambridge: The MIT Press.
- Mivai. (u.d.). *Historien om Mivai*. Hentet fra Mivai.no: <https://mivai.no/om-oss/>
- Munger, M. (2015). Coase and the "Sharing Economy". I C. Veljanovski, *Forever Contemporary: The Economics of Ronald Coase* (ss. 187-209). London: IEA Institute of Economic Affairs.
- Newcomer, E. (2016, 12 05). *Uber Creates AI Lab, Buying Startup Geometric Intelligence*. Hentet fra Bloomberg.com: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-12-05/uber-creates-ai-lab-buying-startup-geometric-intelligence>

- Norges Taxiforbund. (2016, 11 30). *Anmelder 105 piratsjåførere*. Hentet fra Pressemelding fra Norges Taxiforbund: [http://www.mynewsdesk.com/no/norges-taxiforbund/pressreleases/anmelder-105-piratsjaafoerer-1673824?utm\\_campaign=send\\_list](http://www.mynewsdesk.com/no/norges-taxiforbund/pressreleases/anmelder-105-piratsjaafoerer-1673824?utm_campaign=send_list)
- Norges Taxiforbund. (2016, 12 03). *Uber anmeldes for kriminell virksomhet*. Hentet fra NTB info: <https://www.ntbinfo.no/pressemelding?releaseId=13557827&publisherId=13260631>
- Norges Taxiforbund. (u.d.). *Om tjenesten*. Hentet fra Taxikalkulator.no: [https://www.taxikalkulator.no/om\\_tjensten.php](https://www.taxikalkulator.no/om_tjensten.php)
- Norges Taxiforbund; Landsorganisasjonen i Norge; Norsk Transportarbeiderforbund. (2016). *Taxoverenskomsten 2016*.
- Osborne, H. (2016, 10 28). *Uber loses right to classify UK drivers as self-employed*. Hentet fra The Guardian: <https://www.theguardian.com/technology/2016/oct/28/uber-uk-tribunal-self-employed-status>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row Publishers.
- Pilskog, G. M. (2016, Oktober). Drosjenæringa: færre drosjekundar gjev høgare prisae. *Samfunnsspeilet*, 3, ss. 9-14.
- Reuters. (2016, 06 09). *This European Country is Actually Embracing Uber*. Hentet fra Fortune.com: <http://fortune.com/2016/06/09/estonia-uber-tax-deal/>
- Riis, C., & Moen, E. (2011). *Moderne mikroøkonomi*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2006, Autumn). Two-Sided Markets: A Progress Report. *The RAND Journal of Economics*, 37(3), ss. 645-667.
- Rodriguez, J. F. (2016, 01 06). *Yellow Cab to file for bankruptcy*. Hentet fra The Examiner: <http://www.sfexaminer.com/yellow-cab-to-file-for-bankruptcy/>
- Saebi, T. (2016). Fremtiden for forretningsmodellinnovasjon i Norge. *Magma*, 19(07), ss. 33-41.
- Sandtrø, J. (2016, 09 09). *Uber er lovlig i Norge og det må lovendring til for å forby virksomheten*. Hentet fra Teknologirett.no: <https://teknologirett.no/1688/uber-er-lovlig-i-norge-og-det-ma-lovendring-til-for-a-forby-virksomheten/>
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Brothers.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- Smith, A. (1776). *The Wealth of Nations*.

- 
- SSB. (2016a, 06 24). *Drosjetransport 2015*. Hentet fra SSB.no: <http://ssb.no/transport-og-reiseliv/statistikker/drosje>
- SSB. (2016b, 03 03). *Drosjetransport, 4. kvartal 2015*. Hentet fra SSB.no: <http://ssb.no/transport-og-reiseliv/statistikker/drosje/kvartal/2016-03-03>
- Stortinget. (2016, 12 01). *EU/EØS-nytt-01.desember 2016*. Hentet fra Stortinget.no: <https://www.stortinget.no/no/Hva-skjer-pa-Stortinget/EU-EOS-informasjon/EU-EOS-nytt/2016/eueos-nytt---1.-desember-2016/?s=false>
- Stortinget. (2016, 06 01). *EU/EØS-nytt-01.juni 2016*. Hentet fra Stortinget.no: <https://www.stortinget.no/no/Hva-skjer-pa-Stortinget/EU-EOS-informasjon/EU-EOS-nytt/2016/eueos-nytt---1.-juni-2016/#delingsokonomi>
- Sundararajan, A. (2016). *The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*. Cambridge: The MIT Press.
- Tobiassen, M. (2016, 09 09). *Nabobil er ett år - slik har det gått*. Hentet fra Dagens Næringsliv: <http://www.dn.no/grunder/2016/09/09/0807/Delingsokonomi/nabobil-er-ett-r--slik-har-det-gtt>
- Tufan, Ø., & Holvik, M. (2016, 07 02). *Høyesteretts Haxi-avgjørelse er godt nytt for Uber*. Hentet fra NRK: <https://www.nrk.no/ostlandssendingen/hoyesterett-med-godt-nytt-for-uber-1.13023931>
- Uber. (2015, 12 07). *New Survey: Drivers Choose Uber for its Flexibility and Convenience*. Hentet fra Uber.com: <https://newsroom.uber.com/driver-partner-survey/>
- Uber. (a). *Uber i Oslo*. Hentet fra Uber.com: <https://www.uber.com/nb-NO/cities/oslo>
- Uber. (b). *Vår turhistorikk*. Hentet fra Uber.com: <https://www.uber.com/nb-NO/our-story/>
- Uber. (c). *Juridisk*. Hentet fra Uber.com: <https://www.uber.com/legal/terms/no/>
- Wharton University of Pennsylvania. (2016, 12 06). *Networks and Platform Based Business Models Win in the Digital Age*. Hentet fra <https://news.wharton.upenn.edu/press-releases/2016/06/networks-and-platform-based-business-models-win-in-the-digital-age-according-to-a-new-study-by-the-wharton-school-of-the-university-of-pennsylvanias-sei-center-for-advanced-studies-in-m/>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011, 05). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*.

## 10.2 Lover og forskrifter

Drosjeforskriften. Forskrift 15. mai 2013 nr. 490 om godkjenning og drift av drosjesentraler og drosjeløyver i Oslo kommune

Yrkestransportforskriften. Forskrift 26. mars 2003 nr. 401 om yrkestransport med motorvogn og fartøy

Yrkestransportloven. Lov 21. juni 2002 nr. 45 om yrkestransport med motorvogn og fartøy

## 10.3 Intervjuobjekter

Intervju 1 Drosjesjåfør: Telefonintervju. 27.09.2016

Intervju 2 Drosjesjåfør: Personlig intervju, Oslo. 28.09.2016

Intervju 3 Drosjesentral: Telefonintervju. 28.09.2016

Intervju 4 Drosjesentral: Personlig intervju, Oslo. 10.10.2016

Intervju 5 Drosjesentral: Personlig intervju, Bergen. 20.10.2016

Intervju 6 Uber: Personlig intervju, Oslo. 13.10.2016

Intervju 7 Interesseorganisasjon: Personlig intervju, Bergen. 20.10.2016

Intervju 8 Interesseorganisasjon: Personlig intervju, Oslo. 11.10.2016

Intervju 9 Interesseorganisasjon: Personlig intervju, Oslo. 11.10.2016

Intervju 10 Interesseorganisasjon: Personlig intervju, Oslo. 10.10.2016

Intervju 11 Jurist: Personlig intervju, Oslo. 29.09.2016

---

## 11. Vedlegg

### 11.1 Vedlegg 1: Uber

#### Om Uber

Uber Technologies Inc. ble stiftet i San Fransisco i 2009 av Travis Kalanic og Garret Camp. Uber har utviklet seg raskt og har nå etablert seg i 543 byer over hele verden (Uber, b). 19.november 2014 ble Uber lansert i Norge, foreløpig opererer de bare i Oslo (Eggesvik, 2014). Uber tilbyr ulike tjenester, i Oslo startet de med Uber Black og Uber Pop, men har senere også lansert Uber EL og Uber XXL (Uber, a).

Uber XXL er en tjeneste der de kjører med minibusser, mens Uber Black kjører med svarte luksusbiler og betraktes å være en limousintjeneste. Sjåførere som leverer Black og XXL tjenester har løyve i form av selskapsvognløyve eller turbillløyve, og sjåførene er ansatt. Uber Pop er den omstridte tjenesten, da den er kritisert for at den ligner på vanlig drosjetransport. Privatpersonene har ikke kjøreseddel og er heller ikke kvalifiserte til å inneha løyve for å drive persontransport mot vederlag. Bilene har heller ikke utstyr som takstameter.

#### Krav til sjåfør

Sjåførene som kobler seg til Uber plattformen kalles partnersjåførere, og de er ikke ansatte i Uber. Uber har derfor ikke arbeidsgiveransvar for de som leverer tjenesten, eller ansvar for transporttjenesten i seg selv, de er kun et mellomledd i transporttjenesteleverandøravtalen mellom sjåfør og kunde. Noen av de kravene som stilles for å bli sjåfør er at man må være over 21 år, ha god vandel, og bilen må være forsikret og ha fire dører, og ikke være eldre enn 10 år. Bilde av Ubers annonse på finn.no er vedlagt under der de søker etter partnersjåførere.

##### Om stillingen

Uber søker flere partnersjåførere til å frakte hyggelige personer rundt i byen, sikkert og raskt.

Når du har blitt akseptert som en uavhengig kontraktspartner med Uber vil få tilgang til Ubers sjåfør-app. Via appen kobles du sammen med personer i nærheten som ønsker skyss. Det er en enkel, fleksibel og trygg måte å tjene penger på. En god mulighet for de som har ekstra tid på dagtid, kvelder eller i helgene.

- Som Uber Partner kjører du akkurat når du ønsker. Full fleksibilitet!
- Du får ditt opptjente beløp overført som ukentlige utbetalinger, og du trenger ikke å håndtere betalinger mens du kjører.

##### Krav

- Du er minimum 21 år gammel
- Du har en forsikret 4-dørs bil som har plass til fire passasjerer og er en 2006 modell eller nyere
- Du har førerkort og har hatt det i minst ett år
- Du er vennlig og interessert i å tjene penger når du selv ønsker!

*Bilde 1 Jobbannonse: Bli UberPop partnersjåfør (Finn.no)*

Uber legger vekt på at sjåførene er uavhengige kontraktsparter. Partnersjåførene har en transportleverandørtjenestevtale med Uber, og før man melder seg som partnersjåfør må man godta avtalevilkår og retningslinjer (Uber, c).

### **Appen**

Appen kobler sammen sjåfør og kunde, og inneholder funksjoner som bestilling, betaling og rating. Alle kunder med smarttelefon kan laste ned appen og registrere seg kostnadsfritt. Når du har logget deg på og søker etter transport vil appen lokalisere deg på et kart via GPS og koble deg til nærmeste ledige sjåfør. Sjåføren velger om han vil godta eller avslå din forespørsel om tur. Godtar sjåføren vil kunden få informasjon om navn, bilde av sjåføren og se rating fra tidligere turer. Når reisen er over skjer betalingen automatisk fra det betalingskortet som er registrert i appen. Betalingen går fra passasjer til Uber sentralt, deretter betaler Uber ut 75% av dette til partnersjåføren (Intervju 6).

### **Rating og klaging**

Ratingen i appen er tosidig og fungerer slik at passasjer kan rate sjåføren i tillegg til at sjåføren kan rate kunden. Etter hver tur får kunde og sjåfør opp en stjeranerangering fra 1- 5, som tilsvarer inntrykket fra turen. Som kunde vil du også kunne se gjennomsnittlig rating til sjåføren med en gang du bestiller en tur. Basert på denne ratingen kan du velge å avbestille turen om du vil ha en sjåfør med bedre rating.

### **Surgeprising**

Uber sikrer tilbudet i markedet ved å gi partnersjåføren insentiver til å kjøre når det er høy etterspørsel. Dette gjør de ved surgeprising som er en dynamisk prising der Uber skruer opp prisen til sluttbruker når det er mange som forespør transport, noe som vil føre til at flere partnersjåførere velger å koble seg på appen. På den måten møter tilbudet etterspørselen.

### **Er Uber ulovlig?**

En stor del av kritikken mot Uber er at de ikke forholder seg til reglene i Yrkestransportloven. Uber argumenterer for at de er et teknologifirma og ikke et transportfirma, og at partnersjåførene ikke driver persontransport, men samkjøring og "hobby". Yrkestransportloven § 4 (1) viser:

---

#### § 4. *Løyve for persontransport med motorvogn*

(1) Den som mot vederlag vil drive nasjonal eller internasjonal persontransport med motorvogn, må ha løyve. Det same gjeld den som utfører persontransport mot vederlag på liknande måte som drosje når tilbod om transport vert retta til ålmenta på offentleg plass.

§4 (1) første punktum sier at de som vil drive persontransport mot vederlag må ha løyve. I forhold til Uber blir spørsmålet hvorvidt de driver nasjonal eller internasjonal persontransport med motorvogn. I forhold til partnersjåførene blir spørsmålet hvorvidt de driver en næringsmessig persontransport. For at handlinger skal kunne klassifiseres som en næring definerer skatteetaten.no at aktiviteten må være av et visst omfang, ha en viss varighet, være egnet til å gå med overskudd over tid og må drives for egen regning og risiko. Her vil vurderingen om en partnersjåfører driver virksomhet være individuell fra tilfelle til tilfelle.

Andre punktum er også kalt priattaxibestemmelsen, hvor løyve kreves for å drive persontransport mot vederlag. Denne bestemmelsen har blitt behandlet i rettssystemet i Norge, og det er fastslått i høyesterett at forutsetningen om “offentlig plass” ikke er oppfylt når transporten blir formidlet gjennom app (Sandtrø, 2016).

## 11.2 Vedlegg 2: Drosjemarkedets organisering, aktører og reguleringer

I dette vedlegget forklares drosjemarkedets organisering, de ulike aktørene og reguleringene. Med drosjemarkedet mener vi ordinære drosjer, og definerer ikke Uber og lignende selskaper som en del av drosjemarkedet.

### Tilbyderne i markedet

Tilbyderne i drosjemarkedet kan deles i tre forskjellige grupper med ulike funksjoner: sentral, løyvehaver og sjåfør. Sentralen tar imot bestillinger som sendes videre ut til drosjen. Sentralene har ulike systemer for hvordan de fordeler turene til drosjene, flere av sentralene vi har intervjuet har delt opp byen i soner, og drosjen som har vært lengst i sonen bestillingen kommer fra får turen.

Forskjellen mellom drosjesjåfør og løyvehaver er at løyvehaveren er eier av drosjen og har en kontrakt med sentralen. Kontrakten mellom sentral og løyvehaver heter transportøravtale. Løyvehaveren kan også være sjåfør, og kan enten kjøre alene eller ansette sjåførere. Herfra og ut vil vi skille mellom løyvehavere og drosjesjåførere selv om en løyvehaver også kan være drosjesjåfør. Vi vil referere til løyvehaver som de som eier bilen og drosjesjåfør som de som ansatt av løyvehaveren. Tabell 3 under illustrerer forskjeller i ansettelsesforhold.

	Uber	Drosje
Løyvehaver	Selvstendig næringsdrivende	
Sjåfør	Ansatt hos løyvehaver	Selvstendig næringsdrivende/ frilanser

Tabell 3 Ansettelsesforhold

**Sentral:** Sentralen tjener penger med sentralavgiften som løyvehaver betaler til sentral for å være tilknyttet denne sentralen, og er mottaker av det systemet sentralen tilbyr, som typisk er bestillingssenter, oppgjørssenter, oppfølging ved ulykker, opplæring og kurs, avtaler og rabattordninger på forsikring, drivstoff o.l., men noen variasjoner fra sentral til sentral. I drosjeforskriften for den enkelte løyvemyndighet fremkommer det at drosjesentralene blant annet skal drive opplysningsvirksomhet til skattemyndigheter, og ha baksystem med informasjon blant annet fra taksameterer. De eneste som er ansatt i sentralen er administrasjonen for å drive den. I de store byene er det også et tak på hvor mange løyvehavere som kan være tilknyttet en sentral. I Oslo er taket på 50% jf. Drosjeforskriften, Oslo §5.

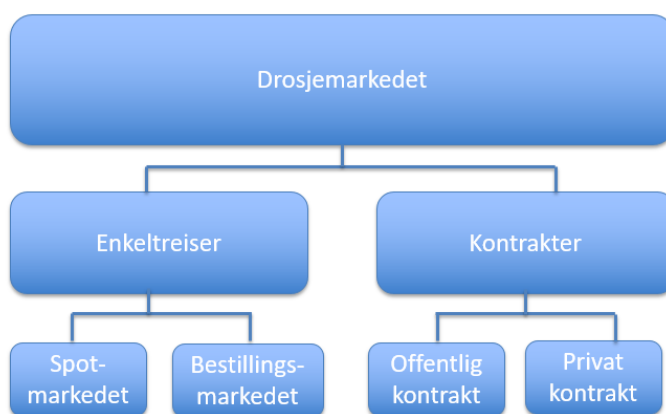


**Løyvehaver:** Løyvehaver er selvstendig næringsdrivende. I dag er det 1780 løyvehavere i Oslo, det antallet har vært stabilt siden 2003 (Byrådssak 1045/16, 2016, s. 2) Det er fylkeskommunen som deler ut løyver, og for å kunne bli tildelt et løyve er det mange krav som må være oppfylte. Jf. yrkestransportloven §4 må løyvehaver drive virksomheten i Norge, ha god vandel, ha tilfredsstillende økonomisk evne og tilstrekkelig faglig kompetanse. I tillegg viser yrkestransportforskriften §45 at løyvehaver skal ha drosjeyrket som hovederhverv. Løyvehaver må også være tilknyttet en sentral, dette fremkommer av yrkestransportloven §9(3) jf. yrkestransportforskriften § 46. Løyvehaver må skrive en transportøravtale med sentralen, og gjennom denne avtalen ilegger sentralen løyvehaveren noen plikter. Løyvehavernes interesseorganisasjon er Norges Taxiforbund.

**Sjåfør:** Drosjesjåføren er ansatt til løyvehaver og blir vernet av arbeidsmiljøloven. For å bli drosjesjåfør må du fylle en del standard krav hvor disse følger av yrkestransportloven §37; sjåføren må ha kjøreseddel, være over 20 år, og ha god vandel. I tillegg kan sentral og løyvehaver stille ytterligere krav til sjåføren, det kan være krav om et visst nivå av norskkunnskaper, og at sjåføren har fullført og bestått kursene sentralen krever. Sjåførene kan organisere seg i Norsk Transportarbeiderforbund. Lønnen til sjåfør er 100% provisjonsbasert på inntjeningen til sjåfør. Minimumstariffen er i dag 41,7% av brutto innkjøring, og blir bestemt i forhandlinger mellom Norges Taxiforbund og Norges Transportarbeiderforbund (Norges Taxiforbund; Landsorganisasjonen i Norge; Norsk Transportarbeiderforbund, 2016, s. 3).

### Kundene

Drosjemarkedet i Norge kan deles inn i ulike delmarkeder, hvor man grovt kan skille kundene i grupper i forhold til om de benytter seg av kontrakter og tilbud eller om de reiser enkeltreiser, som er det vi vanligvis tenker på når man tar drosje (Konkurransetilsynet, 2015, s. 4).



Figur 14 Kundesegmenter i drosjenæringen

Spotmarkedet utgjøres av drosjene som praies fra gaten eller som venter på holdeplass. Bestillingsmarkedet er drosjer som bestilles på forhånd av privatpersoner, enten via telefon, app eller internett. Kontraktsmarkedet er avtaler om leveranse av transport, og kan være basert på forhandlede kontrakter eller anbud. Offentlige kontrakter er for eksempel TT-, skole- og syketransport, mens private kontrakter kan være avtaler med bedrifter.

### **Prissetting**

Prisen til kunden blir bestemt ut fra parallelltakst, der tidsbruk og kilometer blir regnet samtidig. Alle drosjene tilknyttet samme sentral har samme takster, takstene varierer med tidspunkt på dagen, og mellom ukedag og helg. Alle drosjesentralene har oppgitt takster på sine hjemmesider og på hver drosje. I tillegg er det en starttakst som varierer om du bestiller, eller om du praier drosje fra gaten eller holdeplass. Noen drosjesentraler tilbyr fastpris på bestemte strekninger, normalt mellom flyplass og sentrum, og ved bestilling i app.

Prissystemet er vanskelig å forstå, og der det ikke tilbys fastpris er det vanskelig å få en oversikt over hva drosjeturen kommer til å koste. Tidligere var drosjemarkedet preget av dårlig prisopplysning og lite transparens. Derfor innførte Konkurransemyndighetene en ny forskrift i 2011 der det ble bestemt at prisene skal bestemmes med utgangspunkt i en parallelltakst. Med parallelltakst fastsettes prisen på drosjeturen på grunnlag av tidsbruk og antall kilometer, disse måles samtidig under hele turen. Formålet med parallelltaksten var å gjøre det enklere for kundene å estimere hva sluttprisen skulle bli, slik at det også skulle bli lettere å sammenligne de ulike drosjeselskapene (Konkurransetilsynet, 2015, ss. 9-10). En rapport fra Forbrukerrådet (2013) viser derimot at prissystemet fortsatt er vanskelig for kunden, selv etter innføring av parallelltakst.

### **Reguleringer**

Det er mange ulike rammer og regler som påvirker hvordan drosjemarkedet fungerer. Formålet med reguleringene er at de skal sikre tilstedeværelsen av et godt drosjetilbud til alle døgnetstider i byer og distrikter, og at det skal være rimelige priser på drosjetjenester. Disse målene skal være balanserte på en samfunnsøkonomisk god måte (ECON, 2005). Drosjenæringen må forholde seg til Samferdselsdepartementet som forvalter yrkestransportloven og yrkestransportforskriften. Fylkeskommunen gir bestemmelser om løyve og avgrensninger av kjøreområder, og Konkurransetilsynet setter makspris i regulerte områder. Reguleringene må ses på som en helhet, og en endring i en regulering vil trolig påvirke effekten av en annen.

---

Drosjenæringen er underlagt mange reguleringer, i denne oppgaven har vi særlig gått inn på behovsprøving, styringsrett og makspriser, disse presenteres under.

### *Makspris*

Når det gjelder prissetting er drosjemarkedet todelt, i regulerte og uregulerte områder; uregulerte områder er de største byene. I de regulerte områdene setter Konkurransetilsynet maksimalpris, men i de uregulerte områdene setter sentralene prisen selv (Konkurransetilsynet, 2015). De uregulerte områdene gikk bort fra maksimalpris i år 2000. Årsaken til at de gikk bort fra en maksimalprisregulering var for å legge til rette for sterkere priskonkurranse (Pilskog, 2016, s. 10). For at et område skal bli deregulert i forhold til maksimalpris må området oppfylle kravene om at det må være to eller flere sentraler i området og det må være forhold som legger til rette for at det skal være konkurranse mellom de sentralene som er i området (ECON, 2005, s. 9).

I de områdene der prisreguleringen ble fjernet ser vi i dag høyere priser enn maksimalprisen (Forbrukerrådet, 2013). Dette kan tyde på at formålet med parallelltakst og deregulering av maksimalpris ikke har fungert som tenkt, både i forhold til at det ikke har blitt hardere priskonkurranse, og i forhold til at det fremdeles er vanskelig for kunden å estimere sluttpris.

### *Behovsprøving*

Behovsprøving av antall drosjeløyver skal ivareta to hensyn: publikums behov for et drosjetilbud og et tilstrekkelig inntektsgrunnlag for drosjenæringen (Byrådssak 1045/16, 2016, s. 9). Behovsprøvingen vil si at man skal vurdere om det er behov for flere løyver. Det fremkommer av yrkestransportloven §9 at man må ha et drosjeløyve for å drive persontransport mot vederlag. Av yrkestransportforskriften §37 fremkommer det at løyvemyndigheten fastsetter hvor mange løyver det skal være i et løyvedistrikt. Fylkeskommunen fungerer som løyvemyndighet.

Slik som drosjenæringen er organisert i dag så har løyvehaverne både en rett og en plikt til å drive persontransport jf. yrkestransportforskriften §1, f. Plikten til løyvehaverne er for å sikre et tilbud av drosjetransport hele døgnet, i hele landet. Denne plikten kalles kjøreplikt. Retten til løyvehaverne vil si at myndighetene har lagt en begrensning på hvor mange aktører det skal være i markedet, slik at de som er løyvehavere får nok kunder og dermed et godt næringsgrunnlag. Behovsprøvingen kan ses på som en motytelse for å ha kjøreplikt, når sentralen er pålagt å sikre dekning av drosjetjenester vil det være mange timer der det er lite

etterspørsel mens drosjene fremdeles må være tilgjengelige. På grunn av kravet om at drosjeyrket skal være løyvehaverens hovederhverv må yrket gi en viss inntekt som gjør at løyvehaver kan leve av dette yrket alene. Inntektsgrunnlaget er derfor et moment som vurderes i behovsvurderingen (Behovsprøving av antall drosjeløyver, 2016, s. 2).

### *Styringsrett*

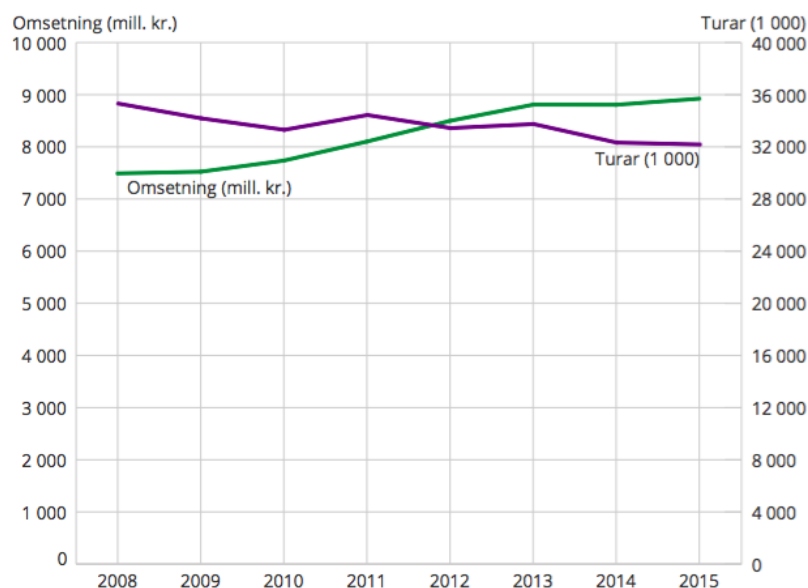
I følge yrkestransportloven §9 jf. yrkestransportforskriften §46 kan fylkeskommunen bestemme om løyvehaver skal være tilknyttet sentral, og hvilken sentral løyvehaveren skal være tilknyttet. Drosjesentralene kan ikke nekte å godta en løyvehaver, og de kan heller ikke si opp en løyvehaver. Flere av sentralene vi intervjuet (Intervju 4, 5) ønsket en større grad av styringsrett over løyvehaver slik at de kan kontrollere organisasjonen bedre og ha mulighet til å fraknytte seg de som yter dårlig service.

### *ESA*

ESA åpnet sak mot Norge 15.juni i 2016. De konkluderer foreløpig med at Norge bryter med artikkel 31(1) om fri etablering. Departementet har sendt svarbrev til ESA hvor de prøver å rettferdiggjøre den reguleringsmodellen av drosjenæringen Norge har i dag. Saken er for tiden under behandling, og det gjenstår å se hva utfallet blir.

### **Utvikling i markedet/SSB**

I 2015 omsatte drosjenæringen for 8142 millioner kroner, og hadde 32,1 million turer (SSB, 2016a). Omsetningen per tur var i gjennomsnitt på 277,3 kr (SSB, 2016b).



Kjilde: Drosjetransport, Statistisk sentralbyrå.

Figur 15 Omsetning og drosjeturer over hele Norge (Pilskog, 2016, s. 11)

Figur 15 viser en oversikt over omsetning i hele landet fra 2008 til 2015, og vi ser fra figuren at antall turer er svakt fallende, mens omsetningen allikevel har gått opp. Kostnad pr tur er derfor økende for kunden.

Nærmere bestemt har drosjetakstene økt med 65% fra 2004 til 2015 (Pilskog, 2016, s. 9). Antallet drosjeturer ble redusert med nesten 10% fra 2008 til 2015, men på grunn av høyere priser til sluttbruker ser vi en økning i omsetning på nesten 20% (Pilskog, 2016, s. 11).

## 11.3 Vedlegg 3: Informasjonsskriv til respondent

### **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet**

#### **”Uber mot drosje: en økonomisk vurdering av forretningsmodeller”**

##### **Bakgrunn og formål**

Formålet er å analysere drosjesentralers forretningsmodell mot Ubers forretningsmodell for å kunne gjøre en økonomisk vurdering av hvilken som er mest effektiv. Vi vil prøve å si noe om i hvilken grad drosjenæringen bør dereguleres eller om Uber bør reguleres, i forhold til hva som gir størst økonomisk gevinst.

Vi har i samarbeid med veileder funnet fagkyndige personer som kan hjelpe oss å svare på problemstillingen. Disse er forespurt til å delta på grunn av deres kompetanse innen et spesifikt område vi ønsker å undersøke, eller fordi de kan uttale seg om deres forretningsmodell eller ståsted i bransjen.

##### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Deltakelse i studien innebærer et personlig intervju, som varer fra 1 til 2 timer. Spørsmålene vil være forskjellige for hvert intervjuobjekt, men vil i hovedsak være knyttet til ulike deler av en forretningsmodell og problematikk rundt delingsøkonomien. Intervjuguide kan sendes på forespørsel. Data vil registreres i form av lydopptak og notater, og vil bli transkribert inn på Word dokument på privat PC i etterkant av intervjuet.

##### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Data registrert på lydopptak slettes umiddelbart etter transkribering. All data vil være passordbeskyttet også etter prosjektets slutt, og da skal i tillegg all data anonymiseres. Kun studenter og veileder vil ha tilgang til personopplysninger.

Deltakerne vil bli forespurt om de godkjenner å bli gjenkjent i publikasjon, og vil få tilsendt utdrag med deres sitater og meninger for skriftlig godkjenning i forkant av publisering om de ønsker det. Vi tar hensyn til ønske om anonymisering.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 20.12.2016.

##### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med student Olaug Jerpstad på telefon 92064244, eller epost: [olaug.jerpstad@student.nhh.no](mailto:olaug.jerpstad@student.nhh.no). Veileder Tor W. Andreassen kan også kontaktes på [tor.andreassen@nhh.no](mailto:tor.andreassen@nhh.no).

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

---

## Samtykke til deltakelse i studien

- Jeg samtykker til at personopplysninger (navn, stilling) kan gjenkjennes i publikasjon.
- Jeg ønsker at utdrag med personopplysninger skal sendes til godkjenning før publisering.
- Jeg ønsker å være anonym i studien.

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta i et intervju

---

(Signert av intervjuobjekt, dato)

## 11.4 Vedlegg 4: Intervjuguide aktører i drosjenæringen og Uber

### *Bakgrunn*

- Kan du fortelle kort om din stilling/rolle?
- Kan du kort fortelle generelt om selskapet?

### *Verdiløfte*

- Kan du si noe om hvem som er deres konkurrenter?
- På hvilke områder er dere konkurransedyktige? (pris, sikkerhet, service, antall løyver etc)
- Hvordan gir dere verdi til kunden? Hva tror dere er grunnen til at kundene velger deres løsninger?

### *Kontrakter*

- Kan du fortelle litt om arbeidskraften som brukes? (hvem er de, kompetanse, alder, livssituasjon, land)
- Hvilke krav har dere til sjåfører?
- Har dere mange deltidsansatte, er det store forskjeller i stillingsprosent?
- Kan man være drosjesjåfør og ubersjåfør på deltid?

### *Kostnader og inntekter*

- Hva er de største kostnadene og inntektene deres?
- Hvor mange prosent av inntekten fra en tur går til selskapet?
- Kan du si noe om lønnsnivå til sjåførene?
- Har dere fastpris?
  - Hvordan bestemmes fastprisen?
  - Har dere planlagt noen endringer i prissystemer?

### *Kanaler*

- Hvilken distribusjonskanal er hyppigst brukt for bestillinger?
  - Hvilken kanal krever størst kostnader?
- Har dere app? Når begynte dere å jobbe med den?
- Markedsføringsstrategi: Gjennom hvilke kanaler reklamerer dere?
  - Hvilken kanal krever størst kostnader?

### *Kundesegmenter*

- Hvem er kundene og hvordan segmenteres de?
  - Hvem er de mest lønnsomme kundene?
  - I hvilket segment har dere størst markedsandeler?



---

### *Kunderelasjoner*

- Får sjåførene opplæring i kunderelasjoner og hvordan håndtere ulike kunder?
- Har dere noen mål på kundelojalitet?
- Har dere noen form for ratingsystem? Hvordan fungerer det?

### *Partnere*

- Har dere avtaler med leverandører av biler?
- Får dere subsidiering av myndighetene?
- Er det andre partnere du vil trekke frem?

### *Konkurransesituasjon*

- Hvordan oppfatter du at drosjenæringen trues av Uber/Haxi (delingsøkonomien)?
  - Kan du kort beskrive drosjenæringens strategi i møte med Uber?

### *Forslag fra Samferdselsdepartementet*

- Vurderer å fjerne tilknytningsplikten til drosjesentralene
- Vurderer å oppheve krav om det må være hovedervert for å få løyve
- Vurderer å godta alternativer til taksameter
  
- Hvis disse forslagene blir gjennomført, hva tror du konsekvensene blir?
- Hvilke krav mener du bør gjelde for alle aktørene i markedet? (løyve, arbeidstid, sikkerhet, etc)
  
- “ESA har tidligere kritisert Norge på grunn av etableringshindre i drosjenæringen.” Kjenner du til saken? Hva synes du om dette, og har du noe formening om hva utfallet blir?
- Hva mener du om utviklingen i drosjenæringen?

### *Åpent spørsmål*

- Kan du si noe om hva du mener er drosjenæringens store utfordringer i årene som kommer?
  - I forhold til kundene
  - Teknologisk utvikling
  - Regulering

### *Tilleggsspørsmål*

- Er det noe du ønsker å tilføye?

## 11.5 Vedlegg 5: Intervjuguide interesseorganisasjoner

### *Bakgrunn*

- Kan du kort fortelle om din stilling/rolle?
- Kan du kort fortelle om organisasjonen?
- Hva gjør dere for deres medlemmer?
- 

### *Delingsøkonomi*

- Hva er deres innstilling til delingsøkonomien?
- Har delingsøkonomiselskaper konkurransefortrinn ved sammenligning med tradisjonelle selskaper i samme bransje? Hvis ja: hvilke?
- Jobber dere med problemstillinger ift hvordan vi skal tilpasse oss til delingsøkonomien?
- I USA pågår det flere saker ved at sjåførene saksøker Uber fordi de mener de mangler grunnleggende rettigheter som arbeidstaker etc. Hvordan stiller dere dere til dette, og tror dere at dette kan bli en problemstilling i Norge?

### *Reguleringer*

- Mener dere drosjenæringen skal dereguleres eller at delingsøkonomiselskaper skal reguleres, eller skal det være en middelvei?
  - Har dere noen forslag til hvilke (de)reguleringer som må innføres?
- Hvordan mener dere at man kan tilrettelegge for å betale skatt til Norge i globale delingsøkonomiselskaper?
  - Selskapsskatt
  - Personsskatt
- ESA har tidligere kritisert Norge på grunn av etableringshindre i drosjenæringen. Kjenner du til saken? Hva synes du om dette, og har du noe formening om hva utfallet blir?
  - Hva er deres meninger om at antallet løyver skal “behovsprøves”?

### *Forslag fra Samferdselsdepartementet*

- Vurderer å fjerne tilknytningsplikten til drosjesentralene
- Vurderer å oppheve krav om det må være hovedverv for å få løyve
- Vurderer å godta alternativer til taksameter
- Hvis disse forslagene blir gjennomført, hva tror du konsekvensene blir?
- Hvilke krav mener du bør gjelde for alle aktørene i markedet? (løyve, arbeidstid, sikkerhet, etc)
- I hvilken grad mener du at drosjenæringen kan tilpasses de nye reglene om dette blir gjennomført?

### *Åpent spørsmål*

- Kan du si noe om hva du mener er drosjenæringens og Ubers utfordringer i årene som kommer?
  - I forhold til kundene
  - Teknologisk utvikling
  - Regulering

### *Tilleggsspørsmål*

- Er det noe du ønsker å tilføye?