



Dereguleringer i drosjebransjen

En utredning om forretningsmodellinnovasjon for Taxi 1

Øystein Gjerde & Michael Xiliang Lu

Veileder: Siri Pettersen Strandenes

Masterutredning i fordypningsområdet strategi og ledelse

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 inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Det norske drosjemarkedet står ovenfor potensielt omfattende regelverksendringer, basert på etterlevelse av EØS-avtalen. Denne studien vil vise hvilke implikasjoner en deregulering vil ha for drosjebransjen. Hensikten er å utarbeide forslag til tiltak for hvordan et drosjeselskap, nærmere bestemt Taxi 1, kan tilpasse sin forretningsmodell til et deregulert drosjemarked.

Våre funn indikerer at regelendringene vi anser som sannsynlige til å bli innført, vil føre til flere aktører i markedet, åpne for nye forretningsmodeller og -konsepter, og gjøre konkurransen i drosjemarkedet hardere. Vi konkluderer med at Taxi 1 bør vurdere de tiltak vi presenterer i analysen for å tilpasse sin forretningsmodell til disse endringene. Tiltakene har som hensikt å øke interessentene sin tilfredshet, forutse kundenes behov og preferanser, øke fleksibiliteten og omstillingsevnen, overraske konkurrentene, utfordre etablerte normer og barrierer og sende signaler til nåværende og potensielle konkurrenter. I analysen er tiltakene beskrevet i detalj.

Forord

Denne masterutredningen er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Utredningen er skrevet med utgangspunkt i profilen Strategi og ledelse (STR). Arbeidet ble gjennomført våren 2018.

Gjennom denne utredningen håper vi å kunne belyse potensielle konsekvenser av en deregulering, og på den måten bidra til hvordan Taxi 1 tilpasser sin forretningsmodell.

Vi vil gjerne takke Taxi 1 for godt samarbeid. Ved å gi oss omfattende innsikt i organisasjonen, har vi fått en helhetlig forståelse for hvordan forretningsmodellen fungerer. Vi ønsker å takke samtlige intervjuobjekter for hyggelige samtaler, engasjement og innsikt. Særlig takk rettes til daglig leder Robert Aasmul, som har utvist interesse og entusiasme og lagt til rette for mye av samarbeidet.

Vi vil også gjerne takke vår veileder Siri Pettersen Stranden for inspirasjon og gode råd gjennom prosessen. Hennes veiledning har blitt satt stor pris på.

Bergen, 4. Juni 2018

Øystein Gjerde & Michael Xiliang Lu

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
INNHALDSFORTEGNELSE	4
1. INNLEDNING.....	6
1.1 BAKGRUNN	6
1.2 PROBLEMSTILLING	6
1.3 AVGRENSNING	7
1.4 IMPLIKASJONER OG BIDRAG	7
1.5 STRUKTUR.....	8
1.6 DAGENS DROSJEMARKED	8
1.7 TAXI 1	9
2. TEORI.....	10
2.1 FORRETNINGSMODELLER	10
2.1.1 Business Model Canvas.....	11
2.2 FORRETNINGSMODELLINNOVASJON	19
2.2.1 D'Avenis syv S-er	20
3. METODE.....	25
3.1 FORSKNINGSFILOSOFI	25
3.2 FORSKNINGSDESIGN.....	25
3.2.1 Kvalitativ	26
3.2.2 Eksplorerende	26
3.2.3 Induktiv.....	26
3.3 METODISK FREMGANGSMÅTE	27
3.3.1 Casestudie.....	27
3.3.2 Litteraturstudie	34
4. LITTERATURSTUDIE	36
4.1 GJELDENE REGULERINGER FOR DET NORSKE DROSJEMARKEDET	36
4.2 FORBRUKERTILFREDSHET OG INNOVASJONSINDEKS	37
4.3 FORESLÅTTE REGELVERKSENDNINGER KNYTTET TIL DET NORSKE DROSJEMARKEDET	38
4.3.1 ESA oppretter sak mot Norge.....	39
4.4 POTENSIELLE UTFALL AV DEREGULERING.....	41
4.4.1 Antallsregulering	42
4.4.2 Kjøreplikt.....	43
4.4.3 Sentraltilknytning	44
4.4.4 Prisregulering og prisinformasjon	45

4.4.5	Konkurranse	47
4.4.6	Kvalitetskrav	48
4.4.7	Oppsummering og implikasjoner	49
5.	ANALYSE	52
5.1	KARTLEGGING AV NÅVÆRENDE FORRETNINGSMODELL	52
5.1.1	Kundesegmenter	53
5.1.2	Verdiløfte.....	56
5.1.3	Kanaler	57
5.1.4	Kundeforhold.....	59
5.1.5	Inntektskilder	60
5.1.6	Nøkkelressurser	62
5.1.7	Nøkkelaktiviteter	64
5.1.8	Nøkkelpartnere	66
5.1.9	Kostnadsstruktur.....	67
5.2	ENDRINGSTILTAK.....	68
5.2.1	Superior stakeholder satisfaction – Overlegen tilfredshet blant interessenter	69
5.2.2	Strategic soothsaying – Strategiske prediksjoner	78
5.2.3	Positioning for speed – Posisjonering for fart	78
5.2.4	Positioning for surprise – Posisjonering for overraskelse	80
5.2.5	Shifting the rules of competition – Endre reglene for konkurranse	81
5.2.6	Signalling strategic intent – Signalisere strategiske intensjoner	83
5.2.7	Simultaneous and sequential strategic thrusts – Samtidige og løpende strategiske trekk	84
6.	KONKLUSJON	86
6.1	IMPLIKASJONER FOR TAXI 1.....	87
6.2	BEGRENSNINGER OG SVAKHETER VED STUDIEN	88
6.3	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	88
7.	BIBLIOGRAFI	90
8.	VEDLEGG	93
8.1	SAMMENSTILLING AV HOVEDFUNN, LITTERATURSTUDIE	93
8.2	INFORMASJONSSKRIV TIL RESPONDENT	95
8.3	INTERVJUGUIDE	98

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Drosjemarkedet i Norge styres av reguleringer som har vært mer eller mindre uendret siden 1947 (Bekken & Longva, 2003). Både andre bransjer og teknologi har utviklet seg hurtig siden den gang, uten at drosjebransjen har hengt med. Proteksjonistiske og konkurransebegrensende tiltak har enn så lenge gjort at drosjebransjen fremdeles har gått rundt. Stadig flere instanser har over de siste årene tatt til orde for å endre dette, med den hensikt å skape mer konkurranse og utvikling. Fremveksten av teknologiske nyvinninger og delingsøkonomi har bidratt til å true drosjebransjen, men har ikke fått konkurrere på samme vilkår. Dette er dog i ferd med å endre seg, da EFTAs overvåkningsorgan (ESA) har konkludert med at norsk drosjeregulering er i strid med EØS-regelverket (Samferdselsdepartementet, 2017). Samferdselsdepartementet har svart med at de skal følge EØS-avtalen og vil gjennomføre nødvendige endringer. Regelendringer vil bli sendt på høring til høsten, og Norge har svarfrist overfor ESA til 20. desember 2018 (Stortingsbiblioteket, 2017).

Det vil komme potensielt omfattende endringer i konkurransevilkårene i drosjebransjen, og det er essensielt for aktørene i markedet at de er i stand til å tilpasse seg etter endringene. Nye aktører med innovative forretningsmodeller vil kunne komme inn i markedet, og konkurrere på endrede vilkår. De etablerte aktørene vil da ha behov for mer innovative og fleksible forretningsmodeller. Det vil kunne være for sent å vente med å gjennomføre nødvendige tiltak til endringene trer i kraft. Derfor er det nødvendig å begynne med å posisjonere seg strategisk allerede nå.

1.2 Problemstilling

Vi ønsker i denne utredningen å se på hva Taxi 1 kan gjøre for å tilpasse sin forretningsmodell for å være bedre forberedt på de endringene som kommer i dagens reguleringer av drosjemarkedet. Ny teknologi, økt digitalisering og endringer i forbrukertrender gjør at etablerte selskaper må revurdere og forandre sine forretningsmodeller (Saebi, 2016). Det er derfor viktig at eventuelle endringer i forretningsmodellen er velbegrunnet og har et teoretisk belegg. Vår hovedproblemstilling er derfor som følger:

Hvordan kan Taxi 1 tilpasse sin forretningsmodell i tråd med teori om forretningsmodellinnovasjon og konkurranse til et deregulert drosjemarked?

For å besvare denne problemstillingen, deler vi den opp i to. Den første delen er en beskrivelse av dagens situasjon for Taxi 1, mens den andre delen består av et forskningsspørsmål. Sammen skal beskrivelsen av dagens situasjon og svaret på forskningsspørsmålet utgjøre et svar på hovedproblemstillingen. Beskrivelsen av dagens situasjon for Taxi 1 baserer seg på følgende spørsmål:

Hvordan ser Taxi 1s nåværende forretningsmodell ut?

Forskningsspørsmålet vi har satt oss fore å besvare er følgende:

Hvilke dereguleringer vil innføres, og hva blir konsekvensene av disse?

Beskrivelsen av dagens situasjon for Taxi 1 vil ta utgangspunkt i en casestudie. Forskningsspørsmålet vil besvares ved å sammenstille og sammenligne tidligere forskning i form av en litteraturstudie. Hovedproblemstillingen vil så besvares ved å kombinere kunnskap fra beskrivelsen og forskningsspørsmålet.

1.3 Avgrensning

Diskusjonen rundt endringene i reguleringene i drosjemarkedet har vært preget av motsettende meninger og politiske utspill. Vi ønsker å angripe problemstillingen fra et økonomisk og strategisk perspektiv, og utelate det politiske aspektet. På grunn av avhandlingens tidsramme og kompleksitet, har vi også valgt å se bort fra aspekter knyttet til skatt, samt lovgivning som ikke knytter seg direkte til problemstillingen. Når vi utreder hvilke dereguleringer vi anser som sannsynlig for å bli gjennomført, tar vi hensyn til rapporter og artikler. For denne utredningen refererer *dereguleringer* til endringer eller avvikling av lovgivning. Hvorvidt det er politisk vilje til å gjennomføre endringene er utenfor avhandlingen.

1.4 Implikasjoner og bidrag

Vår studie har implikasjoner for Taxi 1s forretningsmodell. Gjennom vår analyse viser vi hvilke reguleringsendringer som vil kunne gjennomføres, hvilke konsekvenser dette har for bransjen, og hvilke implikasjoner dette har for Taxi 1. Vi argumenterer med at de har behov

for å tilpasse sin forretningsmodell til et mer konkurransepreget drosjemarked. De tiltakene vi foreslår er tilpasset Taxi 1 og deres nåværende forretningsmodell, men kan også benyttes analogt av andre selskaper.

1.5 Struktur

Det resterende av denne avhandlingen er strukturert i fem ulike kapitler. Kapittel to introduserer det teoretiske fundamentet, mens kapittel tre forklarer metodene vi har benyttet og diskuterer studiens reliabilitet og validitet. Det fjerde kapitlet inneholder en litteraturstudie som tar for seg gjeldende reguleringer, potensielle endringer og eventuelle utfall av disse. Litteraturstudien benyttes til å besvare forskningsspørsmålet. Kapittel fem består av en analyse som er delt opp for først å beskrive dagens situasjon gjennom å kartlegge Taxi 1s forretningsmodell, deretter presentere endringstiltak. Analysen tar utgangspunkt i funn fra intervjuer og litteraturstudien, og diskuterer disse funnene i lys av det teoretiske perspektivet fra kapittel to. Til slutt bidrar kapittel seks med en konklusjon, implikasjoner for Taxi 1, begrensninger og svakheter ved studien, og forslag til videre forskning.

1.6 Dagens drosjemarked

Det norske drosjemarkedet og dets reguleringer er blitt gjenstand for mange forslag til endringer de siste tiårene. For de fleste drosjesentralene som opererer i dag, eier hver enkelt sjåfør ett løyve og en bil (Forbrukerrådet, 2013). Tilknytningen til sentralen, som er påkrevd, opprettes gjennom at sjåføren etablerer et enkeltmannsforetak. Slik får sjåføren, som gjennom løyvet har rett til å drive persontransport, tilgang på drosjesentralens lisenser.

Antallet løyver, og således antallet sjåførere, reguleres i dag av fylkeskommunen (Konkurransetilsynet, 2015). Dette refereres til som behovsprøving. Behovet i markedet som beregnes av fylkeskommunen, bestemmer tilbudet av drosjer. Et løyve gir både rett til å kjøre, men også plikt. Slik sørger fylkeskommunen for at tilbudet er stabilt på det nivået den ønsker. I byene bestemmes prisen av markedet, og sentralene står fritt til å sette den prisen de ønsker. Utenfor byene har man derimot maksimalprisregulering, fordi konkurransen er lavere grunnet lavere tetthet av sentraler.

Myndighetene har lenge forsøkt å sikre bedre informasjon til kundene om pris på drosjetjenester, men med begrenset effekt. Det fremste verktøyet for prissammenligning er i

dag Norges Taxiforbund sin tjeneste *Taxikalkulator.no*, samt tredjepartsaktøren Go Mobile sin applikasjon til mobiltelefon og nettbrett, *Mivai*. Svak prisopplysning og følgende utfordringer knyttet til prissammenligning har ledet til at konkurransen i markedet i dag regnes som svak. Litteraturstudien i denne utredningen tar sikte på å belyse disse utfordringene gjennom analyse av en rekke rapporter som redegjør for de konkurransehemmende forholdene.

Drosjetjenester i det norske markedet kan deles inn i de to hovedsegmentene enkeltreiser og kontraktskjøring. Kundesegmentet med enkeltreiser består av kunder som bestiller drosjetjenesten fra holdeplass, direkte hos sjåføren, ved bruk av telefon eller at kunden signaliserer til seg en drosje på gaten. I kontraktskjøringssegmentet er drosjetjenestene knyttet til kontrakts- og anbudsavtaler for det offentlige.

I litteraturstudien vil vi gå dypere inn på hvilke reguleringer som er gjeldende i dagens drosjemarked, samt hvilke endringer som er foreslått og hvilke konsekvenser disse endringene kan få.

1.7 Taxi 1

Taxi 1 er et norsk drosjeselskap som ble stiftet i 2004 og opererer i Hordaland (Taxi 1, u.d.). Hovedkontoret ligger i Godvik, like utenfor Bergen. Taxi 1 har 120 sjåførere, hvorav de fleste er ansatte i selskapet. Disse fordeler seg på 67 egne løyver, samt seks sjåførede løyver. I motsetning til de fleste andre norske drosjeselskap eier Taxi 1 sine egne løyver og biler. Selskapet omsetter årlig for nær 50 millioner kroner. Taxi 1 har konsesjon for å drive persontransport i Hordaland, og har virksomhet i Bergen, Askøy, Sund og Fjell. Bergen er således det største markedet for Taxi 1, og vil derfor bli fokusert på videre i utredningen.

2. Teori

I dette kapitlet presenteres en todelt teoridel. Først presenteres teori om forretningsmodeller, for å gjøre oss i stand til å kartlegge Taxi 1 sin nåværende forretningsmodell. I denne forbindelse går vi i dybden på det teoretiske rammeverket Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010). Deretter presenteres teori om forretningsmodellinnovasjon, som legger grunnlaget for å kunne utarbeide og kategorisere endringstiltak for Taxi 1. Vi vil da benytte et teoretisk rammeverk basert på D'Avenis syv S-er (D'Aveni, 1994).

2.1 Forretningsmodeller

Hva er en forretningsmodell?

I den eksisterende litteraturen finnes det flere ulike definisjoner av hva en forretningsmodell er. Noen hovedmomenter er det likevel bred enighet om. Både Chesbrough (2010), Magretta (2002), Zott, Amit & Massa (2011), Johnson, Christensen & Kagermann (2008) og Kaplan (2012) slår fast at en forretningsmodell er en oversikt over hvordan en bedrift skaper verdi, hvem den skaper verdi for, og hvordan den leverer denne verdien. Det er likevel noen uenigheter om hvor grensen går for hva som skal inkluderes i definisjonen. Chesbrough (2010) mener formuleringen av en konkurransestrategi inngår i forretningsmodellen. Magretta (2002) sier på sin side at momenter som omhandler konkurranse knytter seg til strategien, og er således adskilt fra selve forretningsmodellen. Overordnet sett kan man si at strategi ikke inngår i majoritetens definisjoner av hva en forretningsmodell er. Det mest sentrale er derimot at forretningsmodellen leverer en verdi til kunden (Lanning & Michaels, 1988).

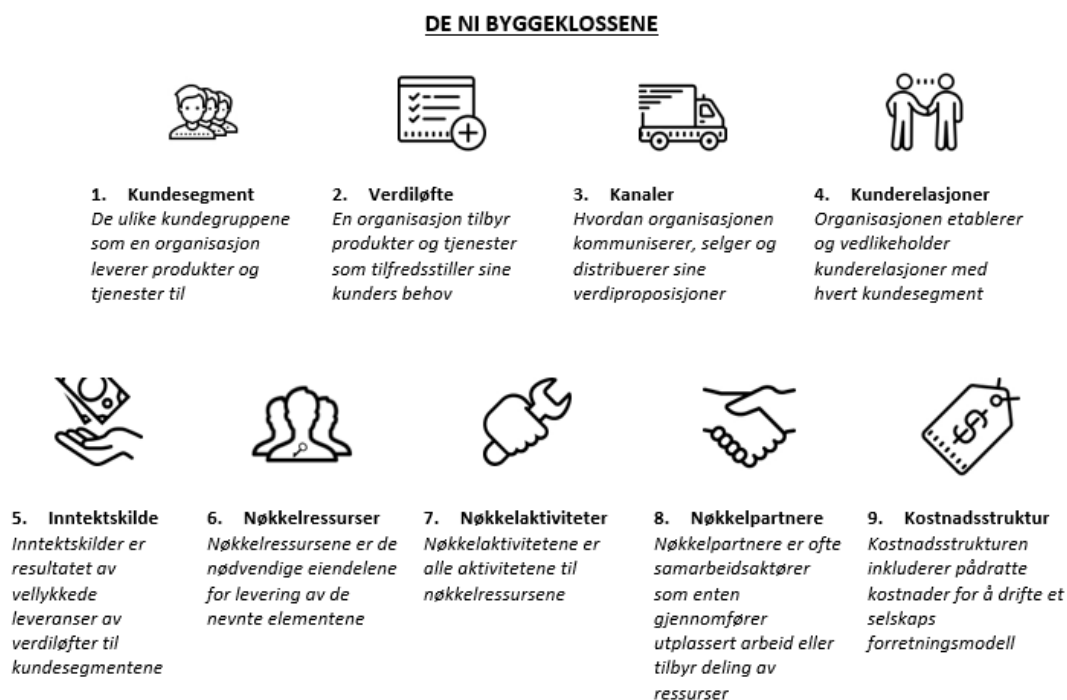
Det er viktig å ha klart for seg hvordan dagens modell kan kartlegges, og hvordan den fungerer. Ifølge Chesbrough (2010), er en naturlig tilnærming til å kartlegge dagens forretningsmodell å først klargjøre de underliggende prosessene. For å kartlegge forretningsmodellen, kan man ta for seg organisasjonskartet. Dette er en effektiv måte å vise hierarkiet i en organisasjon, men får ikke frem hvordan arbeidet flyter på tvers av funksjoner for å levere verdi (Kaplan, 2012). Det beste verktøyet er da ifølge Kaplan Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010). Osterwalder & Pigneur definerer selv en forretningsmodell som en beskrivelse av hvordan en organisasjon skaper, leverer og kaprer verdi. Ved hjelp av Business Model Canvas kan man effektivt knytte sammen de tre ulike elementene for å kartlegge den nåværende forretningsmodellen.

I det videre vil vi presentere det teoretiske rammeverket Business Model Canvas, for å gjøre oss i stand til å kartlegge Taxi 1s nåværende forretningsmodell i analysedelen. Basert på funn i den etablerte litteraturen om forretningsmodeller, samt den intuitive og oversiktlige strukturen til Business Model Canvas, finner vi det hensiktsmessig å bruke dette som én av to hovedteorier i denne avhandlingen.

2.1.1 Business Model Canvas

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010) ønsket å kartlegge hvordan organisasjoner fungerer ved å utarbeide et teoretisk rammeverk.. Derfor konstruerte de det teoretiske rammeverket Business Model Canvas. Rammeverket ble utformet med mål om å identifisere og illustrere hvordan selskap fungerer på en enkel, relevant og intuitivt forståelig måte. Samtidig ønsket ikke Osterwalder & Pigneur at det skulle bli overdrevet forenklet slik at kompleksiteten i selskapene ble oversett.

Business Model Canvas består av ni byggeklosser som er utgangspunktet for forståelsen og beskrivelsen av selskapets verdiskapning og inntjening. De ni byggeklossene presenteres i figur 1.



FIGUR 1 (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Kundesegment

Kundesegmentering går ut på å kategorisere kunder i ulike grupper basert på bestemte egenskaper. Dette kan være behov, oppførsel eller andre kjennetegn. Segmentering kan gjøres på ulike måter, og i det videre presenteres følgende eksempler: massemarked, nisjemarked og segmentert marked.

Massemarkedet kan defineres som en aggregert gruppering av en stor kundemasse med tilsvarende behov og problemer. Forretningsmodeller med et massemarked som kundesegment har således mindre fokus på distinksjonene mellom kundegrupper, men tilbyr alle kundegruppene de samme produktene eller tjenestene. Verdiløftene, distribusjonskanalene og relasjonsbygging blir standardisert og fokusert på en større kundegruppe. Med kundesegment eller målgruppe menes kundegruppen(e) et selskap betjener.

Kundegrupper i et nisjemarked har spesifikke behov og problemer, og er ofte av en mindre størrelsesorden. Et selskap med fokus på nisjemarkeder som målgruppe vil i stor grad tilpasse verdiløfter, distribusjonskanaler og relasjonsbygging i tråd med hver nisjegruppens spesifikke behov og problemer. På mange måter er nisjemarkedet motstykket til massemarkedet.

Det kan være hensiktsmessig for selskap å segmentere kundegrupper basert på forhåndsbestemte kriterier. Dette er relevant når selskapets kundegrupper har konsistente og lett identifiserbare distinksjoner slik at selskapet raskt kan identifisere kundegruppene. Det innebærer at kundegruppene har tilsvarende, men samtidig ulike, behov og problemer. Selskap som betjener segmenterte marked kan således tilpasse tjenester og varer for ulike kundegrupper, og samtidig utnytte stordriftsfordeler ved å delvis standardisere verdiløfte, distribusjonskanaler og relasjonsbygging.

Verdiløfte

Det er en rekke forhold som er knyttet til en forretningsmodells verdiløfter. Denne delen tar sikte på å belyse et utvalg av slike forhold.

Noen verdiløfter tilfredsstiller et helt nytt sett med behov, som kundene ikke har vært klar over eksisterte, fordi ingen tilsvarende tilbud har vært tilgjengelig. Slike verdiløfter tilbyr således nyvinning som et verdiløfte. Ofte, men ikke bestandig, er slike verdiløfter knyttet til teknologiske nyvinninger. Aktører i drosjemarkedet som kombinerer delingsøkonomi, teknologiske applikasjoner og drosjetjenester kan trekkes frem som et eksempel på nyvinning.

De nye løsningene for enklere og mer tilgjengelig transport, med forutsigbar pris og enkel betaling, dekker helt nye sett med behov i drosjemarkedet.

En organisasjon som evner å tilpasse sine tjenester etter hver enkelt kunde eller kundegruppe sine behov skaper også verdi for kundene. De siste årene har viktigheten av konsepter som involverer produkt- og tjenestetilpasninger til større kundemasser økt. Årsaken til denne utviklingen er at organisasjoner kan kombinere unike tilpasninger med sine eksisterende stordriftsfordeler. Organisasjoner med fokus på segmenterte målgrupper er et eksempel på organisasjoner som kombinerer unike tilpasninger og utnyttelse av stordriftsfordeler.

Verdiskaping kan også være så enkelt som å hjelpe kundene med å få bestemte arbeidsoppgaver gjort. Slike tjenester handler om å levere produkter og/eller tjenester, og samtidig drifte vedlikehold av produktene eller tjenestene. Denne typen avtaler tillater således kundene å sette ut arbeidsoppgaver, som ellers måtte gjennomføres av en intern avdeling, til leverandøren. Kunden kan således ha større fokus på sin kjernevirksomhet, og leverandøren kan kontinuerlig kontrollere kvaliteten på sine produkter og tjenester. Transporttjenester levert av drosjeselskap for skoler og helseinstitusjoner er et eksempel på en bransje som leverer denne typen verdiløfte.

Levering av produkter med tilsvarende kvalitet som er rådende i markedet til en relativt lavere pris er en tradisjonell måte å tilfredsstille behovene til prissensitive kundesegment. Verdiløfter knyttet til slike produkter har derimot store implikasjoner for selskapets helhetlige forretningsmodell, og krever et større fokus på kostnadsbesparelser. Selskap kan således også skape merverdi for kunder ved å redusere kundens kostnader. Det har i de siste årene blitt innført flere ulike typer applikasjoner som skal redusere kunders søkekostnader i drosjemarkedet. Søkekostnader er knyttet til tid som må brukes for å identifisere et tilfredsstillende alternativt gode eller tjeneste sammenlignet med det godet eller tjenesten kunden først har blitt tilbudt (Oslo Economics, 2017). Tilbud av flere ulike produkter og tjenester kan også bidra til reduserte kostnader for kundene. Valgmuligheter mellom faste priser og takstpriser i drosjebransjen tillater kunder å redusere sine kostnader ved å basere kjøpsbeslutninger på tilbudet som gir lavest pris for den type drosjetjeneste kunden etterspør.

Tilgjengeliggjøring av et selskaps produkter eller tjenester til kunder som tidligere ikke hadde tilgang på disse, vil skape merverdi for kundene. Forbedret tilgjengelighet kan eksempelvis oppnås ved bruk av forretningsmodellinnovasjon og/eller introduisering av ny teknologi.

Endringer i et selskaps forretningsmodell kan for eksempel innebære utvidelse av selskapets målgrupper og/eller kapasitet. Bruk av ny teknologi kan for eksempel effektivisere bestillings- og betalingsprosesser som kan tiltrekke flere brukere eller kunder, og således øke tilgjengeligheten av selskapets produkter eller tjenester. Introduisering av ny teknologi kan også skape merverdi for kunder ved økt brukervennlighet. Drosjebransjens bruk av applikasjoner på smarttelefoner og nettbrett er et eksempel på denne typen verdiløfte.

Kanaler

Kanalene i et selskaps forretningsmodell kan deles inn i direkte kanaler og indirekte kanaler, og videre kategoriseres som disponerte kanaler eller partnerkanaler. Selskap kan benytte disponerte kanaler, partnerkanaler, eller en kombinasjon av de to. Begge kanaltypene har sine fordeler og ulemper, og valget av kanaltype er derfor situasjonsspesifikt for hvert selskap.

Disponerte kanaler kan være både direkte kanaler og indirekte kanaler. Selskap med disponerte og direkte kanaler har gjerne internaliserte salgskanaler i form av en salgsavdeling eller egen nettside. Med disponerte og indirekte kanaler vil selskapet ha flere underordnede ledd som for eksempel egneide utsalgsfasiliteter med overordnet styring fra organisasjonens administrasjon. Ved bruk av disponerte og særlig direkte kanaler vil selskapet oppnå relativt større marginer sammenlignet med bruk av partnerkanaler. Disponerte og direkte kanaler kan derimot være dyrere å opprette og drifte.

Partnerkanaler er indirekte kanaler og har et bredt spekter av alternative former, som blant annet grossistdistribusjon, detaljhandel eller eksterneide nettsider. Ved bruk av partnerkanaler vil selskapet ha eksterne mellomledd, hvilket fører til reduserte marginer sammenlignet med disponerte kanaler. Fordelene ved bruk av partnerkanaler er derimot økt rekkevidde og synergieffekter, fordi selskapene kan kombinere organisasjonsstyrker og eksisterende rekkevidde.

Kunderelasjoner

Bakenforliggende motiver for kunderelasjonsbygging kan være kundekapring, kundebevaring og mersalg. Denne byggeklossen av Business Model Canvas beskriver ulike relasjonsformer en organisasjon kan etablere med sine kundesegmenter.

Etablering av kundeforhold med personlig assistanse baserer seg på menneskelig interaksjon. Kunden kan kommunisere og motta hjelp fra en personlig kundeveileder etter å ha gjennomført et kjøp. Eksempler på denne typen relasjonsetablering kan være ved kjøp av tjenester eller

varer fra en utsalgslokasjon, bruk av telefonsenter for kundeveiledning eller forespørsler på e-post.

Organisasjoner med kundeforhold som etableres ved bruk av selvbetjent kundebehandling vil ikke ha noen direkte relasjon til kundene. Selskapet legger i stedet til rette for at kunden har alle hjelpemidler tilgjengelig for å ordne opp i henvendelser på egenhånd. I dagens drosjemarked ser man en dreining mot dette, gjennom mer utstrakt bruk av applikasjoner for bestilling. Selvbetjent kundebehandling kan også kombineres med automatiserte prosesser.

Inntektskilder

Det er en rekke måter å generere inntekter på. Osterwalder & Pigneur (2010) trekker blant annet frem brukskompensasjon, lisensiering og reklameinntekter. Denne delen tar sikte på å utdype de ulike inntektskildene og ulike prisingsmekanismer.

Brukskompensasjon er knyttet til kundenes bruk av en tjeneste. Størrelsen på inntekten er basert på mengden bruk knyttet til tjenestene. Takstpriser for drosjetjenester kan nevnes som et eksempel på brukskompensasjon.

Lisensiering generer inntekt for organisasjoner ved å gi kunder tillatelse til å bruke intellektuelle eiendeler i bytte mot lisensieringsavgifter. Med en slik inntektskilde vil organisasjoner kunne generere inntekter fra sine eiendeler uten å produsere eller markedsføre en tjeneste eller et produkt. Drosjesentralenes lisensinntekter fra enkeltstående løyvehavere er et eksempel på lisensiering som genererer inntekt. De enkeltstående løyvehaverne betaler drosjesentralene for å benytte sentralens merkevare og nettverksstruktur for tildeling av drosjebestillinger.

Reklameinntekter genereres når selskap markedsfører eksterne produkter, tjenester eller merkenavn. Bruk av reklameskilt på selskapets eiendeler og annonseplasser på selskapets nettsider er eksempler på aktiviteter som kan generere reklameinntekter.

Hver inntektsstrøm har en underliggende prisingsmekanisme. Fastpriser innebærer prisingsmekanismer med forhåndssatte priser basert på statiske variabler. Dynamiske priser er knyttet til prisingsmekanismer med prisendringer basert på markedsforhold. For inntektskilder hvor selskapets kunder får økt verdi ved økt forutsigbarhet knyttet til pris på tjenester eller varer kan faste priser være fordelaktig. Listepriiser med faste priser for individuelle produkter eller tjenester er et eksempel på en slik prisingsmekanisme. Det kan trekkes frem at

drosjebransjen blant annet benytter listepriser for drosjetjenester med ulike forhåndsbestemte distanser. For inntektskilder hvor markedsforholdene har større innvirkning på verdien på selskapets eiendeler, produkter eller tjenester kan det være fordelaktig å benytte dynamisk prising i form av blant annet forhandlinger, sanntidsprising og auksjonsprising. Ulike takstpriser i drosjebransjen basert på etterspørselsnivået til ulike tider av døgnet er et eksempel på sanntidsprising.

Nøkkelressurser

Nøkkelressurser kategoriseres som fysiske ressurser, intellektuelle ressurser, menneskelige ressurser og finansielle ressurser.

Nøkkelressurser tilhørende kategorien fysiske ressurser inkluderer blant annet kjøretøy, systemer og distribusjonsnettverk. Slike nøkkelressurser er ofte kapitalintensive, som innebærer at anskaffelsen av ressursene krever kapitalinvesteringer av en betydelig størrelse.

Intellektuelle ressurser som merkenavn, proprietær kunnskap, patenter, opphavsrettigheter, samarbeidspartnere og kundedatabaser har hatt en økende rolle i konkurransedyktige forretningsmodeller. De nevnte ressursene er utfordrende å utvikle, men når intellektuelle ressurser blir vellykket kan de lede til generering av vesentlige verdier.

Alle organisasjoner er avhengig av menneskelige ressurser, også omtalt som humankapital. Enkelte avdelinger eller deler av en organisasjon kan være spesielt avhengig av menneskelige ressursers kompetanse. Dette gjelder spesielt deler av en organisasjon som krever utbredt bransjekunnskap eller kreativitet. Administrasjonen i et selskap kan trekkes frem som et slikt eksempel, ettersom administrasjonen legger føringene for den daglige driften av selskapet og planlegger selskapets fremtidige utvikling gjennom strategiske beslutninger.

Noen forretningsmodeller er avhengige av finansielle ressurser og/eller finansielle garantier. Dette kan for eksempel være kontantbeholdninger eller kredittlinjer. For å kunne inneha et drosjeløyve stilles det eksempelvis krav til finansiell garanti, altså et bundet beløp som skal fungere som en finansiell sikkerhet mot konkursbegjæring. Finansielle ressurser er også viktig for investeringer i organisasjonsutvikling.

Nøkkelaktiviteter

De viktigste aktivitetene i en organisasjon kan deles inn i følgende tre kategorier: produksjon, problemløsning og plattform/nettverk. De to sistnevnte er relevante å redegjøre for med hensyn til problemstillingen.

Aktiviteter som bidrar til å tilpasse selskapets verdiløfter etter kundenes behov eller som skaper nye løsninger på kundenes problemer anses som problemløsende. Et selskap med dominerende antall problemløsende aktiviteter i flere deler av forretningsmodellen, som eksempelvis et drosjeselskap eller andre tjenesteytende bransjer, har slike aktiviteter som nøkkelaktiviteter.

Forretningsmodeller som er designet rundt en plattform som nøkkelressurs har dominerende aktiviteter tilknyttet vedlikehold, videreutvikling og formidling av en plattform. Nettverk, sammenstillingsplattformer, programvare og merkenavn kan kategoriseres som plattformer. Transporttjenester som Uber og Lyft er eksempler på selskap som har nøkkelaktiviteter knyttet til vedlikehold av bestillingsplattformer.

Nøkkelpartnere

Osterwalder & Pigneur (2010) trekker frem tre hovedmotivasjoner for partnerskap. Dette dreier seg om optimalisering og stordriftsfordeler, risiko- og usikkerhetsreduisering, samt anskaffelse av spesielle ressurser og aktiviteter.

Den mest grunnleggende formen for partnerskap er utformet for å optimalisere allokeringen av ressurser og aktiviteter. Osterwalder & Pigneur (2010) argumenterer for at det er irrasjonelt for en organisasjon å eie alle ressurser eller utføre alle operasjonelle aktiviteter på egenhånd. Partnerskap med hensikt om optimalisering og oppnåelse av stordriftsfordeler er ofte inngått for å redusere kostnader, og oppnås blant annet ved utplassering av arbeidsoppgaver eller benyttelse av felles struktur. Selskap med tjenesteproduksjon som nøkkelaktivitet kan for eksempel danne partnerskap med teknologiselskap for å optimalisere allokeringen av ressurser til tjenesteproduksjon. Partnerskapet innebærer at tjenesteproduksjonsselskapet utplasserer arbeidsoppgaver utenfor selskapets eksisterende evne og kompetanse til en samarbeidspartner som kan utvikle og vedlikeholde teknologiske tilleggstjenester mer effektivt.

Partnerskap kan også bidra til å redusere risiko i konkurransepregede miljø, som kan karakteriseres som usikre forhold. Det er ikke uvanlig at konkurrerende selskap danner strategiske allianser på ett område, men samtidig konkurrerer mot hverandre på andre områder.

Anskaffelse av spesielle ressurser eller aktiviteter er en annen motivasjonsfaktor for dannelse av partnerskap. Selskapene utvider ofte sine evner ved å knytte partnerskap for å utstyre selskapet med bestemte ressurser eller utføre utvalgte aktiviteter. Slike partnerskap kan være motivert av behovet for ny kunnskap, lisenser, eller tilgang på kundegrupper.

Kostnadsstruktur

Det er i utgangspunktet ønskelig for ethvert selskap å ha en forretningsmodell som minimerer kostnader. Lavkoststrukturer er likevel viktigere for noen forretningsmodeller enn andre. Osterwalder & Pigneur (2010) skiller derfor mellom to brede klasser av forretningsmodellens kostnadsstrukturer: kostnadsdrevet og verdidrevet. Det er to ytterpunkter for kostnadsstrukturer, og mange forretningsmodeller ligger et sted mellom de to ytterpunktene.

Selskap med forretningsmodeller som er kostnadsdrevne, fokuserer på minimering av kostnader der det er mulig. Denne tilnærmingen sikter således på å oppnå og vedlikeholde den slankeste kostnadsstrukturen. Måter for å oppnå en slik tilnærming er blant annet bruken av lav pris som verdiløfte, maksimal automatisering og utbredt utplassering av arbeidsoppgaver.

Noen selskap er mindre bekymret for kostnadsimplikasjoner av en bestemt forretningsmodell, men fokuserer heller på verdiskapingen. Premium eller førsteklasses verdiløfter, og en høy grad av personalisert tjenestebehandling er karakteristikk som ofte relateres til en verdidrevet forretningsmodell.

De nevnte kostnadsstrukturene kan ha tre ulike kostnads karakteristikk eller kostnadsarter. *Faste kostnader* er vedvarende kostnader som er uavhengig av størrelsen på produksjon av varer eller tjenester. Eksempler på faste kostnader er lønnskostnader og leiekostnader. Kostnader definert som *variable kostnader* varierer proporsjonalt med produksjonsvolum av varer eller tjenester. *Stordriftsfordeler* kan defineres som økende kostnadsreducerende fordeler ved økt produksjonsvolum.

Svakheter ved Business Model Canvas

Business Model Canvas er først og fremst et rammeverk for å identifisere hvordan et selskap skaper, leverer og fanger verdier. Formålet med rammeverket er således å skape en oversikt over selskapets virksomhet, som kan kombineres med andre strategier for å skape endringer og tilpasninger i tråd med interne og eksterne endringer. Dette betyr at rammeverket i seg selv

ikke tar hensyn til konkurranseforhold i markedet eller fremtidige endringer. Osterwalder & Pigneur (2010) erkjenner dette og inkluderer flere strategier for evaluering av forretningsmodeller og håndtering av flere simultane forretningsmodeller i boken *Business Model Generation*. For denne utredningen er strategier knyttet til innovasjon i markeder med høy grad av konkurranse mer relevant. Av den grunn vil Business Model Canvas kun bli brukt til å kartlegge dagens modell, mens D'Avenis syv S-er vil benyttes til å tilpasse modellen til konkurranse og endringer.

2.2 Forretningsmodellinnovasjon

Hva er forretningsmodellinnovasjon?

Innovasjon er et begrep som i dag blir brukt i mange ulike sammenhenger. Kaplan (2012) slår fast at innovasjon handler om å kombinere eksisterende ideene på nye måter. Dette støttes av Zott et al. (2011), som definerer forretningsmodellinnovasjon som å legge til nye aktiviteter, koble aktiviteter på nye måter, eller endre hvem som foretar en aktivitet. Forretningsmodellinnovasjon går altså først og fremst ut på å gjøre ting på en ny måte, fremfor å gjøre nye ting. Innovasjoner kan iverksettes gjennom eksisterende forretningsmodeller, men andre ganger kreves en endring i forretningsmodellen for å utnytte potensialet (Chesbrough, 2010).

Forretningsmodellinnovasjon er en krevende øvelse, og det er få bedrifter som faktisk lykkes med å forandre sine forretningsmodeller. De mest sentrale momentene som hindrer forretningsmodellinnovasjon er motvilje overfor endring og mangel på støtte fra ledelsen (Saebi, 2016; Kaplan, 2012; Chesbrough, 2010; Johnson et al., 2008). Andre utfordringer er manglende vilje og evne til å eksperimentere med forretningsmodellen (Kaplan, 2012; Chesbrough, 2010), samt uoverensstemmelse med overordnet strategi (Magretta, 2002; Zott et al., 2011). Derfor krever en endring i et selskaps strategi også endring av forretningsmodellen (Saebi, 2016). Saebi understreker også at selskaper som stadig er på utkikk etter muligheter til å fornye sin forretningsmodell kan oppnå raskere vekst og høyere markedsandel. For å kunne oppnå dette, behøver forretningsmodellen en dynamisk og innovativ struktur. Dette samsvarer med teorien til D'Aveni (1994), som i *Hypercompetition* betegner mobile ressurser og flate strukturer som sentrale for evnen til hurtig omstilling.

En annen sentral faktor for å bedrive vellykket forretningsmodellinnovasjon er å klare å sette kunden i fokus. Kaplan (2012) understreker at det å holde brukeren i fokus er grunnleggende.

Funnene i litteraturen samsvarer med D'Avenis teori, da han i *Hypercompetition* (1994) fremhever kunden som den viktigste interessenten. D'Aveni sier også at strategiske prediksjoner er avgjørende for å overleve over tid. Dette stemmer godt med den øvrige litteraturen om forretningsmodellinnovasjon, som sier at man må være i stand til å forutse endringer i teknologi og kundepreferanser og å se mulighetene i disse endringene. Slik kan man dra fordeler av ny teknologi og betjene eksisterende kunder på nye måter, og betjene nye kunder (Kaplan, 2012; Amit & Zott, 2012).

Basert på den eksisterende teorien om forretningsmodellinnovasjon, finner vi at D'Avenis syv S-er er et velegnet rammeverk for å utarbeide endringstiltak. Vi vil i det videre presentere dette rammeverket, som vi i analysen vil ta i bruk for å tilpasse Taxi 1 sin forretningsmodell.

2.2.1 D'Avenis syv S-er

I boken *Hypercompetition* (1994), adresserer Richard D'Aveni konkurranseanalyse under forhold hvor konkurransefortrinn raskt utlignes, konkurranseelementene kontinuerlig er i endring og grensene for bransjen konstant brytes. Under slike hyper-konkurranseutsatte forhold, blir varige konkurransefortrinn erstattet av en serie med midlertidige konkurransefortrinn. Konkurransefortrinn defineres av D'Aveni som fordelaktige egenskaper en aktør har overfor konkurrenter. Det midlertidige konkurransefortrinnet tilhører den aktøren som er et steg foran på stigen av eskalerende rivalisering. Derfor har bedrifter insentiv til å bryte eksisterende avtaler, og er således i en situasjon som tilsvarer fangens dilemma. Perfekt konkurranse kan ikke opprettholdes, fordi det kun genererer marginal profitt. Oligopolistisk konkurranse kan heller ikke opprettholdes, fordi nye aktører kan enkelt entre markedet hvis det finnes profittmarginer. Bedrifter driver derfor bransjen mot hyper-konkurranse, ved å konkurrere på fire ulike områder. Disse er henholdsvis kostnad og kvalitet, timing og «know-how», sterke posisjoner, og dype lommer.

Når det gjelder området kostnad og kvalitet, presenteres dette som det enkleste synet på konkurransefortrinn. Profitt oppstår fra to ulike kilder: (1) minimering av kostnader eller økning av pris, eller (2) øke salgsvolum. Etter hvert elimineres avveiningen mellom pris og kvalitet, fordi det er enkelt for konkurrenter å utligne. Bransjens verdiløfte vil da presses mot en ultimat verdi for kundene, med lav pris og høy kvalitet. På dette punktet er det ingen av aktørene som tjener mer enn en marginal profitt. Områder knyttet til konkurranse på timing

og «know-how», handler om konkurransefortrinn basert på unike ressurser og kunnskap. Etter hvert vil derimot investeringene i FoU bli så omfattende i både tid og ressurser at det ikke lenger vil være lønnsomt. Forsøk på å skape fordeler blir da både risikabelt og dyrt. Bedriftene vil derfor over tid forsøke å skape sterke posisjoner. Under hyper-konkurranseutsatte forhold vil fremdeles inngangsbarrierer enkelt brytes ned eller unngås. Store selskaper entrer hverandres markeder på bekostning av hverandres profitt. Dermed blir det stadig flere konkurrenter, og rivaliseringen skifter over mot hvem som kan holde ut lengst basert på hvor dype lommene deres er. Man sier da at konkurransefortrinn kommer fra å ha en større ressursbase enn sin motstander. Dette er forenklet, og antar at større selskaper bruker sin ressursfordel effektivt. Bransjelederne har som regel de dypeste lommene, men også denne fordelene kan utlignes. Mindre konkurrenter kan nøytralisere fordelene av de dype lommene ved å inngå strategiske allianser, foreta oppkjøp, selge lisenser, og fylle nisjer.

Det tradisjonelle synet på konkurransefortrinn innebærer at profittoverskudd kan vedvare. Ifølge det dynamiske synet, som D'Aveni går i bresjen for, tillater hyper-konkurranse kun midlertidige profittoverskudd. Således har det dynamiske synet fundamentalt annerledes antakelser om konkurransemessige interaksjoner enn det tradisjonelle:

1. Bedrifter er nødt til å ødelegge sine egne konkurransefortrinn og skape nye. De kannibaliserer bevisst på egne produkter og merker, og beveger seg fort til neste midlertidige konkurransefortrinn.
2. Konkurrenter kan alltid overvinne inngangsbarrierer. Således kan eksisterende barrierer kun gi en falsk trygghetsfølelse.
3. Konsistens gjør en bedrift forutsigbar. Det er derfor i enkelte situasjoner bedre for bedrifter å fremstå som uforutsigbar og overraskende. Nyskapning og innovasjon kan bidra til at bedrifter fremstår som uforutsigbare og overraskende. Dette kan også bidra til å styrke selskapets posisjon i markedet.
4. Langtidsplanlegging forbereder en bedrift på å opprettholde og utnytte et eksisterende konkurransefortrinn. Under hyper-konkurranse, er det foretrukket å stadig fornye egne fortrinn og utligne motstandernes.
5. Konsekvente angrep mot motstandernes svakheter, tvinger dem til å forbedre seg på det området. Dette resulterer etter hvert i sterkere og bedre balanserte motstandere.

Videre baseres et dynamisk syn på tre prinsipper. For det første er alle handlinger egentlig interaksjoner. Alle handlinger er også relative, og må ses i sammenheng med konkurrentenes

handlinger. For det tredje må man se på langsiktige trender og anslag av handlinger og hvordan de utvikler seg for å se hvor de fører hen. Forstyrrelse av status quo og anskaffe midlertidige fordeler oppnås gjennom å utnytte de nye syv S-ene, som erstatter McKinseys syv S-er (Peter & Waterman, 1982). De første to S-ene presenterer visjonen for markedsforstyrrelse, de to neste betegner egenskapene som kreves, mens de tre siste utgjør taktikken. D'Avenis syv S-er er følgende:

1. *Superior stakeholder satisfaction* – Overlegen tilfredshet blant interessenter

Med en statisk tilnærming setter man aksjonærene først og kundene sist. Med en dynamisk tilnærming er prioriteringene annerledes, og kunden er da den viktigste interessenten.

2. *Strategic soothsaying* – Strategiske prediksjoner

Man må forestille seg kundebehov før kunden selv kan artikulere dem. Selvoppfyllende profetier skapes ved å aktivt påvirke og forme fremtidige hendelser. Eksterne forstyrrelser utenfor ens kontroll må ses på som muligheter, ikke trusler.

3. *Positioning for speed* – Posisjonering for fart

Tradisjonelt sett handler fart om hurtig produksjon, men i dynamiske omgivelser handler fart om evnen til å raskt endre og omstille seg. Organisasjonsstruktur og prosesser må omorganiseres for å oppnå høyere fart eller økt fleksibilitet.

4. *Positioning for surprise* – Posisjonering for overraskelse

De midlertidige fordelene som skaper mest overraskelse skaper også størst fordeler. Kreativitet er viktig i denne sammenheng. Overraskende angrep kan ikke planlegges av konkurrentene, og det tar derfor lenger tid for dem å hente seg inn.

5. *Shifting the rules of competition* – Endre reglene for konkurranse

Barrierer er kun effektive om ingen utfordrer dem. Selv om ens egen bedrift nyter godt av reglens beskyttelse, bør en vurdere å utfordre dem før noen andre gjør det.

6. *Signalling strategic intent* – Signalisere strategiske intensjoner

Signalisering benyttes for å vise de strategiske intensjonene, men ikke spesifikke handlinger. Dette brukes for å skape usikkerhet og komme med implisitte trusler.

7. *Simultaneous and sequential strategic thrusts* – Samtidige og løpende strategiske trekk

Bedrifter tilpasset hyper-konkurranse benytter seg av dynamiske og uforutsigbare strategier. De forutser flere trekk i forkant, og planlegger motstanderens mottrekk. Motstanderen vil ofte kun forsøke å svare på de første par trekkene.

Det viktigste man henter ut fra D'Avenis bok er at interessentene må settes i høysetet og prioriteres i det man gjør. Kunden er den interessenten som bør prioriteres aller høyest. Dette gjør man ved å skape og profittere på midlertidige fortrinn. Det er en potensiell felle å forsøke å skape og holde på et vedvarende fortrinn. Under hyper-konkurranseutsatte forhold er det ingen enkel vei til suksess. Man må kontinuerlig ta hensyn til konkurrentene og deres mottrekk. Det er viktig å merke seg at vi i denne avhandlingen ikke anser at drosjemarkedet befinner seg i en hyper-konkurranseutsatt tilstand slik den beskrives av D'Aveni. Vi antar like fullt at dereguleringene vi kartlegger i den følgende litteraturstudien vil føre til at situasjonen i drosjemarkedet blir mer konkurransepreget. Således vil det være hensiktsmessig at vi i analysen utarbeider forslag til endringer i Taxi 1s forretningsmodell som er basert på D'Avenis syv S-er.

Svakheter ved D'Avenis syv S-er

I likhet med Business Model Canvas, har også D'Avenis syv S-er enkelte svakheter det vil være relevant å påpeke. For det første, kan det være vanskelig å oversette hver enkelt S direkte til organisatoriske egenskaper. Det er svært mange egenskaper i en organisasjon som på et eller annet vis kan knyttes opp mot de syv elementene, og S-ene kan således fremstå som noe generelle. D'Aveni bruker flere eksempler i boken, men flere av disse er noe utdatert ettersom de henviser til eldre teknologiske løsninger som er blitt erstattet av ny teknologi.

Det kan også trekkes frem at flere av elementene i S-ene ser ut til å jobbe mot hverandre. Signalisering av strategiske intensjoner er eksempelvis vanskelig å gjøre hvis man samtidig skal posisjonere seg for overraskelse. Interessentene kan bli vel så forvirret og usikre som konkurrentene disse trekkene er myntet på. Det kan også vise seg problematisk å foreta samtidige og løpende strategiske trekk samtidig som man tilbyr overlegen tilfredshet for interessentene. Dette er knyttet til at selskap kan oppleve avvik i kvalitet på tjenestene de tilbyr i forbindelse med gjennomføring av større endringer. D'Aveni påpeker at det er en

balansegang mellom introduksjonen av elementene i de ulike S-ene, men spesifiserer ikke hvordan de går overens og kan balanseres mot hverandre i ulike situasjoner. Til slutt finner vi det relevant å påpeke at det å endre konkurranseelementer i et marked og foreta samtidige og løpende strategiske trekk går ut på å påvirke bedriftens eksterne miljø. Dette er et område hvor ledere naturlig nok har mindre kontroll, og endringsforslag knyttet til disse to S-ene bør derfor ta hensyn til eksterne reaksjoner.

3. Metode

Hensikten med dette kapitlet er å gi en oversikt over den metodiske tilnærmingen vi har benyttet for å gjennomføre vår studie og besvare vår hovedproblemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Ved å utdype og drøfte våre valg, vil vi forsøke å vise tankene som ligger bak dem.

3.1 Forskningsfilosofi

I vår tilnærming antar vi at ved å stille de riktige spørsmålene, vil vi kunne få pålitelige svar som vi kan stole på. Således benytter vi en epistemologisk filosofi. En epistemologisk filosofi setter spørsmål ved kunnskapen som oppstår når man forsker på et tema (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Epistemologisk filosofi er vanligvis forbundet med kvantitativ forskning, men er også relevant for vårt kvalitative design i og med at vi anvender de kvalitative dataene i et objektivt og etablert rammeverk. Vårt valg om å benytte intervjuer med ansatte i drosjeselskapet for å avdekke forholdene impliserer i utgangspunktet en subjektiv tilnærming. Våre resultater vil derimot settes inn i det generiske rammeverket Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010). Intervjuene vi avholder benyttes for å lære mer om selve organisasjonen og dens formål, heller enn å lære om individene i organisasjonen. Derfor mener vi å kunne si at vi har en objektiv tilnærming, selv om hvert enkelt individ har en subjektiv oppfatning. Gjennom en epistemologisk, objektiv tilnærming søker man å avdekke sannheten om verden gjennom fakta, hvilket er betegnende for måten vi har tilegnet oss kunnskap om Taxi 1.

3.2 Forskningsdesign

Ifølge Saunders et al. (2016) må man i utarbeidelsen av et forskningsdesign i hovedsak foreta tre valg: om man skal benytte seg av en kvantitativ eller kvalitativ metode, om man skal foreta en eksplorerende, deskriptiv eller forklarende studie, og til slutt om man skal bruke en deduktiv, induktiv eller abduktiv forskningstilnærming.

3.2.1 Kvalitativ

De data vi bruker i studien vil samles inn gjennom intervjuer med ansatte i Taxi 1, i tillegg til litteraturstudier. Våre primærdata vil dermed baseres på ord, og ikke tall. Det vil si at vår tilnærming er kvalitativ. En slik tilnærming er hensiktsmessig når det feltet man studerer ikke allerede er utforsket i dybden (Saunders et al., 2016). Vi ønsker derfor å benytte en kvalitativ tilnærming for å tilegne oss dybdekunnskaper. I vår informasjonsinnhenting valgte vi å benytte oss av en intervjuguide og personlige intervjuer, fremfor et standardisert spørreskjema som ble tilsendt intervjuobjektet. Dette gjorde det mulig å stille oppfølgingsspørsmål underveis, hvilket bidro til en bedre flyt i samtalen og styrket vår evne til å identifisere bakenforliggende årsaker.

3.2.2 Eksplorerende

Ettersom denne studien tar sikte på å øke forståelsen for Taxi 1 sine potensielle utfordringer knyttet til økt konkurranse, kan utredelsens design defineres som eksplorerende. Dette stemmer overens med definisjonen til Saunders et al. (2016), som sier at eksplorerende design er nyttig å bruke om man ønsker å øke sin forståelse av et fenomen man ikke kjenner til i detalj. Et av hovedaspektene ved en eksplorerende studie er at problemstillingen er kompleks. Ettersom det er en kompleks oppgave å kartlegge en eksisterende forretningsmodell og finne forbedringspotensial, mener vi at vi bør stille spørsmål og oppfølgingsspørsmål under intervjuprosessene for å få en fullstendig forståelse.

3.2.3 Induktiv

Denne studien vil benytte en induktiv tilnærming, da vi beveger oss fra det spesifikke og til det mer generelle. Med andre ord går vi fra data til teori. En induktiv tilnærming følger naturlig av at vi har en eksplorerende problemstilling, og at vi benytter oss av en casestudie. Først samler vi inn data gjennom å foreta intervjuer med ansatte i Taxi 1. Dette gjøres for å utforske selskapets forretningsmodell, særlig med hensyn til verdiskaping og verdikapring. Vi benytter deretter litteraturstudien til å bygge videre på funnene fra casestudien, og utarbeide forslag til tiltak for Taxi 1s forretningsmodell.

3.3 Metodisk fremgangsmåte

I dette delkapitlet vil vi beskrive hvilke strategier og metoder som benyttes for å samle inn og analysere data med hensyn til beskrivelsen av dagens situasjon, forskningsspørsmålet og den overordnede hovedproblemstillingen.

3.3.1 Casestudie

Ut i fra vår problemstilling og valgene vi har foretatt med hensyn til forskningsfilosofi, design og tilnærming, har vi kommet frem til at casestudie er den mest passende strategien for å lage en beskrivelse av dagens situasjon. Casestudier utforsker fenomener i sine naturlige omgivelser (Yin, 2014). De er ofte brukt i forbindelse med kvalitative studier, og spesielt i kombinasjon med eksplorerende design. Således stemmer valget av casestudie godt overens med de metodiske valgene vi har foretatt ellers i studien. Casestudier gir dybdeforståelse, noe vi behøver for å kunne besvare problemstillingen. Videre er casestudier begrenset i tid og rom. I denne studien avgrenser vi rommet til å gjelde et norsk drosjeselskap, nærmere bestemt Taxi 1. Studien er også begrenset i tid, i den forstand at vi foretar en tverrsnittstudie og ser på bedriften slik den er i dag. Vi følger ikke utviklingen i Taxi 1 over tid. En case velges i stor grad på grunnlag av sine unike karakteristikk. Således er casen ikke representativt, hvilket vil bli drøftet under delkapitlet Reliabilitet.

Innen casestudier er det et klart skille mellom enkeltcase- og flercasestudier, samt mellom holistiske og innebygde casestudier (Yin, 2014). I og med at vi intervjuer ansatte i ett drosjeselskap, foretar vi en enkeltcasestudie. Enkeltcasestudier er fordelaktige i den forstand at de krever mindre tid og ressurser. En annen grunn til at vi har valgt å bruke enkeltcasestudie er at det bør brukes når man utforsker et fenomen som få har utforsket tidligere. I vår studie ser vi på hvordan et drosjeselskap bør endre sin forretningsmodell ut fra en endring i konkurransesituasjonen i markedet. Dette er en problemstilling som få eller ingen forskere har arbeidet med tidligere. Vi finner det også hensiktsmessig å benytte en holistisk tilnærming, i og med at vi ser på organisasjonen som helhet (Yin, 2014).

Datainnsamling

Tidshorisont

En studies tidshorisont kan variere mellom tverrsnittstudier og longitudinelle studier. Vi har valgt å utføre en tverrsnittstudie, som ser på et fenomen på et bestemt tidspunkt. Dette gjør vi ved hjelp av intervjuer som gjennomføres over kort tid. Tverrsnittstudie ble valgt fordi en forretningsmodell i seg selv er å regne som et tverrsnittsbilde av en bedrift.

Utvalg

Vårt utvalg består av tre ansatte i Taxi 1. Samtlige er ansatte i administrasjonen, som totalt består av fem personer. Utvalget av intervjuobjekter ble i stor grad styrt av vår kontaktperson i Taxi 1. Antallet respondenter er også forholdsvis lavt. Dette er faktorer som påvirker hvordan resultatene i studien tolkes, hvilket igjen vil kunne påvirke studiens funn. Med et større antall intervjuobjekter ville casestudien kunne gitt et bredere datagrunnlag å basere resultatene på.

Intervjuer

Ifølge Yin (2014) er intervjuer en helt sentral kilde til informasjon når man foretar en casestudie. Vi har i denne studien valgt å benytte oss av semistrukturerte intervjuer. De er ikke standardiserte, men inneholder en liste med temaer og nøkkelspørsmål. Dette gir fleksibilitet til å tilpasse det enkelte intervju ut i fra hvem vi snakker med og hvilke svar vi får underveis. Da vi har en eksplorerende studie, hjelper disse intervjuene oss til å forstå sammenhenger bedre. Vi har også en stor mengde spørsmål vi ønsker svar på, hvorav flere er enten komplekse eller åpne. En intervjuguide som inneholder en stor mengde spørsmål har blitt utarbeidet i denne forbindelse (Vedlegg 8.3). Det er ikke tiltenkt at hvert enkelt intervjuobjekt skal besvare alle spørsmålene. Intervjuobjektet skal derimot gå i dybden og gi utfyllende svar på de spørsmål som faller inn under hans eller hennes kompetanseområde. Intervjuguiden hjalp oss med å sørge for at intervjuene hentet inn den informasjonen vi trengte. Det overordnede fokus var å få intervjuobjektene til å fortelle om hvordan de opplever og tolker forretningsmodellen i drosjeselskapet. Ved å bryte dette ned til langt flere og mer spesifikke spørsmål, samt å stille oppfølgingsspørsmål, klarte vi å holde orden og hente ut relevant og detaljert informasjon.

Utførelse av intervjuer

Intervjuguiden som vi har brukt er utarbeidet på bakgrunn av relevant teori. Business Model Canvas har blitt brukt aktivt for å utarbeide nøkkelspørsmål. Vi fant dette hensiktsmessig, da informasjonen vi henter inn fra intervjuene skal settes inn i dette rammeverket. Før vi startet

intervjuene, informerte vi respondentene om samtykkeskjemaet (Vedlegg 8.2) og ba om tillatelse til å ta lydopptak av intervjuet. Dette bidro til god flyt i intervjuprosessen. I samspill med transkriberingene sørget dette for korrekt sitering av intervjuobjektene.

Dataanalyse av intervjuer

Etter å ha gjennomført intervjuene, ble lydopptakene transkribert. Dette ble gjort i løpet av 48 timer, for å sørge for en best mulig gjengivelse av det som ble sagt. Vi foretok så en gruppering av informasjonen fra intervjuene, basert på koder og kategorier. Dette ble gjort ved hjelp av *template analysis*, som beskrives i detalj under. Etter å ha kategorisert råmaterialet ved hjelp av fargekoder, opprettet vi egne dokumenter der de forskjellige kodene ble strukturert på tvers av intervjuene. Ved å gjøre dette var vi i stand til å enklere og mer effektivt finne sammenhenger mellom ulike kategorier, samt å sammenligne funn fra ulike intervjuer.

Template analysis er en fremgangsmåte for å kode og kategorisere data fra intervjuer (King, 2012). Vi har utviklet en kodemal basert på Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), for å effektivt kunne plassere data hentet ut fra intervjuene i rammeverket. Vi har således brukt *a priori*-koder, altså koder som stammer fra uttrykk som brukes i eksisterende teori og litteratur. Dette i motsetning til *in vivo*-koder, som baseres på uttrykkene som brukes av intervjuobjektene. Vi fant dette hensiktsmessig, da bakgrunnen for intervjuene var å innhente informasjon for å kunne kartlegge dagens forretningsmodell. Således har vi en kodemal som er tilpasset datagrunnlaget vårt. Vi har valgt å tildele de ni byggeklossene i Business Model Canvas ulike farger, og foreta kodingen basert på dette.

Tema	Farge	Tema	Farge
Kundesegmenter	Lilla	Verdiløfte	Blå
Kanaler	Brun	Kundeforhold	Rosa
Inntektsstrømmer	Lys grønn	Nøkkelressurser	Gul
Nøkkelaktiviteter	Rød	Nøkkel partnere	Mørk grønn
Kostnadsstruktur	Oransje		

FIGUR 2 (egenutviklet)

Primær- og sekundærdata

I casestudien benytter vi som nevnt data fra personintervjuer. Vi benytter således primærdata, som ble hentet direkte fra kilden og brukt for å øke vår forståelse av drosjeselskapets forretningsmodell. I litteraturstudien benytter vi sekundærdata for å besvare forskningsspørsmålet. Sekundærdata er originalt produsert med en annet formål, men kan være fordelaktig å bruke. Dette blant annet fordi det som regel krever mindre tid og ressurser enn primærdata, i tillegg til at det gir et sammenligningsgrunnlag og setter våre funn i en større kontekst. Riktignok er det også enkelte ulemper ved å ta i bruk sekundærdata. For det første kan kvaliteten være vanskelig å kontrollere. For det andre kan selv data av høy kvalitet være samlet inn for et helt annet formål enn vårt, og dermed kan innsamlingen og tolkningen være farget av dette.

Evaluering av metode for casestudie

Reliabilitet

Ifølge Saunders et al. (2016) henviser reliabilitet til studiens konsistens. En studie regnes som konsistent om en annen forsker kan produsere de samme funnene ved å gjenskape forskningsdesignet. Følgende fire trusler mot reliabiliteten fremheves: deltakerfeil, deltakerbias, forskerfeil og forskerbias. Uttrykket «bias» brukes her som synonym for å være forutinntatt.

Deltakerfeil

Deltakerfeil henviser til faktorer som kan ha påvirkning på hvordan respondentene presterer (Saunders et al., 2016). Samtlige intervjuer vi gjennomførte var frivillige og ble utført på deltakernes betingelser både med hensyn til tid og sted. Derfor har det trolig vært lite påvirkning fra faktorer tilknyttet deltakernes vanlige arbeidsplikter. At intervjuet ble avholdt i trygge og kjente omgivelser for respondenten, anser vi som en faktor som vil kunne ha en positiv effekt på sannsynligheten for å få gode og pålitelige svar.

Deltakerbias

Deltakerbias omhandler faktorer som kan føre til feilaktig respons fra intervjuobjektene (Saunders et al., 2016). Intervjuobjektene fra det norske drosjeselskapet i denne studien vet at studiens utfall trolig vil bli lest av andre i selskapet, deriblant enkelte deltakeres ledere. Et ønske om å fremstille eget selskap i best mulig lys kan således fremprovosere en viss grad av deltakerbias. Denne trusselen mot reliabiliteten reduseres derimot av kun å intervju ansatte

på frivillig basis og om ønskelig garantere for deres anonymitet. I vår tilfelle ble dette noe problematisk, da vi kun hadde tre intervjuobjekter. De fleste respondentene fremsto som engasjerte og interesserte i studien, noe som ga inntrykk av at de så nytteverdien av å svare åpent og ærlig. Ved å gi ærlige svar vil også intervjuobjektene selv kunne dra nytte av studiens funn.

Forskerfeil

Forskerfeil refererer til faktorer som kan ha påvirket forskernes evne til å samle inn og tolke informasjon (Saunders et al., 2016). For å redusere faren for forskerfeil, sørget vi for at begge forskerne var tilstede under samtlige intervjuer. Intervjuene ble også tatt opp og transkribert innen 48 timer. Dette sørget for at vi analyserte presise data og minimerte faren for feilaktig tolkning av noe av det som ble sagt under intervjuene. En intervjuguide ble brukt for å sørge for en viss standardisering med hensyn til informasjonsinnhenting. Få likhetstrekk mellom intervjuene vil kunne svekke reliabiliteten, da ulike tolkninger fra respondentene kan føre til sprikende svar.

Forskerbias

Forskerbias relaterer seg til faktorer som fører til bias i forskerens analyse og presentasjon av dataene (Saunders et al., 2016). Ingen av forskerne i denne studien har noen form for personlige relasjoner til drosjeselskapet utenfor dette prosjektet. Drosjeselskapet er velkjent i Bergen, men forut for studien var vi ikke kjent med deres forretningsmodell. Utover dette har vi forsøkt å være bevisst på at kvalitative studier ofte vil medføre subjektive tolkninger, og forsøkt å forholde oss så objektive som mulig gjennom hele prosessen.

Validitet

Ifølge Yin (2014) er det fire kriterier for å vurdere kvaliteten av ens forskningsdesign. Dette er begrepsvaliditet, intern validitet, ekstern validitet og reliabilitet. Reliabilitet har blitt drøftet i det forrige avsnittet. Intern validitet vil ikke drøftes videre, i og med at vi benytter et eksplorerende design og ikke forsøker å etablere et kausalt forhold. Begrepsvaliditet omhandler hvorvidt studien faktisk måler det den hevder å måle, og er i hovedsak assosiert med kvantitative studier (Saunders et al., 2016). Siden vi har gjennomført en kvalitativ studie, har vi kunnet minimere eventuelle problemer knyttet til begrepsvaliditet ved å sørge for at samtlige intervju spørsmål har blitt korrekt oppfattet og forstått. Vi vil derfor i det videre kun drøfte den eksterne validiteten.

Ekstern validitet

Ekstern validitet er relatert til generaliserbarheten til studiens funn, og om disse kan overføres til andre sammenhenger eller grupper (Saunders et al., 2016). Det fremkommer av vår problemstilling at denne studien vil utarbeide et forslag til en tilpasset forretningsmodell for et drosjeselskap. Selv om studien er spesifikk for Taxi 1s forretningsmodell og nåværende praksis, kan de ulike forslagene vi utarbeider til forbedringer generaliseres. Det teoretiske perspektivet vi har anvendt kan også regnes som generisk. Derfor mener vi å kunne si at studien kan ha verdi også for andre organisasjoner som ønsker å gjennomføre endringer i sine forretningsmodeller for å gjøre dem bedre rustet for konkurranse i sin bransje. Den eksterne validiteten kunne blitt ytterligere styrket gjennom å se på flere organisasjoner over en lengre periode, men selv om dette ikke har blitt gjort regner vi ikke den eksterne validiteten til denne studien som svak. Enkelte funn kan brukes analogt også av andre selskaper i andre bransjer.

Etikk

Diener og Crandall (1978) har delt etiske problemstillinger inn i fire hovedområder som forskere må vurdere i forbindelse med et prosjekt. Dette dreier seg om man påfører deltakerne skade, om det er mangel på informert samtykke, om man forstyrrer privatlivet og om det er noen form for bedrag inne i bildet.

Skade på deltakere

Det som er mest relevant for vår studie når det gjelder skade på deltakere er hvorvidt vi har klart å sikre konfidensialiteten og anonymiteten som ble lovet deltakerne før vi avholdt intervjuene. Sikring av full anonymitet er utfordrende i denne studien, da antallet ansatte i drosjeselskapet er begrenset, især i administrasjonen. De fleste ansatte vil være godt kjent for hverandre, og således være mulig å identifisere. Når det er sagt, kan det også diskuteres hvor sensitiv informasjonen vi innhenter gjennom intervjuene er. Inntrykket som ble gitt av intervjuobjektene var at de ikke ville påføres skade ved at andre ansatte fikk kjennskap til deres besvarelser. Like fullt ble prinsipper om konfidensialitet og anonymitet etterfulgt, som for eksempel ikke å oppgi intervjuobjektene stillingstitler.

Informert samtykke

Informert samtykke omhandler at forskerne gir respondentene tilstrekkelig informasjon, slik at de forstår implikasjonene av deres deltakelse før de gir samtykke (Saunders et al., 2016). Forskningsdeltakerne ble alle informert om hvem vi var, hva studien omhandlet og hva vi ville

bruke den innsamlede informasjonen til. Dette ble gjort gjennom et samtykkeskjema. Vi mener at dette tillot deltakerne å foreta en informert beslutning om hvorvidt de ønsket å delta, og i hvor stor grad.

Forstyrrelse av privatliv

Dette punktet henger tett sammen med informert samtykke. Ved å gi informert samtykke, uttrykker respondentene at de forstår og aksepterer implikasjonene av sin deltakelse, også med hensyn til personvern (Diener & Crandall, 1978). Forskeren må likevel sørge for å opptre ansvarlig med hensyn til respondentens privatliv og personlige verdier. Derfor sørget vi for å kommunisere at respondentene kunne unnlate å besvare enkelte spørsmål, eller avbryte intervjuet når de selv ønsket uten å oppgi en grunn. Vi presset ikke på for å få svar utover det som kan forventes innenfor rimelighetens grenser. Generelt sett opplevde vi sterk velvilje og lite motstand fra respondentene under intervjuene, og antar derfor at de ikke opplevde at deres privatliv ble forstyrret.

Bedrageri

Bedrageri oppstår når forskere med overlegg presenterer sin forskning for deltakerne som noe annet enn hva den egentlig er (Diener & Crandall, 1978). I vår studie ønsket vi å innhente relevant og nøyaktig informasjon fra intervjuobjektene, og det var derfor hensiktsmessig for oss å presentere studien og dens tema så nøyaktig som mulig. Bedrageri ble derfor ikke problematisk for oss å unngå, da det ville gått på akkord med våre egne interesser.

NSD

Norsk senter for forskningsdata (NSD) er en nasjonal institusjon som arkiverer, tilrettelegger og formidler data til forskningsmiljøer (NSD, u.d.). I forbindelse med intervjuene vi foretok med Taxi 1, sendte vi et meldeskjema til personvernombudet for forskning. NSD vurderte basert på dette at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Konklusjonen var at «... personopplysningene som blir samlet inn ikke er sensitive», samt at «... prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe». De godkjente således at vi satte i gang med prosjektet og foretok intervjuene med Taxi 1-ansatte.

3.3.2 Litteraturstudie

Litteraturstudien gjennomføres for å besvare forskningsspørsmålet. Hovedfokuset vil i litteraturstudien legges på de rapporter, artikler og bøker som anses som ledende og mest relevante. Dette baseres på antall siteringer og kryssreferanser, samt tilpasning til egen problemstilling og forskningsspørsmål. I delkapittel 3.1 redegjorde vi for valg av forskningsdesign og slo fast at vi benytter et kvalitativt design. Det kan riktignok påpekes at en stor del av rapportene og artiklene som refereres til i litteraturstudien benytter kvantitativt design.

Vi har sett behovet for å gjennomføre en litteraturstudie ikke bare for å finne mangler i den eksisterende litteraturen og finne en kontekst for vår egen studie. Litteraturstudien vil også bli gjennomført for å etablere hva som allerede er kjent om temaet, og gjøre oss i stand til å besvare forskningsspørsmålet vårt. En litteraturstudie er også tidsbesparende i forhold til å samle inn data på egenhånd. Med utgangspunkt i hovedproblemstilling og forskningsspørsmål vil vi utforme en strategi for å innhente data i litteraturstudien. Denne er hovedsakelig basert på parametere, samt databaser og søkemotorer (Saunders et al., 2016).

Parametere

Eksempler på ulike parametere er språk, tema, tidsperiode og type litteratur. Det vil bli benyttet både norsk- og engelskspråklig litteratur. Vi ønsker å finne litteratur om behovsprøving, deregulering, løyvetildeling, samt delingsøkonomi og konkurranseforhold. Dette er viktig for å kunne avdekke hvilke dereguleringer som har blitt foreslått tidligere, hvorfor de ikke er blitt gjennomført, samt hvilke konsekvenser deregulering har hatt i andre land og antas å få i Norge.

Databaser og søkemotorer

Av databaser og søkemotorer vil Google og da særlig Google Scholar bli brukt. Databaser tilgjengelige gjennom NHH, som Oria og til dels EBSCO, vil også bli benyttet. Vi ønsker i utgangspunktet å finne artikler og rapporter som er fagfellevurdert.

Evaluerings metode for litteraturstudie

Reliabilitet og validitet er hovedsakelig omtalt i delkapitlet Evaluering av metode for casestudie. Når det gjelder litteraturstudien, gjelder mange av de samme prinsippene. Det er også viktig å nevne at Saunders et al. (2016) understreker viktigheten av å være bevisst på hvordan man velger ut artikler og litteratur. Vi benytter både vide og smale søk med hensyn

til antall termer. Der vi finner og leser kilder vi vurderer som gode og relevante, vil snøballmetoden bli benyttet til å finne flere relevante kilder. Ved å benytte etablerte og anerkjente databaser og søkemotorer sikrer vi kvaliteten på litteraturen. Vi vil utelukkende benytte kilder vi anser som pålitelige, og tar motivasjonen til de ulike publiseringene i hensyn når vi gjennomgår konklusjonene.

En innsamling av primærdata til en casestudie reiser langt flere etiske problemstillinger enn en innsamling av sekundærdata til en litteraturstudie. Det er dog noen problemstillinger som er verdt å nevne. Utvelgelse av litteratur og vinkling av argumentasjon med hensyn til andres bidrag er relevant her. Når man benytter seg av andres arbeid er det eksempelvis viktig å referere korrekt og henvise til kildene.

4. Litteraturstudie

I denne litteraturstudien vil vi ta for oss hvilke reguleringer som er gjeldende for det norske drosjemarkedet i dag, funn som underbygger nødvendigheten av endringer, samt hvilke endringer som er foreslått i regelverket. Deretter vil vi ta for oss ESAs sak mot Norge, før vi foretar en sammenstilling av de potensielle utfallene en deregulering vil ha for det norske drosjemarkedet. De potensielle utfallene vil basere seg på rapporter og artikler som er forfattet av sentrale institusjoner med ulike synspunkter og hensikter. Rapportene og artiklene vi har tatt for oss er skrevet etter Samferdselsdepartementet sin høring i 1995 om fjerning av behovsprøvingen. Denne høringen markerer på mange måter den nyere tids debatt rundt reguleringen av drosjemarkedet.

4.1 Gjeldende reguleringer for det norske drosjemarkedet

Det finnes en rekke reguleringer og bestemmelser for å sikre kvalitet, tilbud og bærekraftig prising i markedet. For å drive drosjevirkksomhet i Norge må man eksempelvis ha drosjeløyve, jamfør bestemmelsene i yrkestransportforskriften §§ 1 og 2. Det stilles en lang rekke krav for tildeling av løyve som god vandel, skatteattest, tilfredsstillende økonomisk evne og tilstrekkelig faglig kompetanse for å nevne noen. Man må også ha kjøreseddel, jf. yrkestransportforskriften § 37(a). Løyvene tildeles av Statens Vegvesen og løyvesøkerens fylkeskommune. Det er således disse to enhetene som utgjør løyvemyndigheten for drosjeløyver. Løyvemyndigheten antallsregulerer løyvene for hver fylkeskommune. Tildelingen av løyve baseres først og fremst på løyvesøkerens ansiennitet som drosjefører på heltid i løyvedistriktet. Søkere med minst to års ansiennitet får fortrinnsrett på løyve. I tilfeller hvor løyvedistriktet har flere søkere som oppfyller ansiennitetskravet, tildeles løyvet til løyvesøkeren med lengst ansiennitet. Oppfyller ingen av søkerne ansiennitetskravet, avgjør fylkeskommunen etter eget skjønn hvem som tildeles løyvet. Løyvehaver kan både være et selskap eller annen form for juridisk person. Dette avhenger som oftest av drosjesentralenes forretningsmodell (Konkurransetilsynet, 2015).

Drosjesentralenes oppgave er å ta imot bestillinger fra kunder og formidle ordrene til ledige drosjer. Kravene til drosjesentralenes takstregulativ er blant annet hjemlet i Nærings- og fiskeridepartementet sin forskrift om dispensasjon fra konkurranseloven § 3-1 og § 3-2 for drosjesentraler. Drosjesentralenes takstregulativ skal benyttes av samtlige drosjesjåfører

tilknyttet den respektive drosjesentral. Prisopplysningsforskriften § 3 fastsetter at prisinformasjon skal gis ved prisoppslag eller prisliste, på en slik måte at prisene er lett synlig for kunden. Dette ansvaret påfaller både drosjesentralen og drosjesjåførene.

Prissettingen i drosjemarkedet er regulert etter maksimalprisregulering i bestemte områder, jf. forskrift om takstberegning og maksimalpriser for løyvepliktig drosjetransport med motorvogn § 1. En rekke storbyer, deriblant Bergen, er ikke underlagt de samme bestemmelsene knyttet til maksimalprisreguleringen. Dermed har drosjesentralene større frihet til å sette pris. Priser kan også fastsettes på forhånd hvis strekningen for turen også er bestemt på forhånd.

4.2 Forbrukertilfredshet og innovasjonsindeks

Forbruksforskningsinstituttet SIFO sin undersøkelse av forbrukertilfredshet fra 2008 viser at drosjebransjen rangeres som dårligst av 40 norske bransjer (SIFO, 2008). Norges Handelshøyskole sitt innovasjonssenter, Center for Service Innovation (CSI), utreder årlige rapporter. Resultatene fra 2017 viser at drosjebransjen, dagligvarebransjen og NAV oppfattes som minst innovative blant 19 bransjer og 75 bedrifter i Norge (CSI, 2017). Funnene indikerer at det er behov for forbedringstiltak i drosjebransjens regelverk, konkurranse og forretningsutvikling. I det videre vil vi kort presentere funnene til SIFO og CSI, da disse vil kunne ha innvirkning på den fremtidige utviklingen i drosjebransjen.

SIFO (2008) - Forbrukertilfredshet

Forbruksforskningsinstituttet SIFO utreder rapporter for å bidra til kunnskapsgrunnlaget for forbrukerpolitikken i Norge (SIFO, 2017). Dette er også bakgrunnen for at rapporten *Forbrukertilfredshet* ble utredet i 2008. I denne rapporten har SIFO rangert 40 utvalgte markeder etter en forbrukertilfredshetsindeks (FTI). FTI-skalaen går fra 1, tilsvarende svært dårlig, til 5, som tilsvarer svært bra. Rapporten har som overordnet mål å fremskaffe informasjon om de ulike markedenes funksjonalitet, basert på forhåndsbestemte kriterier.

Drosjebransjen skårer spesielt lavt på mulighetene til å sammenligne pris og kvalitet på tjenester. SIFO påpeker at muligheten til å sammenligne pris og kvalitet er essensielt for at forbrukeren skal kunne gjøre rasjonelle og fornuftige valg. Restriksjoner knyttet til slik sammenligning i markedet kan medføre uheldige opplevelser som svekker forbrukerens

opplevelse av tjenesten. Muligheter for tilbakemeldinger i form av klage og behandlingen av klager er den utslagsgivende faktoren for drosjebransjens helhetlige FTI-skår, da bransjen er blant dem med dårligst rangering på klageforhold, og dårligst helhetlig FTI-skår. Manglende klagehåndtering og lite praktisk system for innmelding av klager medfører også misnøye hos forbrukere. Rapporten påpeker også at det hindrer selskapene i bransjen til videreutvikling av kvalitet.

Center for Service Innovation (CSI) - Norsk innovasjonsindeks (NII) 2016 og 2017

Norges Handelshøyskoles innovasjonssenter CSI står bak NII-rapportene (NHH, 2017). Formålet med disse rapportene er å belyse forbrukeres opplevelser og erfaringer med et utvalg norske bedrifters innovasjon over tid. Funnene fra rapportene kan brukes som styringsverktøy for å måle innovasjonstiltak over tid. NII måler 75 utvalgte bedrifters innovasjonsevne, relative attraktivitet og kundelojalitet, fra forbrukere sitt perspektiv. Den opplevde innovasjonsevnen er knyttet til forbrukeres subjektive opplevelse av endringer i bedriftens markedstilbud.

Rapportene fra 2017 og 2016 inkluderer Bergen Taxi, Oslo Taxi og Norgestaxi som representanter for drosjenæringen. De tre drosjeselskapene ble i 2017 henholdsvis rangert som nummer 69, 70 og 71 av totalt 75 selskaper. Det var kun tre dagligvarekjeder og NAV som ble rangert lenger ned på listen. Året før ble Norgestaxi og Oslo Taxi rangert som henholdsvis nummer 55 og 56 av 57 selskaper. Bergen Taxi ble rangert som nummer 37 av 57. Dette indikerer at norsk drosjebransje oppleves som lite innovativ og attraktiv av norske forbrukere.

4.3 Foreslåtte regelverksendringer knyttet til det norske drosjemarkedet

Denne delen av litteraturstudien tar sikte på å presentere ulike regelverksendringer som har blitt foreslått av ulike institusjoner.

Behovsprøvingen, kjøreplikten og tilknytningsplikten er blant de reguleringene som har blitt mest omtalt i norsk politikk siden 1995 (ECON, 2002). Flere organisasjoner har utredet rapporter og analyser med argumenter for regelverksendringer knyttet til disse reguleringene. Dagens regelverk kritiseres av flere aktører for å være utdatert, konkurranse- og innovasjonshemmende, og i strid med EØS-regelverket. De mest fremtredende aktørene er

Konkurransetilsynet, Forbrukerrådet, ECON Senter for samfunnsøkonomisk analyse (heretter ECON), Næringslovutvalget, Delingsøkonomiutvalget og ESA (EØS/EFTA). Også Samferdselsdepartementet, Transportøkonomisk Institutt (heretter TØI), Norges Taxiforbund og Oslo Economics skriver om potensielle reguleringsendringer, men uttrykker samtidig bekymring for de negative effektene ved dereguleringer og lovendringer. Fortsettelsen av dette kapitlet sikter på å belyse de nevnte aktørenes argumenter og trekke konklusjoner om sannsynlige utfall for regelverksendringer.

4.3.1 ESA oppretter sak mot Norge

Norge har vært knyttet til EØS-avtalen siden 1. januar 1994 (Regjeringen, 2005). Avtalen innebærer at Norge har like rettigheter og plikter som andre EØS-land, og har som hensikt å gradvis knytte medlemslandene i EØS til EU sitt indre marked. Med det indre markedet menes et felles regelverk for medlemslandene i EU og EØS. EØS-landenes tilgang på det indre markedet forutsetter at EUs regelverk fortløpende implementeres i EØS-avtalen ettersom sistnevnte avtale utvikles.

ESA, som er overvåkningsorganet til EØS-landene, opprettet i 2012 sak mot Norge (Samferdselsdepartementet, 2017). Overvåkningsorganet mente Norges reguleringer om behovsprøving og tilknytningsplikt ikke var i tråd med EØS-avtalen. Artikkel 31 (1) i EØS-loven (2014) spesifiserer at det skal være fri etablering på tvers av EU-landene og EØS-landene sine landegrenser. Behovsprøvingen innebærer, som nevnt tidligere i litteraturstudien, løyvetildeling fra lokale løyvemyndigheter, antallsregulering av løyver og løyvetildeling basert på ansiennitet. Det er spesielt kravet om ansiennitet som ESA argumenterer for å være i strid med EØS-avtalens artikkel 31 (1), fordi regelverket fungerer som en etableringsbarriere overfor aktører fra andre EØS-medlemsland. ESA argumenterer for at etableringsbarrieren diskriminerer nye aktører og er fordelaktig for lokale og eksisterende aktører, uten at det eksisterer legitime begrunnelser for en slik diskriminerende etableringsbarriere. Tilknytningsplikten bidrar til å styrke denne etableringsbarrieren ved at alle aktører må være tilknyttet lokale drosjesentraler.

Norske myndigheter utredet både i 2012 og 2014 rapporter til ESA med redegjørelse og begrunnelse for behovsprøvingen og tilknytningsplikten (ESA, 2017). Det var hovedsakelig to momenter i rapportene. For det første argumenterte Samferdselsdepartementet for at

drosjemarkedet ikke var velfungerende i alle deler av landet, spesielt i distriktsområdene. Et velfungerende marked er der markedskreftene gir best mulig allokering av ressurser (Konkurransetilsynet, 2015). Behovsprøvingen og tilknytningsplikten hadde som hensikt å sikre tilstrekkelig tilbud av drosjetjenester i hele landet. Begrunnelsen for behovet av tilknytningsplikten var at reguleringen ytterligere sikret tilbudet av drosjetjenester ved å effektivisere tildeling av bestillinger. Tilknytningsplikten innebar også en kjøreplikt med hensikt å styrke tilbudet av drosjetjenester i hele landet. Norske myndigheter argumenterte også for at tilknytningsplikten økte både passasjerenes og sjåførenes sikkerhet ved at drosjesentralene sporer bilene med GPS-systemer. For det andre mente Samferdselsdepartementet at markedssvikten, altså ineffektiv allokering av ressurser, i store deler av landet krevde de ovennevnte reguleringene. Det ble argumentert for at det var for samfunnets beste at løyvene antallsreguleres av lokale myndigheter, og at drosjenæringen i Norge burde unntas EØS-lovens (2014) artikkel 31 (1).

EØS-lovens artikkel 31 (1) kan i særtilfeller underordnes nasjonale regelverk (ESA, 2017). Dette ble lovfestet etter EU sine rettsprosedyrer knyttet til Spania og Italia. Kriteriene for at denne bestemmelsen skal gjelde er tredelt. For det første må det være overveiende bevis for at det nasjonale regelverket er for samfunnets beste. Regelverket må for det andre være hensiktsmessig for å sikre de forholdene knyttet til målet med regelverket. Det tredje kriteriet handler om at regelverket ikke må påvirke forhold utover målene knyttet til regelverket og samfunnets beste. Nasjonale myndigheter må fremvise overbevisende informasjon om at restriktive regelverk er hensiktsmessig for å sikre de aktuelle målene knyttet til ivaretagelsen av samfunnets beste interesse. Samtidig kan ikke det restriktive regelverket omfatte forhold utover det overvåkningsorganet finner nødvendig for å oppnå slike relevante mål. Informasjonen som kreves av ESA skal utarbeides i form av en analytisk rapport. Rapporten skal inneholde en analyse av hvor hensiktsmessig regelverket er, samt. omfanget av regelverket. Det skal også inkluderes spesifikke bevis for å begrunne argumenter lagt frem i en eventuell rapport.

Norske myndigheter og ESA har over en lengre periode diskutert hvorvidt EØS-lovens artikkel 31 (1) bør underordnes det norske regelverket for drosjebransjen. EØS ønsker at Norge gjennomfører endringstiltak for å etterleve EØS-lovens artikkel 31 (1), som hovedsakelig innebærer tre endringer. For det første etterspørres endringer av reguleringer knyttet til antallsreguleringen av løyver. For det andre påpeker ESA at løyvetildelingen skal være basert på objektive, ikke-diskriminerende og forhåndskjente kriterier. Avslutningsvis

konstaterer ESA at tilknytningsplikten også er i strid med EØS-loven om fri etablering blant medlemslandene i det indre markedet. Denne informasjonen ble overlevert norske myndigheter 22. februar 2017 med frist for redegjørelse av endringstiltak innen to måneder.

Regjeringen har i ettertid anerkjent at behovsprøvingen og tilknytningsplikten er i strid med EØS-regelverket (Regjeringen, 2017). De har opplyst ESA om at et endringsforslag skal til høring i løpet av tredje kvartal i 2018. Samferdselsminister Ketil Solvik-Olsen har også gitt uttrykk for at det skal tilrettelegges for en tidsperiode for aktører til å tilpasse seg potensielle lovendringer etter høringen (Regjeringen, 2017). Regjeringen har i søknadene for utvidelse av frist for tiltaksreddegjørelse argumentert for at de nødvendige tiltakene innebærer flere forhold enn bare behovsprøvingen og tilknytningsplikten. Endringer knyttet til de to forholdene vil medføre andre samfunnsøkonomiske og bedriftsøkonomiske endringer i drosjemarkedet. Konsekvensene av endringene må tas hensyn til, og de negative effektene må oppheves med nye reguleringer eller endringer av eksisterende reguleringer. Det er derfor satt i gang et samarbeid mellom Samferdselsdepartementet og Delingsøkonomiutvalget for å utrede lovendringsforslaget som skal presenteres på høring i Stortinget. Søknadene for utvidet frist har blitt godkjent av ESA, og saken skal følges opp etter høringen som etter planen skal holdes i løpet av høsten 2018. Norge har svarfrist overfor ESA til 20. desember 2018.

4.4 Potensielle utfall av deregulering

I det videre vil vi presentere og sammenligne funnene fra de ulike rapportene og artiklene som inngår i litteraturstudien. Denne litteraturen er forfattet av henholdsvis ECON (2002), TØI (Bekken & Longva, 2003; Longva, Osland & Leiren, 2010), OECD (2007), Forbrukerrådet (2013), Konkurransetilsynet (2015), Delingsøkonomiutvalget (2017) og Oslo Economics (2017). Det henvises også til funn fra Kolesnyk & Mengshoel (2011). Rapportene og artiklene omhandler hvilke reguleringsendringer som potensielt vil innføres, og hva konsekvensene av endringene vil bli. Vi vil vurdere kildene basert på et sett med kriterier. For det første vil vi se på kvaliteten på rapportene, med hensyn til hvilke aktører som har utført dem, hvilke data de bruker og hvordan de underbygger sine argumenter. Det vil ilegges et funn eller argument større kredibilitet om det er gjennomgående godt underbygd og har støtte på tvers av flere rapporter. Videre vil vi også vurdere de ulike rapportene og artiklenes kilder, og om de eventuelt kan være forutinntatt. Dette kan påvirke litteraturens vinkling, og således hvilke funn som er nådd. Når det i det videre refereres til TØI som forfatter, henvises det både til Bekken

& Longva (2003) og Longva, Osland & Leiren (2010). Funnene i disse to rapportene bygger i stor grad på hverandre.

Vi finner det hensiktsmessig å dele funnene inn i ulike temaer, ut i fra hvilke reguleringer det er snakk om å fjerne eller endre. Først vil vi ta for oss antallsreguleringen, for så å studere potensielle endringer knyttet til kjøreplikt, sentraltilknytning, prisregulering og prisinformasjon, konkurranse og kvalitetskrav. Til slutt vil vi se på hvilke implikasjoner dette har for Taxi 1. I analysedelen vil disse funnene bli drøftet for å legge grunnlaget for å utarbeide forslag til endringer i Taxi 1 sin forretningsmodell.

4.4.1 Antallsregulering

Antallsreguleringen er det mest sentrale aspektet av behovsprøvingen, og er den delen av dagens lovgivning som har møtt mest kritikk. Både ECON, TØI, OECD, Forbrukerrådet, Konkurransetilsynet og Delingsøkonomiutvalget tar til orde for å oppheve antallsreguleringen fullstendig. Begrunnelsen fra samtlige er at antallsreguleringen begrenser konkurransen i drosjemarkedet. I tillegg påpeker Oslo Economics at dagens løyveordning er i strid med EØS-avtalen. Norske myndigheter har ikke i tilstrekkelig grad dokumentert behovet for en antallsregulering av løyvene, og praksisen fremstår ikke som objektiv, ikke-diskriminerende og kjent på forhånd.

Dagens aktører i drosjebransjen er for beskyttet, hvilket hemmer både konkurranse og innovasjon. Dette er gjennomgående i rapportene vi har studert. ECON påpeker at når alle aktørene vet at konkurrentenes kapasitet er begrenset, er incentivet til priskonkurranse lavere. De hevder også at forsøk på å stjele kunder fra hverandre dermed er en situasjon alle drosjesentralene vil tape på, siden hver enkelt drosjesentral ikke kan oppnå høyere volum ved å senke prisen. Erfaringer fra andre land tilsier at ved deregulering øker tilgjengeligheten på drosjer, hvilket kundene verdsetter høyere enn at prisen på turene går ned (Kolesnyk & Mengshoel, 2011). Slik antallsreguleringen fungerer i dag, overføres en stor del av overskuddet fra forbrukerne til produsentene. Dette fører i tur til at mange konsumenter velger vekk drosjetjenester, og at bransjen ikke lykkes med å supplere kollektivtilbudet på den måten den var tiltenkt. Ifølge OECD er det heller ingenting som tyder på at sjåførene i beskyttede markeder tjener bedre enn andre.

Det som taler for å beholde antallsreguleringen er at den ifølge TØIs rapport fra 2010, skrevet på oppdrag av Norges Taxiforbund, bidrar til å sikre inntjeningsgrunnlaget og forutsigbarhet for sjåfører og sentraler. Samtidig ser vekst i antall løyver ikke ut til å redusere prisnivået i markedet. Det som kommer frem gjennom rapportene er at det er to effekter som virker mot hverandre når det gjelder antallsreguleringen. Begrensning av antall løyver tillater store og dominerende sentraler som kan oppnå stordriftsfordeler. Dette kan på ene siden bidra til å holde kostnadsnivået og således prisene nede. På den annen side vil begrensningen i konkurranse kunne tillate sentralene å vedlikeholde et høyt prisnivå som ikke blir utfordret. Pris er riktignok ikke den eneste parameteren som må tas hensyn til. Tilgjengelighet for kundene og like muligheter for nye og etablerte aktører er andre sentrale faktorer å vurdere i beslutningen om å oppheve behovsprøvingen og således antallsreguleringen.

Basert på funnene i litteraturstudien, anser vi det som sannsynlig at antallsreguleringen vil falle bort. For det første vil den potensielt finnes å være i strid med EØS-avtalen, og for det andre taler de fleste rapportene for et bortfall av ordningen. Uavhengig om den bryter EØS-avtalen eller ei, så legger antallsreguleringen såpass sterke begrensninger for konkurransen i drosjemarkedet at den vanskelig kan forsvares. Reguleringen har lenge sikret forutsigbarhet for aktørene i markedet, men har ikke fulgt utviklingen i andre bransjer. Den har forblitt så og si uendret siden andre verdenskrig og fremstår i dag som anakronistisk.

4.4.2 Kjøreplikten

Kjøreplikten hører naturlig sammen med antallsreguleringen. Kjøreplikten er prisen drosjebransjen må betale for å bli beskyttet av antallsreguleringen. Et bortfall av antallsregulering vil derfor trolig også føre til et bortfall av kjøreplikten. Dette nevnes eksplisitt i flere av rapportene i litteraturstudien. ECON påpeker at kjøreplikten over tid har mistet sin betydning, og at bortfall av denne ikke vil ha betydelige virkninger på tilgjengelighet. Dette taler ytterligere for en fjerning av kjøreplikten. I tillegg sier Konkurransetilsynet at kravet om at løyvehaver har yrkessjåfør som hovedervervelse fører til mindre effektiv bruk av ressurser. Kjøreplikten vies forholdsvis lite oppmerksomhet i de ulike rapportene, og stort sett kun i sammenheng med antallsreguleringen. De henger naturlig sammen, og lever i naturlig symbiose.

Basert på rapportene og artiklene i denne litteraturstudien, kan det virke som at kjøreplikten har en undervurdert rolle i reguleringen av drosjemarkedet. Bakgrunnen for reguleringen av markedet er i stor grunn at man ønsker å sikre alle nordmenn, både i byer og distrikter, et tilbud som komplementerer buss og tog til en levelig pris. Måten man har fått dette til utenfor byene er ved hjelp av kjøreplikten, men for å sørge for at sentralene tar på seg ulønnsomme oppdrag har de blitt kompensert med en beskyttelse i form av antallsreguleringen. Således kan man se på kjøreplikten, som knapt nevnes i mer enn en bisetning eller to i ulike rapporter, som en av bærebjelkene i dagens regulering. En eventuell deregulering må kunne kompensere for effektene av bortfallet av kjøreplikten for å kunne gjennomføres. Man må også kunne ta høyde for at det blir vanskeligere å styre tilbudet, og at markedet i større grad vil måtte utarbeide en effektiv løsning.

Selv om kjøreplikten har blitt noe bagatellisert i rapportene vi har gjennomgått i litteraturstudien, anser vi det som sannsynlig at også denne vil falle bort ved deregulering av drosjemarkedet. Kjøreplikten henger tett sammen med antallsreguleringen, og om denne faller bort vil det ikke være noen plass for kjøreplikten. Dette kan forsvares med at kjøreplikten ikke lenger er like viktig som den en gang var med hensyn til tilgjengelighet i distriktene, samt at det eventuelt vil innføres målrettede tiltak i etterkant av en deregulering om man ser at den får uønskede konsekvenser. Kjøreplikten fører også til en ineffektiv bruk av ressurser, siden det i mindre grad kan allokere ressurser der hvor etterspørselen er høyest og behovet og inntjeningen høyest.

4.4.3 Sentraltilknytning

Sentraltilknytning er sammen med antallsregulering og kjøreplikt en av de reguleringsene som har vært mest omtalt og utsatt for forslag til endringer. Rapportene vi har gjennomgått fremhever oppheving av sentraltilknytning som et viktig punkt i deregulering av drosjemarkedet. Samtidig påpekes det at man ikke ønsker svenske tilstander, der såkalte *friåkere* uten sentraltilknytning tar urimelig høye priser. Særlig TØI og Delingsøkonomiutvalget taler for å oppheve tilknytningsplikten til sentral, blant annet fordi den begrenser mulighetene til å utvikle markedskonsepter. Delingsøkonomiutvalget påpeker også at sentraltilknytning kan være i strid med EØS-avtalen. Grunnet problemene man har sett

i Sverige, argumenteres det likevel for å blant annet innføre krav om registrering av turer og priser.

Det finnes klare argumenter både for å beholde og for å fjerne den pliktige tilknytningen til sentral. De som mener den bør beholdes, argumenterer blant annet med at den bidrar til seriøsitet blant aktørene, som igjen gir økt sikkerhet for passasjerene. Et krav om at alle sjåfører må være tilknyttet en sentral luker ut mange useriøse aktører, og gjør at sentralen kan stille krav til sjåførene. At sjåførene på sin side også har krav til å bli tilknyttet en sentral gjør derimot at denne effekten motvirkes noe. Selv om det skulle finnes sjåfører som ingen sentraler ønsker å knytte til seg, vil de til slutt måtte knyttes til en sentral. Sentraltilknytning kan gi høy effektivitet, i form av at sentralene styrer oppdrag og således fordeler tjenesten på en hensiktsmessig måte. Reduserte søkekostnader og stordriftsfordeler er andre fordeler som trekkes frem ved sentraltilknytning. Det fremstår også mer ryddig og profesjonelt, hvilket både gagnar passasjerer, ansatte og myndigheter. Friere etablering kan blant annet gjøre det vanskeligere for skattemyndighetene å få tilgang på informasjon om turer og priser.

Kravet om sentraltilknytning har noen positive sider for både aktører og passasjerer, men samlet sett må den i likhet med antallsreguleringen kunne sies å virke begrensende på konkurransen. Det er en ordning som favoriserer etablerte aktører og konformerer nye aktører inn i en etablert markedsmodell. At sjåførene har rett til å knyttes til en sentral, kan gjøre at sentraler tvinges til å ansette uønskede sjåfører og gjør det vanskelig å styre kvaliteten på tjenesten. Samlet sett anser vi det likevel som mindre sannsynlig at sentraltilknytningen vil oppheves fullstendig, i og med at et marked med mange små, uavhengige aktører vil kunne se en prisstigning tilsvarende den i Sverige. Erfaringene fra vårt naboland virker å tilsi at en helt frisluppen etablering ikke er ønskelig. Både gamle og nye aktører vil trolig fremdeles måtte søgne til en form for sentral, men kravene for hva som skal kunne regnes som en sentral vil kunne bli myket opp for å stimulere mer konkurranse. Mykere krav for sentraler kan eksempelvis manifestere seg som bortfall av uniformsreglementet eller lavere krav til taksametersystemene.

4.4.4 Prisregulering og prisinformasjon

Prisregulering og prisinformasjon er andre sentrale diskusjonstemaer i rapportene. Det er bred enighet om at manglende prisinformasjon til kundene er et vedvarende problem i

drosjebransjen. Konkurransetilsynet er den instansen som går lengst i sin motstand mot prisregulering, og foreslår å avvike prisregulering i hele landet. TØI hevder på sin side at oppheving av prisregulering og vekst i antall løyver ikke ser ut til å redusere prisenivået, men at det derimot vil kunne øke særlig på tider og i områder hvor konkurransen er svakest.

Forbrukerrådet mener at systemet for å beregne pris er komplisert, og dermed vanskeliggjør sammenligning. Innføring av parallelltakst og jamførpris har ikke vært noen stor suksess, og Forbrukerrådet tar derfor til orde for en mer enhetlig prisstruktur. De ønsker også verktøy for prissammenligning. Trenden i rapportene er at man ønsker bedre prisinformasjon fra aktørene, og at man gjennom dette kan stimulere mer konkurranse og således gjøre regulering av pris overflødig. Det er også en avveining som må tas med hensyn til prisregulering i distriktene. Områder utenfor de store byene er i dag regulert med maksimalpriser, men ved et bortfall av antallsregulering og kjøreplikt vil også denne kunne falle vekk. Alternativene er å beholde maksimalprisreguleringen, hvilket kan gå på bekostning av tilbudet, eller fjerne den, hvilket kan gå på bekostning av prisenivået i distriktene.

Det fremkommer forholdsvis klart at prisinformasjonen i dag er for dårlig. Hvorvidt målrettede tiltak vil opprettes for å justere dette eller om man overlater det til eventuelle nye aktører er riktignok usikkert. Det må også foretas en vurdering om man ønsker å beholde prisreguleringen i distriktene. Denne vurderingen avhenger av hva man forventer vil skje med prisene. Vi har gjort funn i rapportene som indikerer at prisene i områder med lavere etterspørsel, typisk de områdene som i dag er maksimalprisregulert, vil kunne øke. Med hensyn til funnene i Kolesnyk & Mengshoels rapport fra 2011 som indikerer at betalingsviljen for drosjetjenester er høy, kan man anta at maksimalprisreguleringen vil falle bort om behovsprøvingen gjør det samme. Dette for å kunne opprettholde et levedyktig tilbud også i distriktene.

Et bortfall av maksimalprisreguleringen vil føre til fri prissetting i både byer og distrikter. De fleste rapportene støtter et slikt bortfall, blant annet fordi det kan være nødvendig for å opprettholde et drosjetilbud også i distriktene. Et pristak vil kunne føre til at sentralene anser kjøring i distriktene som ulønnsom, på grunn av større avstander og lavere befolkning enn i byene. Erfaring fra andre land tilsier at differensierte priser mellom by og distrikt kan oppstå. Dette vil være naturlig for å kompensere for de ovennevnte demografiske utfordringene. Med hensyn til prisinformasjon, er det i dag allerede flere aktører som går over mot applikasjonsbasert bestilling med forhåndsopplysning av pris. Det finnes også applikasjoner

utviklet av tredjeparter som kan sammenligne pris. Det fremste eksemplet på dette er Mivai. Prisinformasjonen blir stadig bedre, fordi det etterspørres av kundene. Nye aktører vil derfor kunne drive denne utviklingen videre, uten at det nødvendigvis behøver å stilles strengere formelle krav om prisopplysning.

4.4.5 Konkurransen

Konkurransen henger tett sammen med prisregulering og prisinformasjon. De fleste argumentene som omhandler tiltak som knytter seg til prisregulering og prisinformasjon, er også knyttet til konkurranse. Man ønsker mindre regulering og mer informasjon, for å motvirke ulike typer markedssvikt og bedre konkurransen. I bunn og grunn kan man si at alle tiltak som foreslås i alle rapportene har et element av bedret konkurranse i seg. Selv om hovedtrenden i rapportene er at man ønsker mindre regulering og økt konkurranse som resultat av dette, påpeker TØI at man også må kunne motvirke monopolisering i markedet. Mens TØI argumenterer for at deregulering kan gi økt markedssegmentering og monopolisering basert på stordriftsfordeler, sier Konkurransetilsynet det motsatte. De mener adgangsbegrensninger i markedet fungerer som etableringsbarrierer overfor nye aktører, noe som gir monopol-tendenser. Forbrukerrådet foreslår på sin side å motvirke monopolisering ved hjelp av å innføre en maksimalgrense på hvor stor en drosjesentral kan være. Dette er inspirert av Sverige, hvor hver enkelt sentral ikke kan ha mer enn 35 prosent av markedet. Forbrukerrådet foreslår som et alternativ å sette en minimumsgrense for antall løyver man må ha for å opprette sentral.

Et annet aspekt ved konkurranse som tas opp i rapportene i litteraturstudien er at dens fravær fører til få nye tjenester og teknologiske nyvinninger. Slik bransjen fungerer i dag, stenger den ute innovasjoner i stedet for å møte og inkorporere dem. Forbrukerrådet understreker at drosjesentralene i liten grad har mulighet til å utvikle nye forretningskonsepter. Nye, applikasjonsbaserte tjenester som eksempelvis Uber kan tilføre en innovasjon som vil bedre kundenes tilgang på informasjon og styrke konkurransen i markedet. Delingsøkonomiutvalget påpeker at det vil være positivt om drosjenæringen møter konkurransen ved å i større grad ta i bruk applikasjoner for bestilling. Det er tvilsomt hvorvidt dette vil bli et krav som pålegges sentralene, men de fleste store sentralene har allerede applikasjoner i ulike former som legger til rette for bestilling.

Ifølge Forbrukerrådet ligger prisene i mange store byer i Norge høyere enn i områder regulert av maksimalpris. De tolker dette som ytterligere et tegn på en konkurransesituasjon som ikke er velfungerende. Særlig Forbrukerrådet, Konkurransetilsynet og Delingsøkonomiutvalget er samstemte om at dagens regulering ikke legger til rette for effektiv konkurranse i drosjemarkedet. Det er generelt sett etableringsbarrierer og motvilje til å møte konkurranse fra nye aktører som går igjen i kritikken av dagens konkurranseforhold.

Ulike typer dereguleringer vil etter all sannsynlighet øke graden av konkurranse i drosjemarkedet. Dette er den overordnede hensikten med å innføre de ulike typene deregulering. Etableringsbarrierer vil svekkes, og ikke lenger kunne beskytte de etablerte aktørene i like stor grad. Nye forretningsmodeller vil trolig også komme til, hvilket vil kunne utfordre rammene i markedet og skjerpe konkurransen ytterligere.

4.4.6 Kvalitetskrav

En faktor som påpekes i mange av de aktuelle rapportene, er krav om kvalitet. Erfaringer fra andre land som har deregulert sine drosjemarkeder, især fra Sverige, tilsier at implementering av kvalitetskrav er nødvendig. Både ECON, TØI og OECD mener det er behov for kvalitetskrav ved et eventuelt bortfall av antallsbegrensningen. Hovedtanken bak dette er at når løyver ikke lenger deles ut basert på behovet som estimeres av fylkeskommunen, vil de tildeles basert på kvalifikasjon. Alle aktører som møter en viss standard vil da kunne motta løyve og utføre persontransporttjenester. Krav om kvalitet henger således naturlig sammen med antallsreguleringen. Selv om man fjerner antallsreguleringen, vil man ikke nødvendigvis fjerne kvalitetskravene. Ifølge TØI vil dette kunne opprettholde inngangsbarrierene som holder de minst seriøse aktørene ute av markedet.

Forbrukerrådet påpeker at deregulering i andre land i flere tilfeller har ført til redusert kvalitet på drosjetjenesten. Samtidig henviser de til utfordringene med kvalitet i den norske drosjebransjen i dag, når det gjelder sentrale elementer som kompetanse, servicenivå og oppførsel blant sjåførene. Forbrukerrådets hovedfokus er å gi en bedre tjeneste til forbrukerne, og kvalitet er i så måte naturlig for dem å prioritere. Basert på rapportene og gjeldende reguleringer, er det liten grunn til å tro at kvalitetskravene kommer til å være høyere enn det de er i dag. Det sentrale er derimot at visse krav opprettholdes og må etterfølges av aktørene i bransjen. Institusjonene bak rapportene i litteraturstudien ønsker å opprettholde rettferdige og

relevante kvalitetskrav, som gir gode kundeopplevelser og sikrer et seriøsitetsnivå blant aktørene som velger å etablere seg.

Det er bred enighet om at man bør innføre eller opprettholde kvalitetskrav for eksisterende og nye aktører i markedet, for å holde seriøsitetsnivået oppe. Samtidig mener Delingsøkonomiutvalget at dette kan virke mot sin hensikt. Deres rapport sier at krav om løyve medfører uforholdsmessig høye kostnader og etableringsbarrierer. I kravet om løyve ligger det kvalitetskrav som plettfri vandel og kjentmannsprøve. Det er altså dem som mener at man i utgangspunktet burde slippe til flest mulig aktører for å stimulere konkurranse, for så å la markedet regulere og styre hvem som får bli. Det som dog er viktig for alle er at det stilles like krav til samtlige aktører, og at alle har samme vilkår for å kunne lykkes med sine tilbud av transporttjenester.

Ønsket om mest mulig konkurranse må her balanseres mot ønsket om mest mulig seriøse aktører. Et frislipp vil kunne gi mange nye aktører, men samtidig problemer med å kontrollere kvaliteten på dem som kommer til. Flertallet av rapportene støtter en ordning hvor krav til kvalitet må møtes for at man skal få lov til å drive drosjevirkksomhet. Fra andre land ser man at for stor løssluppenhet med hensyn til kvalitetskrav ofte har ført til at man i etterkant har måttet innføre krav. Vi anser det derfor som sannsynlig at kvalitetskravene til aktørene i drosjemarkedet som ønsker løyve vil opprettholdes og eventuelt kunne strammes inn, selv om man fjerner behovsprøvingen og eventuelt sentraltilknytningen.

4.4.7 Oppsummering og implikasjoner

Basert på drøftelsene over, kan man se at det er en rekke potensielle endringer i drosjemarkedet som Taxi 1 vil måtte forholde seg til:

- Antallsregulering av løyver vil bli fjernet
- Kjøreplikten vil falle bort
- Maksimalprisreguleringen vil falle bort
- Krav om bedre prisinformasjon kan bli innført
- Kvalitetskrav til løyvehavere og/eller sentraler vil bestå

Vi regner det altså som sannsynlig at behovsprøvingen blir opphevet. Dette innebærer at antallsreguleringen av løyver blir fjernet, og at kjøreplikten faller bort som en naturlig konsekvens av dette. Det er lite sannsynlig at kjøreplikten består uten antallsreguleringen og vise versa. Vi anser det like fullt som mer sannsynlig at sentraltilknytningen enn så lenge vil bestå. Dette er basert på flere funn som antyder at myndighetene ønsker å holde en viss kontroll over hvilke aktører som slipper til i markedet, og at disse aktørene innfrir enkelte kvalitetskrav. Gjennom et krav om sentraltilknytning vil kvaliteten bli enklere å overholde og kontrollere. Maksimalprisreguleringen vil trolig falle bort, både basert på et generelt ønske fra myndighetene om mindre grad av regulering, men også på et ønske om å opprettholde tilbudet i distriktene. Dette blir derimot mindre relevant videre i vår drøfting, da vi fokuserer på Bergen som marked. I Bergen er maksimalprisreguleringen allerede opphevet, noe den for øvrig også er i de andre områdene hvor Taxi 1 har virksomhet. Likevel mener vi maksimalprisreguleringen er relevant å drøfte for Taxi 1, da et bortfall av denne potensielt vil kunne påvirke beslutninger som tidligere er blitt tatt om ikke å drive virksomhet i enkelte områder som fremdeles omfattes av ordningen.

På sikt anser vi at sentraltilknytningen kan være truet, om man ikke oppnår ønskede effekter i form av økt konkurranse med de dereguleringer som gjennomføres i første omgang. Sentraltilknytningens eksistens på sikt avhenger også av hvorvidt norske myndigheter klarer å etterleve EØS-avtalen gjennom øvrige dereguleringer. Strengere krav til enklere tilgjengelig informasjon om pris vil også kunne innføres, og på sikt vil man kunne ha krav på å opplyses om pris i forkant av enhver tur. Bedre prisinformasjon er dog noe som er etterspurt i markedet, og er et behov som trolig vil møtes gjennom bedret konkurranse, innovasjonstakt og bruk av ny teknologi. Vi anser det derfor som mindre sannsynlig at eksplisitte krav til prisinformasjon stilles med det første. Eksplisitte kvalitetskrav vil derimot trolig innføres, da løyver vil deles ut basert på kvalifikasjon heller enn det behovet som Fylkeskommunen anslår. Krav til kvalitet vil kunne bli overholdt av den enkelte sentral, som således får større makt til å nekte løyvehavere tilknytning om de ikke lever opp til kravene.

De ovennevnte endringene er de vi anser som sannsynlige å bli gjennomført, og utgjør sammen med teori om innovasjon og konkurranse grunnlaget for de tiltak vi anbefaler Taxi 1 å gjennomføre med hensyn til sin forretningsmodell. Vi anser det også som sannsynlig at eventuelle endringer vil innføres stegvis eller med innkjøringstid, slik at virkningene kan overvåkes og eventuelt tilpasses. Like fullt er det viktig for Taxi 1 og andre selskaper å være

beredt på endringene, for at tilpasningen til endringene skal kunne gå for seg på en kontrollert og gjennomtenkt måte.

Vår hovedproblemstilling består blant annet av et forskningsspørsmål som spør hvilke dereguleringer som vil innføres, og hva konsekvensene vil bli. Funnene i denne delen av litteraturstudien utgjør en besvarelse på dette forskningsspørsmålet. En sammenstilling av hovedfunnene finnes i Vedlegg 8.1.

5. Analyse

I teoridelen har vi foretatt en gjennomgang av teoretiske rammeverk knyttet til forretningsmodeller og konkurranse. Dette i form av bøkene *Business Model Generation* (Osterwalder & Pigneur, 2010) og *Hypercompetition* (D'Aveni, 1994). Business Model Canvas bidrar til å beskrive Taxi 1s nåværende forretningsmodell. Dette er det første vi vil gjøre i analysen. Vi vil så benytte D'Avenis syv S-er til å utarbeide endringstiltak for Taxi 1s forretningsmodell.

Basert på beskrivelsen av den nåværende forretningsmodellen til Taxi 1, samt svarene vi fant på forskningsspørsmålet i litteraturstudien, vil vi besvare hovedproblemstillingen. For å gjøre dette, vil vi utarbeide forslag til tiltak som skal tilpasse Taxi 1 sin forretningsmodell i tråd med teori om forretningsmodellinnovasjon til et deregulert drosjemarked. Disse tiltakene vil ha et teoretisk belegg fra både litteraturstudien og gjennomgangen av D'Avenis rammeverk for konkurranse.

5.1 Kartlegging av nåværende forretningsmodell

Dette delkapitlet tar sikte på å identifisere Taxi 1 sine operasjonelle karakteristikk ved å benytte teorien Business Model Canvas.

Kundesegment ➤ Segmentert marked • Privatkunder og bedriftskunder ➤ Nisjemarked • Pasientkjøring • Skolekjøring	Verdiløfter ➤ Få en jobb utført for kundene • Transporttjenester ➤ Brukervennlighet • Applikasjoner ➤ Nyskapning • Digital bestillings-løsning og prissammenligning kombinert ➤ Tilpasninger • Fastpriser • Ulike type biler og tilleggsutstyr • Servicetaxi	Kanaler ➤ Disponerte kanaler • Nettside • Drosjebiler • Drosjesjåfører • Reklameskilt ➤ Partnerkanaler • Go Mobile • Norges Taxiforbund	Kundeforhold ➤ Personlig assistanse • Kundebehandler på telefon • Drosjesjåfører ➤ Selvbetjent kundebehandling • Nettside • Applikasjoner
Inntektsstrømmer ➤ Salg av tjenester ➤ Lisensiering • Tilknyttede løyvehavere ➤ Reklameinntekter ➤ Ladestasjonstilskudd	Nøkkelressurser ➤ Fysiske ressurser • Applikasjoner • Unik organisasjons-struktur ➤ Intellektuelle ressurser • Godkjenning av unik organisasjonsstruktur • Merkevaren Taxi 1 ➤ Menneskelige ressurser • Administrasjon • Drosjesjåfører ➤ Finansielle ressurser • Bankgaranti	Nøkkelaktiviteter ➤ Problemløsende aktiviteter • Tilpasse drosjetilbud • Kvalitetskrav til sjåfører • Tilpasset allokering av drosjebiler	Nøkkelpartnere ➤ Go Mobile • Taxi 1 applikasjon • Mivai applikasjon ➤ Jæger Automobile • Reduserte kostnader • Stordriftsfordeler
			Kostnadsstruktur ➤ Kostnadsreduserende fokus ➤ Dominerende kostnad: • Lønnskostnader

FIGUR 3 (egenutviklet)

5.1.1 Kundesegmenter

For å identifisere hvilke kundesegmenter Taxi 1 betjener er det nødvendig å identifisere behovene til kundene, salgskanalene kundene benytter seg av og relasjonene Taxi 1 har til sine kunder. På den måten kan en konkludere hvorvidt forretningsmodellen fokuserer på et kundesegment kategorisert som massemarked, nisjemarked, segmentert marked, diversifisert marked eller komplementært marked.

Det fremkommer i intervjuene med ansatte i Taxi 1 at selskapet sine kunder kan deles opp i tre grupper: privatpersoner, bedrifter og det offentlige (Intervju 1, 2, 3). Privatpersoner omfatter enkeltpersoner som reiser alene eller i grupper. Blant denne kundegruppen identifiserer Taxi 1 også en spesiell gruppe kunder som etterspør transport til og fra Bergen lufthavn, Flesland (heretter henvist til som Flesland). Bedrifter inkluderer bedrifter, hoteller, festivalarrangører og konsertarrangører. Det offentlige omfatter Bergen kommune og Hordaland fylkeskommune.

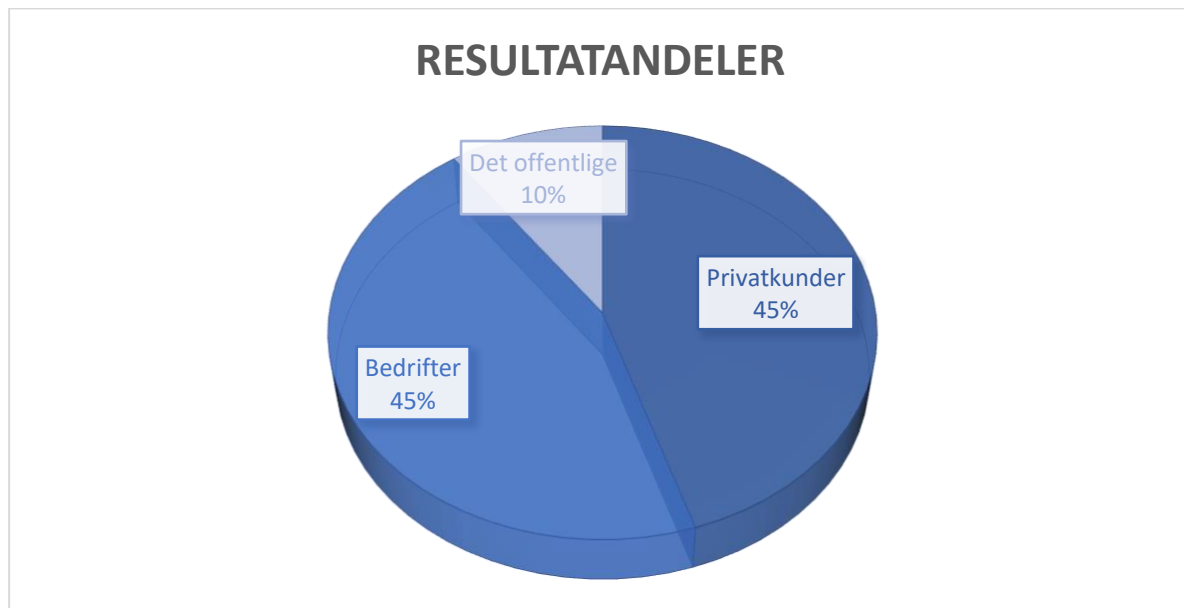
Taxi 1 allokerer mest ressurser til kundegruppen privatpersoner og relativt mindre ressurser til bedrifter og det offentlige. Selskapet har også et målrettet fokus på transport til og fra Flesland. Det er en del av selskapets eksisterende strategi å fokusere på denne delen av kundegruppen privatpersoner, fordi Taxi 1 har identifisert større muligheter for kunderelasjonsbygging som kan resultere i flere tilbakevendende kunder. Dette begrunnes i etterspørselsmønsteret for denne delen av kundegruppen privatpersoner. Drosjekunder som ankommer Flesland og velger å ta drosje inn til sentrum, tar allerede her en avgjørelse som indikerer at de har en preferanse for drosjetransport fremfor andre transportalternativer. Denne preferansen er sannsynligvis vedvarende ved tilbakereise til Flesland, og et slikt etterspørselsmønster ønsker Taxi 1 å tilpasse seg.

Ressurser allokert til kundegruppen bedrifter varierer i større grad med forhold knyttet til arrangementer. Dette kommer av at etterspørselen fra bedrifter, hoteller og arrangementer stort sett oppleves av administrasjonen i Taxi 1 som avhengig av hyppigheten og omfanget av ulike arrangementer. Det bør likevel trekkes frem at selskapet per dags dato har avtaler med omkring 50 bedrifter, og at kundegruppen bidrar med omkring 45 prosent av selskapets resultat (Intervju 1).

Det offentlige utgjør en svært liten andel av Taxi 1 sine eksisterende kunder, og ressurser allokert til denne kundegruppen er således ikke omfattende. Selskapet har noen kontrakter med

Hordaland fylkeskommune og Bergen kommune. Taxi 1 trekker frem at markedsstørrelsen for skolekjøringsanbud og pasienttransport er på henholdsvis omkring 85 millioner kroner og 60 millioner kroner, og at dette er store markedssegmenter hvor Taxi 1 har relativt små markedsandeler (Intervju 1).

Figur 4 illustrer resultatandelene fra de tre kundegruppene. Omsetningsandelen er også tilsvarende resultatandelen for kundegruppene.



FIGUR 4 (Intervju 1)

De tre kundegruppene har alle behov for transport, men krav om tilpasninger knyttet til transportløsninger varierer mellom kundegruppene (Intervju 1, 2, 3). Privatpersoner har i mindre grad behov for tilpasninger knyttet til henting, men har en større variasjon på transportruter enn de to andre kundegruppene. Dette gjelder også privatpersoner med behov for transport til og fra Flesland, men spesiell bagasje som for eksempel ski- eller musikkutstyr kan medføre et behov for større biler. Bedriftene sine kunder har behov for transport i sammenheng med hotellopphold eller arrangementer, og har således et behov for spesielle hentelokasjoner. Under større arrangement kreves også mer omfattende planlegging for allokering av Taxi 1 sine ressurser. Det offentlige innebærer ofte transport til og fra bestemte lokasjoner som sykehus, eldreheim eller omsorgsboliger. Dette kan innebære spesielle krav til kjøretøy eller tilleggstenester for å betjene kundene. De tre kundegruppene har således tilsvarende behov for transport med noe varierende krav til tilrettelegging av tjenesten, hvilket peker på at Taxi 1 sin forretningsmodell har fokus på et segmentert marked som

kundeselement. En ser da på de tre kundegruppene som én stor kundegruppe med mindre variasjoner. Dette er i samsvar med Osterwalder & Pigneur (2010) sin definisjon av et segmentert marked. Det er derimot behov for videre analyse av salgskanaler og kunderelasjoner for å fastslå hvilke typer kundeselement Taxi 1 betjener.

Taxi 1 har flere salgskanaler og tillater sine kunder å bestille drosjetjenester gjennom nettside, applikasjoner på smarttelefon eller nettbrett, bestilling på gaten, drosjeholdeplasser eller gjennom kontraktbaserte anbudsrunder. Privatpersoner og bedrifter bestiller drosjetjenester på tilsvarende måter, men bedriftene har behov for samhandling med Taxi 1 for å tilby sine hotell- eller arrangementkunder bestillingsløsninger. Et eksempel på dette er fastmonterte nettbrett med en forhåndsinstallert bestillingsapplikasjon hos bedriftene. Foruten denne distinksjonen mellom kundegruppene, leverer Taxi 1 de samme tjenestene til bedriftenes kunder og privatpersoner. Privatpersoner og bedrifter bestiller ikke turer gjennom kontraktbaserte anbudsrunder. Denne salgskanalen benyttes kun av det offentlige, som også har et større behov for tilpasninger enn de to andre kundegruppene. Det offentlige kan således identifiseres som et nisjemarked, fordi det er en kundegruppe som i større grad krever spesialisert betjening. Privatpersoner og bedrifter kan kategoriseres som et segmentert marked, fordi det kan identifiseres mindre variasjoner på krav knyttet til kundenes behov og organisering av salgskanaler.

Kunderelasjonen til privatpersoner involverer kontakt gjennom selskapets nettsider, telefon og drosjesjåførene. Det samme gjelder for bedrifter og det offentlige, men i disse kundegruppene kan bedriftenes kunder eller det offentliges kunder også benytte bedriften eller det offentlige som et mellomledd for tilbakemelding av utførte tjenester. Til tross for denne forskjellen kan det argumenteres for at forskjellene knyttet til kunderelasjonsbygging mellom de tre kundegruppene er minimal.

Basert på kundegruppenes behov, benyttede salgskanaler og kunderelasjon kan det i tråd med teori identifiseres at Taxi 1 hovedsakelig fokuserer på et segmentert marked bestående av de to kundegruppene privatpersoner og bedrifter. Selskapet har også et mindre fokus på kundegruppen det offentlige, som kan kategoriseres som et nisjemarked.

5.1.2 Verdiløfte

Taxi 1 skaper verdi for sine kunder ved å levere verdiløfter som er knyttet til utplassering av aktiviteter, nyvinning, og ulike former for tjenestetilpasning. Verdiløftene til selskapet vil i denne delen redegjøres for i dypere detalj.

Taxi 1 skaper verdi for sine kunder først og fremst ved å få en jobb gjort – å frakte kunden fra A til B (Intervju 1, 2, 3). For bedriftssegmentet til Taxi 1 innebærer det blant annet at bedriftskundene kan fokusere på sine kjernevirksomheter som blant annet hotellvirksomhet eller administrering av diverse arrangement, og at transport av bedriftskundenes kunder utplasseres til Taxi 1. Dette verdiløftet er således i tråd med Osterwalder & Pigneur (2010) sitt eksempel på et verdiløfte i form av å «få jobben gjort». Taxi 1 tilbyr også dette verdiløftet til det offentlige ved at Bergen kommune og Hordaland fylkeskommune kan fokusere på administreringen av å bistå for eksempel beboere i eldrehjem og omsorgsboliger.

Bestillingsløsninger på smarttelefoner og nettbrett tilbys av Taxi 1 og de fleste drosjesentralene i Bergen gjennom drosjesentralenes egne applikasjoner, og utgjør også et verdiløfte. Verdiløftet knyttet til Taxi 1 sin applikasjon, navngitt *Taxi 1*, innebærer forenklede bestillingsløsninger for selskapets målgrupper. Kundene kan ved bruk av applikasjonene bestille drosjetjenester uten å snakke med en kundebehandler over telefon, som ofte innebærer presisering av henteadresse og tidspunkt. Bestilling av drosjetjenester over telefon kan således ta lengre tid sammenlignet med bestilling gjennom applikasjoner som benytter GPS og skriftlig presisering av adresser og tidspunkt. Det er også dyrere for Taxi 1, da en manuell taxibestilling normalt har en kostnad på mellom 25 og 30 kroner. Verdiløftet knyttet til applikasjonen reduserer således farer for misforståelse av tidspunkt eller henteadresser.

Taxi 1, Christiania Taxi og Christiania Limousine har gjennom et samarbeid med applikasjonsutviklings- og teknologiselskapet Go Mobile vært først ute med å tilby kunder i drosjemarkedet i Bergens både bestillingsløsninger og prissammenligning på smarttelefoner og nettbrett med applikasjonen Mivai (Intervju 1, 2, 3). Applikasjonen Mivai dekker et nyskapt kundebehov ved å kombinere digitale bestillingsløsninger og praktisk prissammenligning av alle drosjesentralene i Bergen. De tre drosjesentralene som har inngått partnerskap med Go Mobile har i tillegg integrert GPS-lokasjon av sine biler i Mivai-applikasjonen, slik at kunder får estimert hentetid og oversikt over bilenes lokasjon. Prissammenligning kombinert med bestillingsløsninger i en applikasjon er således et verdiløfte som Taxi 1 sammen med

samarbeidspartnerne leverer til sine kunder. Dette er i tråd med Osterwalder & Pigneur (2010) sin definisjon av et nyskapende verdiløfte.

Taxi 1 disponerer biler av ulike størrelser til ulike formål som transport med store mengder bagasje, spedbarn, funksjonshemmede passasjerer og lignende. Dette bidrar til økt brukervennlighet og således verdi for kundene, ved at tjenestene tilpasses i tråd med kundenes behov. De nevnte tilpasningene bidrar til økt brukervennlighet fordi tjenesten i større grad tar hensyn til kundenes spesifikke behov. Det øker også kundens opplevde kvalitet og sikkerhet knyttet til tjenestene, og bidrar således til økt verdi.

Taxi 1 tilbyr drosjetjenester kalt *servicetaxi* eller *timestaxi*. Denne type tjeneste har som hensikt å skape verdi for kundene ved å tilby kjøring til fastsatte priser og redusere kundenes kostnader ved intensiv bruk av drosjetjenester på kort tid. *Servicetaxi* har en fast pris på 512 kroner per time og gjelder transport av opptil fire personer. Kunden kan således transporteres til flere lokasjoner innen en time uten påløpende kostnader for venting mellom ulike stopp eller starttakster. Dette gir trygghet både i form av hva den faktiske prisen for drosjetjenesten vil bli, og at man slipper å bestille og vente på ny bil mellom hver enkelt stopp. Målgruppen for denne tjenesten er primært eldre mennesker som har behov for drosjetransport til å gjennomføre ulike ærender.

5.1.3 Kanaler

Taxi 1 sine disponerte kanaler inkluderer selskapets egen nettside, drosjebiler tilknyttet selskapet, drosjesjåfører og reklameskilt på Flesland. Selskapet har også partnerkanaler som blant annet Norges Taxiforbund og Go Mobile. Denne delen tar sikte på å redegjøre og utdype hvilke typer kanaler Taxi 1 benytter til å dele informasjon med selskapets målgrupper.

Hjemmesidene til Taxi 1 inneholder relevant informasjon knyttet til selskapets ulike tjenester, en bestillingsløsning på nettsiden, og henvisninger til bestillingsmuligheter på telefon og mobil-/nettbrettapplikasjon. Nettsiden og bestillingsløsningen driftes av partnere som Go Mobile og nettsideutvikleren Uni Micro, men nettsideinnholdet og nettdomenet både kontrolleres og disponeres av Taxi 1. Kanalen er således disponert. Ettersom kundene interagerer direkte med nettsiden og bestillingsløsningene er kanalen også direkte.

Taxi 1 er både drosjesentral og eier av løyver tilknyttet drosjebilene. Alle drosjebilene til Taxi 1 kan således identifiseres som disponerte og direkte salgskanaler ettersom salg av drosjetjenester blant annet gjøres ved å utplassere biler på veier og holdeplasser. Drosjebilene fungerer også som direkte informasjonskanal ut til kundene. Logodekorasjoner på bilene skaper større synlighet og bidrar således til å bevisstgjøre kunder om Taxi 1 sin tilstedeværelse og tilgjengelighet i markedet.

Drosjesjåførene er også disponerte og direkte salgskanaler for Taxi 1, men adskilles fra drosjebilene fordi drosjesjåførene kan tillegges andre egenskaper som kanal. Sjåførene trekkes frem som den viktigste kanalen av samtlige intervjuobjekter, fordi denne kanalen blant annet har muligheten til å overbevise kunden om å bestille drosjetjenester fra Taxi 1 fremfor andre konkurrenter. Årsaken til at denne kanalkarakteristikken vektlegges sterkt av intervjuobjektene er knyttet til at ytterst få drosjekunder gjør bevisste kjøpsvalg når de skal kjøpe drosjetjenester fra holdeplass. Drosjekundene har i prinsippet rett til å velge hvilket drosjeselskap de ønsker å kjøpe drosjetjenester fra, men dette er sjeldent gjeldende i praksis. Køkulturen på drosjeholdeplassene forhindrer kundene i å velge, fordi sjåførene samarbeider om å dytte kunder frem til drosjebilen fremst i køen. Sjåførene i Taxi 1 læres opp til å ikke være med på opprettholdelsen av en slik køkultur, men det utelukkes ikke at køkulturen fremdeles vedlikeholdes av enkelte sjåfører tilknyttet Taxi 1.

Reklameskiltene på Flesland er en informasjonskanal rettet mot kunder med behov for transport til og fra flyplassen i Bergen. Kanalen er disponert av Taxi 1, som også har direkte kontroll over innholdet på reklameskiltene. Taxi 1 har også reklameskilt i ulike idrettshaller og på sporadiske arrangement. Sett i lys av teori kan det konkluderes med at reklameskiltene kan kategoriseres som disponerte og direkte kanaler. Alle intervjuobjektene trekker frem reklameskiltene på flyplassen som en viktig del av forretningsmodellens informasjonskanal, fordi reklameskiltene er et virkemiddel for å øke markedsandeler innenfor en del av kundegruppen privatpersoner. Kanalen har som hensikt å eksponere potensielle kunder på Flesland for merkenavnet Taxi 1 og om selskapet sine faste priser for transport til og fra flyplassen. Reklameskiltene har også som hensikt å bevisstgjøre kundene om at fastpriser er kostnadsreducerende for kundene ved lengre distanser, og konkurransedyktige i forhold til eksempelvis flybuss. Det fremkommer under intervjuene at Taxi 1 ønsker at reklameskiltene skal oppmuntre potensielle drosjekunder til å gjøre aktive valg ved kjøp av drosjetjenester, selv om dette ikke kommuniseres direkte ut til kundene. Det er en bekymring og en utfordring at en slik eksplisitt oppmuntring vil kunne skape konflikt på holdeplassene blant

drosjesjåførene og drosjesentralene. Konsekvensene av slike konflikter kan tenkes å være ubehagelige situasjoner for potensielle kunder og redusert trivsel i drosjesjåførenes arbeidsmiljø.

Partnerkanalene til Taxi 1 er hovedsakelig kanaler som tilbyr prissammenligning av drosjesentralenes tjenester, slik som Mivai og Norges Taxiforbund sine priskalkulatorer. Taxi 1 har således ikke disposisjon eller full kontroll over innholdet som deles gjennom partnerkanalene. Kanalene kan følgelig kategoriseres som en indirekte kanal. En ulempe knyttet til Taxi 1 sine indirekte kanaler er mangelen på kontroll over innhold som deles på partnerkanalenes nettside eller applikasjon. Fordelene ved bruk av slike kanaler er økt eksponering til partnerkanalenes brukere eller kunder. Det kommer frem fra intervjuene at fastprisene til Taxi 1 for drosjetransport mellom Flesland og Bergen sentrum er lavest blant drosjesentralene i Bergen. Dette er i tråd med prissammenligninger på Norges Taxiforbund sine priskalkulatorer tilgjengelig på partnerorganisasjonens nettsider, men dette kommer ikke tydelig nok frem.

Norges Taxiforbund sin priskalkulator illustrerer drosjesentralenes priser etter synkende pris basert på takstpriser. Basert på takstpriser viser Norges Taxiforbund sin priskalkulator at Taxi 1 er dyrest sammenlignet med totalt seks drosjesentraler. Potensielle kunder må navigere seg videre på nettsiden for å se fastprisene som Christiania Taxi, Norgestaxi og Taxi 1 tilbyr. Deretter må kundene sammenligne de tre drosjesentralenes faste pristilbud manuelt. Mobil- og nettbrettapplikasjonen Mivai viser kun takstpriser og illustrerer ikke tjenester med fastpris for noen av drosjesentralene. Applikasjonen sin prissammenligningsløsning viser også at Taxi 1 har den høyeste takstprisen for transport mellom Flesland og Bergen Sentrum. Selskapet sine lave fastpriser for langdistanseturer kommer således ikke godt nok frem på samarbeidspartnerens plattformer. Implikasjonen av dette er at selskapets målgruppe i mindre grad eksponeres for selskapets fordelaktige drosjetilbud ved transport over lengre distanser. Fordelene knyttet til samarbeidet med partnerkanalene utnyttes ikke effektivt, og Taxi 1 kan potensielt nå ut til flere kunder ved å løse denne utfordringen.

5.1.4 Kundeforhold

Forholdet mellom Taxi 1 og kundene er hovedsakelig basert på personlig assistanse og menneskelig interaksjon, men innebærer også selvbetjente kunderelasjonsløsninger. Denne

delen vil utdype de nevnte verktøyene som selskapet benytter for etablering og vedlikehold av kundeforhold.

Bestillinger gjennom Taxi 1 sine nettsider og mobil- eller nettbrettapplikasjoner innebærer at Taxi 1 legger til rette for at kunden får den nødvendige informasjonen til å legge inn bestillinger på egenhånd, og er således selvbetjente kunderelasjonsløsninger. Kunden får personlig assistanse for bestilling av drosjetjenester og innrapportering av tilbakemelding over telefon eller gjennom bruk av e-post ved at kundene får kommunisere med en kundebehandler. Mottak av bestillinger og tilbakemeldinger per telefon, altså sentralbordtjenester, er utplassert til NOKAS. Drosjesjåførene tilbyr også en form for personlig assistanse knyttet til kundeforhold. På holdeplassene eller ved bestilling fra gaten mottar drosjesjåførene bestillinger direkte fra drosjekunder, således kan drosjesjåførene kategoriseres som personlige assistenter for behandling av kundeforespørsler.

Intervjuobjektene i selskapet har gitt uttrykk for at kunderelasjonsbygging kan oppleves som en utfordring for selskapet. Det gjelder spesielt kundeforholdsløsninger som kan generere tilbakevendende kunder og tilbakemelding om enkeltturer som er vanskelig for selskapet å dra fordel av. Køkulturen på holdeplassene forhindrer at potensielle kunder velger drosjetjenester basert på hvilken drosjesentral drosjebilene er tilknyttet. Det reduserer drosjesjåførenes insentiv til å bygge kunderelasjoner med mål om å skape tilbakevendende kunder, fordi innsatsen i svært liten grad resulterer i økt omsetning. Taxi 1 påpeker også at sjåfører som er dyktige til å etablere slike kunderelasjoner til egen fordel kan skape misnøye hos kollegaer både i egen og andre drosjesentraler. Drosjesjåfører med denne kunderelasjonsegenskapen kan således oppleve et dårligere arbeidsmiljø som følge av misnøyen fra kollegaer.

5.1.5 Inntektskilder

Den primære inntektskilden til Taxi 1 er salg av transporttjenester. Taxi 1 selger en tjeneste hvor de transporterer en eller flere personer fra A til B. Prisen Taxi 1 tar for dette, lar selskapet i stor grad markedet få styre. Den rådende markedsprisen i et område som ikke er maksimalprisregulert, tegner således til enhver tid et godt bilde på hvor mye de eksisterende kundene er villige til å betale. Det kan riktignok være at andre kunder velger vekk drosjetjenester på grunn av for høy pris, og at en lavere pris kunne resultere i mer kjøring og mindre ventetid.

Selv om Taxi 1 primært eier sine egne løyver, er de også tilknyttet enkelte løyvehavere som betaler avgift til sentralen for å kunne kjøre for Taxi 1. Dette er å regne som en form for lisensiering, som er en annen måte å generere inntektsstrømmer på. Da det store flertallet av løyvene er eid av Taxi 1 selv, er sentralen avhengig av kunder for å generere inntekt. Dette i motsetning til mange andre sentraler, som baserer mye av sin inntekt på innbetalte avgifter fra den enkelte løyvehaver. Tilknytning av flere løyvehavere mot sentralavgift, istedenfor å ansette egne sjåfører på løyver de selv eier, kunne vært en måte for Taxi 1 å generere mer inntekt på. Dette må riktignok balanseres mot behovet for å fortsatt inneha kontroll over egne kjøretøy og ansatte fra toppen og ned.

Reklameinntekter og ladetilskudd fra myndighetene utgjør øvrige inntektsstrømmer for Taxi 1. Disse utgjør dog en langt mindre andel enn transporttjenester. Reklameinntekter beløper seg eksempelvis til rundt 50 000 kr i året, og betegnes som «minimalt» (Intervju 2). Reklameinntektene har tidligere år vært høyere, men medførte samtidig kostnader ved å vedlikeholde reklameskilt eksempelvis i og på biler. Ladetilskudd er et tilskudd man kan søke til kommunen om, og som skal oppgradere infrastruktur og legge til rette for etablering av ladestasjoner. En stadig større andel av bilparken til Taxi 1 blir elektrisk, og dette insentiveres av myndighetene gjennom tilskudd for lading av kjøretøyene. Til sammen skal Taxi 1 få levert 38 nye biler i 2018, hvorav samtlige vil være hybrider. Dette gjøres både av miljøhensyn og for å redusere kostnader. I tillegg er det bestilt inn elleve elektriske maxitaxier. Dette er en større bil med kapasitet opp til 16 seter. De samlede nettoutgiftene til drivstoff vil altså reduseres for Taxi 1. De mottar både ladetilskudd, i tillegg til at man ikke lenger betaler like mye for bensin og diesel. Årsavgift per bil vil også reduseres i takt med at en større del av flåten elektrifiseres. Dette går riktignok på å redusere kostnader fremfor å generere inntekter, og vil bli diskutert i større detalj i byggeklossen Kostnadsstruktur.

Prisingsmekanismene til Taxi 1 fungerer som for resten av bransjen. Prisingen er i utgangspunktet dynamisk, med ulike takster for ulike tider av døgnet. På tider der etterspørselen er høyere enn normalt, stiger også prisene. I tillegg opererer flere aktører, blant annet Taxi 1, med faste priser for bestemte avstander, som for eksempel til og fra Flesland. Kundene betaler også noe mer for å bli hentet til et avtalt tidspunkt, i forhold til å bestille drosjen direkte fra gaten. Det er også tillegg i pris for tilrettelegginger som eksempelvis større antall sitteplasser.

5.1.6 Nøkkelressurser

I litteraturen skiller man mellom fysiske, intellektuelle, menneskelige og finansielle ressurser. Taxi 1 besitter ressurser som sorterer under samtlige kategorier. Denne delen vil gjøre rede for hvilke typer ressurser som er mest sentrale for Taxi 1.

Taxi 1 har en applikasjon, navngitt *Taxi 1*, til smarttelefon og nettbrett som er utarbeidet i samarbeid med Go Mobile. Applikasjonen er en del av selskapets informasjonsteknologiske struktur for salg av drosjetjenester, og således å regne som en fysisk ressurs. Tilgangen til denne ressursen er betinget av Taxi 1 sitt samarbeid med Go Mobile, som er leverandør av den teknologiske tjenesten. Taxi 1 er også avhengige av andre fysiske ressurser, som eksempelvis sentralens bilpark, bygningene de benytter til kontorer, samt HMS-systemet. Disse ressursene er i likhet med de ovennevnte påkrevd for å kunne levere verdiløftet. De trengs også for å kunne opprettholde kundeforholdene og vedlikeholde og skape nye inntektsstrømmer. Det kan dermed konkluderes med at disse fysiske ressursene er å regne som nøkkelressurser i selskapets forretningsmodell.

Taxi 1 har en organisering som er ulik andre sentraler, i og med at de eier sine egne løyver og ansetter sjåførene selv. Drosjeselskapet er således sentral, løyvehaver og arbeidsgiver i ett. Organiseringsformen er unik, fordi den tradisjonelle praksisen i det norske drosjemarkedet over lenger tid har vært at hver løyvehaver i utgangspunktet kun skal disponere ett løyve om gangen (Konkurransetilsynet, 2015). Organisasjonsformen gir ledelsen i selskapet relativt bedre kontroll over utformingen og implementeringen av salgs- og markedsføringsstrategier sammenlignet med den tradisjonelle organisasjonsformen til drosjesentraler i Norge. Det er den flate organisasjonsstrukturen som tilrettelegger for mer effektiv kommunikasjonsflyt og tjenesteleveranse, samt færre beslutningstakere. Selskapet har færre beslutningstakere, fordi organisasjonsformen hovedsakelig tilknytter ansatte sjåfører fremfor enkeltstående løyvehavere. Dette gir selskapet en unik underliggende struktur for salg og markedsføring av drosjetjenester, og Taxi 1 sin organisasjonsform kan således kategoriseres som en fysisk ressurs. Ressursen er også å regne som en nøkkelressurs, fordi organisasjonsformen er essensiell for leveransen av selskapets verdiløfter.

Godkjenningen av organisasjonsformen til Taxi 1 trekkes frem under dette kapitlet som en annen nøkkelressurs, fordi godkjenningen fra løyvemyndigheten er essensiell for selskapets levering av drosjetjenester. Kun et fåtall løyvehavere har fått tildelt mer enn ett løyve. Taxi 1

påpeker under intervjuene at løyvemyndigheten i Bergen valgte å tildele Taxi 1 flere løyver i 2004, som følge av en særegen markedssituasjon hvor løyvemyndigheten ikke mottok et stort nok antall enkeltstående løyvesøkere med tilfredsstillende kompetanse og evne. Dette taler for at løyvemyndighetens godkjenning av organisasjonsformen kan kategoriseres som en intellektuell ressurs, ettersom den unike organisasjonsformen ble utarbeidet av selskapet og krevde særegen godkjenning fra løyvemyndigheten. Taxi 1 sin godkjenning fra løyvemyndigheten til å benytte en utradisjonell organisasjonsform har således likhetstrekk med patenter for særegne produkter, som Osterwalder & Pigneur (2010) eksplisitt trekker frem som en intellektuell ressurs.

Merkevaren til Taxi 1 består av logo og navn, hvilket også identifiseres som en intellektuell ressurs. Ressursen identifiseres som en intellektuell ressurs på bakgrunn av at tilstedeværelsen av merkevaren i drosjemarkedet har blitt utviklet over tid og skapt assosiasjoner knyttet til drosjetjenester hos selskapets kundegrupper. Assosiasjonene knyttet til merkevaren har blitt etablert i Bergens drosjemarked gjennom ulike former for markedsføring og salg av drosjetjenester over 14 år. Det kan også trekkes frem at bilene til Taxi 1 har et særegent og iøynefallende design i rødt, hvitt og blått, som minner om logoen til selskapet. Dette bidrar til å skape gjenkjennelse av merkevaren og Taxi 1s verdiløfter hos selskapets kundegrupper, og ressursen kan således identifiseres som en nøkkelressurs. Merkevaren til selskapet er varemerkeregistrert i Norge og EU for å hindre andre aktører i å kopiere eller etterligne Taxi 1. Et fåtall av bilene til Taxi 1 har ikke samme utforming som de øvrige, men er lakkert i sort. Disse skal riktignok byttes ut i løpet av 2018, slik at alle bilene har samme utforming.

De ansatte kan deles inn i administrasjonen og drosjesjåfører, og er naturligvis å regne som menneskelige ressurser. På grunn av organiseringen av selskapet har både administrasjonen og sjåførene et ansvar for å markedsføre selskapets drosjetjenester, vedlikeholde og samtidig utvide selskapet målgrupper. Selskapets menneskelige ressurser er således en nøkkelressurs, fordi leveransen av Taxi 1 sine verdiløfter er sterkt avhengig av selskapets menneskelige ressurser. Administrasjonen er beskjeden av størrelse og består per dags dato av fem ansatte. De som jobber i administrasjonen per i dag har vært i Taxi 1 i flere år, og har hatt flere ulike stillinger underveis. Majoriteten har også erfaring som sjåfør. På bakgrunn av dette kan de ansatte i administrasjonen anses å ha mengder av taus kunnskap som bidrar til at selskapet kan levere verdiløftene tilknyttet dagens forretningsmodell. Dette taler også for at administrasjonen kan trekkes frem som en nøkkelressurs. Drosjesjåførene salgsferdigheter er Taxi 1 sitt fremste virkemiddel for generering av tilbakevendende kunder. Dette fremheves

også i analysen av forretningsmodellens kanaler. Den konservative og konkurransehemmende køkulturen i den norske drosjebransjen medfører at drosjesentralene har relativt færre konkurranseelementer i markedet sammenlignet med tradisjonelle tjenestevirksomheter. Drosjesjåførenes kompetanse og evne til å levere selskapets verdiløfter blir dermed en desto viktigere kanal for formidling og salg av selskapets verdiløfter. Sjåførene identifiseres således som en nøkkelressurs i Taxi 1 sin forretningsmodell.

Blant Taxi 1s nøkkelressurser finner vi også finansielle ressurser. Drosjeselskapet har blant annet en bankgaranti på 2,8 millioner kroner (Intervju 1). Dette er påkrevd, i og med at de besitter hele 67 løyver. Hvert løyve krever en garanti, og siden Taxi 1 selv er løyvehaver medfører dette en høy totalsum. Selv om det er mer krevende for Taxi 1 enn andre drosjeselskaper å stille garanti for samtlige løyver, gir det Taxi 1 en sterkere finansiell ryggrad. Dette er å anse som en nøkkelressurs, siden det gir økt trygghet for Taxi 1s leverandører og investorer.

5.1.7 Nøkkelaktiviteter

Taxi 1s nøkkelaktiviteter dreier seg om problemløsning for kunden ettersom selskapet sin oppgave er å frakte kunden trygt fra A til B, enten bedre eller billigere enn konkurrentene. I det videre vil vi utdype hvilke aktiviteter Taxi 1 utfører for å skape og tilby kundene problemløsende verdiløfter.

For å kunne levere verdi til kundene sine, trenger Taxi 1 først å få dem inn i bilen. Kampanjer har lenge vært et sentralt virkemiddel for å oppnå dette. Taxi 1 har både operert med null i starttakst, samt dagens tilbud om fastpris til og fra flyplassen. Dette er en aktivitet Taxi 1 utfører for å gjøre det lettere for kunden å velge dem. Det gir kunden insentiv til å velge Taxi 1 fra holdeplassen, i stedet for å velge den fremste drosjen i køen. Det kan føles stigmatiserende for en kunde å velge en drosje som ikke står fremst, og således bryte en innarbeidet norm. Dette stigmaet reduseres om kunden tydelig kan begrunne sitt valg, eksempelvis ved hjelp av en unik kampanje eller et unikt pristilbud. Fastpris gir også kunden mer forutsigbarhet.

På generell basis påpekes det at det er for lite skilnad mellom de ulike drosjesentralene (Intervju 1, 3). Utenom pris er det få muligheter for å skille seg ut. En aktivitet Taxi 1

vektlegger i forbindelse med å levere verdi og få sin nåværende forretningsmodell til å fungere, er derfor opplæring av sjåførere. De grunnleggende faktorene må nødvendigvis være på plass, som å holde bilen ren, kjøre pent, kommunisere med kunden og håndtere betalingen. Sjåførene bruker også uniform, og har egne visittkort i bilene. Dette er riktignok noe man finner igjen hos de aller fleste drosjesentraler. Det som skiller Taxi 1 fra de øvrige sentralene, er at de driver et mer omfattende treningsopplegg for sjåførene. De har også strengere kvalitetskrav for å ansette nye sjåførere. Taxi 1 holder egne kjentmannskurs, kjøreevalueringer og språktester, samt det de kaller sjåførkurs. Sjåførene jobber under opplæringen med caser og rollespill for å trene og oppnå økt kompetanse. Gjennom å lære opp sjåførene ved hjelp av egne rutiner forsøker Taxi 1 å øke kvalitetssikringen på sine sjåførere, da dette er sentralt for å kunne levere verdiløftet sitt på en god måte. Mens det er administrasjonen som skal sørge for at kunden setter seg i en Taxi 1-bil første gangen, er det sjåførens oppgave å sørge for at kunden setter seg i en Taxi 1-bil også neste gang (Intervju 3). Da er det viktig at sjåførene benytter den kunnskapen de tilegner seg under opplæringen. Hvorvidt den utvidede opplæringen svarer seg i form av bedre opplevd service og kundetilfredshet, er i dag vanskelig å stadfeste. Det mangler rutiner på å hente inn vurderinger fra kundene og sørge for at kunnskapen fra opplæringen aktiveres i praksis av sjåførene. Tiltak for å kunne følge opp dette diskuteres i delkapittel 5.2.5.

Allokeringen av selskapets drosjer til ulike holdeplasser kan regnes som en nøkkelaktivitet, fordi aktiviteten er essensiell for tilpasninger til kundenes etterspørsel etter drosjetjenester. Taxi 1s fremgangsmåte for å allokere sine biler baseres på allment tilgjengelig informasjon som eksempelvis ankomsttider på transportmidler som betjener Taxi 1 sine målgrupper. Eksempler på slike transportmidler er fly, ferger, cruiseskip og busser. Taxi 1 har gått vekk fra sentralisert informasjonsdeling for allokering av drosjebiler til ulike holdeplasser. Det er kun informasjonsdeling om bestilte turer som utføres gjennom sentralbordet. Den tidligere sentraliserte løsningen for drosjeallokering medførte for høye administrasjonskostnader, og ble derfor avviklet. Det var spesielt kostnadene knyttet til administreringen av kontinuerlig informasjonsflyt til omkring 70 drosjer som ble avgjørende for beslutningen om å avvikle den sentraliserte løsningen.

Per dags dato allokterer Taxi 1 sine drosjebiler til ulike holdeplasser basert på at hver enkelt drosjesjåfør utfører undersøkelser for å identifisere ankomst av større transportmidler med så mange passasjerer som mulig. Et eksempel på et slikt transportmiddel er et cruiseskip med turister som legger til kai. Fordelen med en slik metode for ressursallokering er reduserte

administrasjonskostnader. Ulempen derimot, er at effektiviteten knyttet til dagens allokeringemetode kan bli svært varierende. Allokeringen av drosjebilene er avhengig av hver enkelt sjåfør sin kompetanse til å undersøke og analysere relevant informasjon. Om alle drosjesjåførene i selskapet faktisk bruker tid på å utføre slike undersøkelser og analyser er også et usikkerhetsmoment. Endringstiltak som motvirker de nevnte ulempene kan tenkes å øke privatkunders kundetilfredshet, samt effektivisere denne nøkkelaktiviteten. Dette vil bli diskutert i delkapittel 5.2.1.

5.1.8 Nøkkelpartnere

Per i dag har Taxi 1 verken inngått strategiske partnerskap med konkurrenter, eller opprettet fellesforetak. De har derimot inngått det som kan betegnes som strategiske allianser med parter som ikke er konkurrenter, i tillegg til å bygge forhold med sine leverandører og kunder. Vi vil i det videre drøfte hvem som er Taxi 1s nøkkelpartnere, og samarbeidet mellom dem.

Taxi 1s mest sentrale samarbeidspartner er Go Mobile (Intervju 1, 2, 3), som utvikler bestillingsapplikasjonen Mivai. Samarbeidet gir Taxi 1 tilgang på teknologiske ressurser, samt tilgang på flere kunder. Det var Taxi 1 som initierte samarbeidet med Go Mobile og bidro til å få applikasjonen i drift, og som en del av samarbeidsavtalen blir ikke Taxi 1 belastet per bestilling slik de andre aktørene blir. I tillegg har Go Mobile utviklet en egen Taxi 1-applikasjon, navngitt *Taxi 1*, som bygger på det samme systemet som Mivai, men som er eksklusiv for selskapet. Således kan man bestille drosje fra Taxi 1 både gjennom Mivai og Taxi 1-applikasjonen. Den eneste praktiske forskjellen er at man gjennom Mivai også har andre drosjeselskaper tilgjengelig. Taxi 1 er avhengig av at Go Mobile driver lønnsomt, for å kunne vedlikeholde løsningene. Hvis ikke må Taxi 1 gjøre dette selv, slik de gjorde før. Dette er langt dyrere. Nedsiden med Mivai er at applikasjonen dekker flere sentraler og setter dem opp mot hverandre. Det er ikke sikkert dette er den beste løsningen i fremtiden, om alle sentralene skal underprise seg for å tilby billigst mulig tur (Intervju 3). En slik priskonkurranse vil Taxi 1 risikere å tape, da de har høyere kostnader enn flere av sine konkurrenter. Dette vil utdypes mer under neste byggekloss.

Et leverandørforhold som er sentralt for Taxi 1 er forholdet til Jæger Automobil (Intervju 1, 3). Selv om Taxi 1 ikke er den største drosjesentralen, er de den sentralen som kan kjøpe flest biler på én gang. Dette er de i stand til fordi de selv eier bilene. Andre sentraler vil som oftest

kjøre én og én bil, på grunn av tilknytningen av flere enkeltstående løyvehavere. Taxi 1 oppnår derfor kvantumsrabatter og får redusert sine kostnader ved å kjøpe biler i større kvanta. Jæger Automobil oppnår på sin side økt grad av forutsigbarhet i bestillingene og kan redusere administrasjonskostnader ved å behandle færre enkeltbestillinger. Dette bidrar til at Taxi 1 oppnår stordriftsfordeler med hensyn til ordrekostnader knyttet til sine bestillinger hos Jæger Automobil.

5.1.9 Kostnadsstruktur

Taxi 1 fokuserer per dags dato primært på kostnadsreduksjon (Intervju 1). Således kan man si at Taxi 1 per i dag er kostnadsdrevet fremfor verdidrevet. De jobber kontinuerlig med å redusere kostnader. Dette innebærer alt fra å motta brev og regninger elektronisk, til å holde møter korte og effektive og kun reise når det er strengt nødvendig. Administrasjonen har også blitt utsatt for nedbemanningstiltak. Kostnadsreduksjon har vært et særlig stort fokus de siste to årene, fordi det er denne delen av profittmarginen de selv kan styre. Prisen reguleres av markedet, men kostnaden kan påvirkes av Taxi 1 selv.

Administrasjonen i Taxi 1 anerkjenner at det å skape merverdier ute har nok gått på bekostning av at man i større grad skal redusere kostnader (Intervju 1, 2). Taxi 1 har vært klar over at leveransen må bli noe redusert, i takt med at de flytter fokus bort fra service, kvalitet og opplæring for å kunne kutte kostnader. Videre drift forutsetter like fullt fremdeles mange kostnader. For å kunne gjennomføre sine nøkkelaktiviteter og skape og levere verdi for kundene, og ikke minst være i stand til å generere inntekt, må Taxi 1 investere i vedlikehold og drift av bilparken og kontorlokaler. De må også betale lønninger til de ansatte og lisenser og avgifter i forbindelse med eksempelvis anløp på flyplass. Det er generelt mange kostnader som påløper på grunn av reguleringene som gjelder i dag. Et taksameter koster eksempelvis rundt 50 000 kr å sette inn i en drosje (Intervju 2).

Taxi 1s kostnadsstruktur består av både faste og variable kostnader. Under faste kostnader sorterer blant annet husleie, billån, forsikringer, lønninger, strøm og lisenser. Variable kostnader knytter seg til drivstoff, bompenger, vedlikehold av biler, skader og slitasje. Til sammen utgjør dette omtrent 90 prosent av Taxi 1s samlede kostnader (Intervju 1). I tillegg har Taxi 1 opprettet bestillingsstasjoner knyttet til nettbrett, plassert hos utvalgte hoteller og

bedrifter. Taxi 1 får ikke betalt av hotellene eller bedriftene for å ha dem stående, annet enn at hotellet eller bedriften selv holder strøm i dem.

Den største kostnadsdriveren er uten tvil lønninger (Intervju 1). Sjåførene jobber på provisjon, og rundt 60 prosent av det som omsettes i bilene går til å lønne sjåførene. I tillegg går i overkant av 15 prosent av det som omsettes for i dag til å lønne administrasjonen. Drivstoff til og vedlikehold av bilene, samt det å besvare kundehenvendelser er andre sentrale kostnadsdrivere for Taxi 1 i dag. Det kommer tydelig frem gjennom intervjuene at for å tjene penger, må man bruke penger. Det koster å tiltrekke seg kunder og generere omsetning. Bare i ren utvikling koster mobilapplikasjoner flere hundre tusen kroner i året (Intervju 1). Med hensyn til at alle aspektene ved driften genererer såpass store kostnader, er det viktig både å knipe inn på de kostnadene man kan og sørge for at pengene som brukes faktisk kommer til nytte. I og med at Taxi 1 i motsetning til andre selskaper eier sine egne biler, løper alle kostnadene knyttet til drift og vedlikehold av bilene på selskapet selv. Det er ikke sjåførene som er løyvehavere og eiere av egne biler som tar disse kostnadene. Således er kostnadsrammene for Taxi 1 noe mer omfattende enn for andre aktører i drosjemarkedet.

5.2 Endringstiltak

Med hensyn til Taxi 1s unike organisering, som innebærer at de eier sine egne løyver og biler og ansetter sjåførere, vil vi argumentere for at de har bedre kontroll over egen organisasjon enn andre norske drosjeselskap. Dette gjør at de kan fatte beslutninger fra toppen og ned, hvilket kan være mer effektivt og enklere å få sjåførene til å rette seg etter. Således har Taxi 1 et bedre utgangspunkt enn mange av sine konkurrenter til å foreta endringer i forretningsmodellen og tilpasse seg endringer i markedet.

Endringstiltakene som presenteres i det videre har fundament i de endringene vi anser som sannsynlige i markedet basert på litteraturstudien av potensielle dereguleringer i drosjemarkedet. Tiltakene vil bidra til å besvare hovedproblemstillingen, altså hvordan Taxi 1 kan tilpasse sin forretningsmodell i tråd med teori om forretningsmodellinnovasjon og konkurranse til et deregulert drosjemarked. Hensikten med endringstiltakene er å forstyrre markedet, fordi det er bedre å gjøre det selv enn å vente på at andre gjør det. Da er man i større grad med å bestemme premissene for hvilken retning markedet tar. Tiltakene vi foreslår for Taxi 1 er tilpasset en drosjebransje hvor konkurransen er mer intens enn i dag. Funnene i analysen av potensielle utfall av deregulering viser at fellesnevneren for endringene i all

hovedsak er myntet på å skape mer konkurranse i drosjebransjen. Når konkurransen blir mer intens, kan man ikke lenger belage seg på å beholde og beskytte status quo, men man må skape en serie med midlertidige konkurransefortrinn for å kontinuerlig holde seg foran sine konkurrenter. For å oppnå dette, har vi fundamentert tiltakene i de syv S-ene til D'Aveni som ble gjennomgått i teorikapitlet. På den måten har forslagene både praktisk og teoretisk belegg.

5.2.1 Superior stakeholder satisfaction – Overlegen tilfredshet blant interessenter

Taxi 1 identifiserer sine interessenter som kunder, ansatte, investorer, samarbeidspartnere og leverandører (Intervju 1, 2, 3). Denne delen tar sikte på å redegjøre for en slik prioritering, samt identifisere muligheter og utrede tiltak for å øke interessentenes tilfredshet.

Interessentene prioriteres i den nevnte rekkefølgen, basert på deres direkte bidrag til Taxi 1s omsetning. Kunden prioriteres høyest, da det er denne interessenten som gjennom sine kjøpsbeslutninger bestemmer om et tiltak skaper en ny fordel. De ansatte må oppmuntres til å skape verdi for kunden, og prioriteres således nest høyest. Deretter kommer investorer, som gir de ansatte midlene de behøver for å skape verdi for kunden. Samarbeidspartnere og leverandører innehar mer støttende roller med hensyn til omsetningen, og deres tilfredshet prioriteres således etter de øvrige interessentenes. Denne prioriteringen er i tråd både med Taxi 1s egne uttalelser og D'Avenis teori om hyper-konkurranse.

Kunder

Øke privatkundene sin tilfredshet

Kolesnyk & Mengshoel (2011) sin forskning inneholder kvantitative data knyttet til et utvalg viktige faktorer for privatkunder ved valg av drosjetjenester. Dataene kan derfor benyttes til å identifisere muligheter for økt kundetilfredshet blant kundegruppen privatpersoner. Denne delen vil trekke frem faktorer som ventetid for henting, presis ankomst ved henting, praktisk bestilling og brukervennlighet. Faktorer som pris, at sjåføren er godkjent og anbefalinger/tidligere erfaringer introduseres også i denne delen, men disse endringsforslagene presenteres i detalj i delkapittel 4.2.5.

Ventetid for henting og presis ankomst ved henting kan tenkes å være avhengig av kvaliteten på kommunikasjonsflyt mellom drosjesentralenes sentralbord og drosjebilene og allokeringen av drosjebiler på ulike holdeplasser. Sentralbordavdelingen i Taxi 1 er utplassert til NOKAS. De fleste andre drosjeselskaper benytter også sentralbordavdelinger som mottar bestillinger og videreformidler bestillinger til nærmeste tilgjengelige drosjesjåfør. Dette komplementerer andre bestillingsformer, som eksempelvis nettside eller app. Basert på innsamlet informasjon fra intervjuobjektene er det lite som skiller mellom effektiviteten på de ulike drosjesentralenes systemer for kommunikasjonsflyt. Det er således mer hensiktsmessig å fokusere på forbedringsmuligheter knyttet til allokeringen av drosjebiler til ulike holdeplasser.

I dag allokterer Taxi 1 sine drosjebiler til ulike holdeplasser basert på den enkeltes sjåførs vurderinger. Sentralisert ressursallokering til ulike holdeplasser kan motvirke de eksisterende ulempene ved denne ordningen, men har tidligere blitt avskaffet som følge av høye administrasjonskostnader. Programvareteknologi og databasehåndtering kan benyttes til å automatisere innhenting av informasjon. Tidligere administrasjonsoppgaver innebar manuell innhenting av informasjon knyttet til ulike transportmidlers ankomsttider. Systemer som automatiserer denne prosessen frigjør administrasjonens kapasitet til å gjennomføre andre arbeidsoppgaver og reduserer således administrasjonskostnader knyttet til allokeringen av drosjebiler på holdeplasser. Samtidig vil slike systemer kunne øke effektiviteten knyttet til allokering av drosjebiler på holdeplasser.

På kort sikt innebærer dette investeringer i et automatisert system, og tiltaket er således avhengig av flere finansielle ressurser. Endringstiltak for å øke selskapets finansielle ressurser diskuteres under tiltak for å øke investorenes tilfredshet. Det bør også trekkes frem at tilnærmingen vil innebære at Taxi 1 allokterer ressurser til å hente inn flere investorer. En alternativ tilnærming til implementeringen av et automatisert system er å etablere partnerskap med utdanningsinstitusjoner. Slike partnerskap kan lede til at selskapet mottar et automatisert system i bytte mot at institusjonen får tilgang til sensitiv informasjon om Taxi 1 som benyttes til utdanning av institusjonens studenter eller oppdatering av dens forskere. Fordelen er at det ikke kreves store finansielle investeringer for å utvikle systemet. Ulempen er at Taxi 1 vil ha mindre garanti for kvaliteten på programvaresystemet som utvikles. Denne tilnærmingen vil i likhet med den førstnevnte tilnærmingen innebære investeringer i form av å allokere ressurser til å administrere partnerskapet med en utdanningsinstitusjon. Den langsiktige effekten kan tenkes å være reduserte administrasjonskostnader sammenlignet med den tidligere

sentraliserte metoden for allokering av drosjebiler til holdeplasser, og økt effektivitet i allokeringen av drosjebiler på holdeplassene.

Praktiske bestillingsmuligheter er en annen faktor som kan øke privatkundernes tilfredshet. Taxi 1 tilbyr per dags dato en rekke bestillingsløsninger som nevnt under redegjørelsen for selskapets eksisterende forretningsmodell. Utvalget av bestillingsløsninger kan dog ikke anses som en egenskap som gir overlegen tilfredshet blant interessentene, fordi de fleste konkurrentene tilbyr de samme løsningene. For privatkunder kan mangfoldet av bestillingsmuligheter fremstå som en ulempe, fordi det krever større grad av navigering og søking etter ulike bestillingsmetoder. Dette kan for eksempel innebære nedlastninger av flere bestillingsapplikasjoner levert av ulike drosjesentraler. Bestillingsløsninger som tilbyr en sammenstilling av relevant informasjon fra ulike drosjesentraler og således også sammenligning av de ulike tjenestene kan bidra til økt informasjonstilgang og kundetilfredshet for privatkunder.

Taxi 1 sitt samarbeid med Go Mobile og Norges Taxiforbund er således et steg i riktig retning for å øke kundenes tilfredshet ved å bidra til enklere bestillingsløsninger med bedre informasjonstilgang. Det er derimot en ulempe at Taxi 1 har mindre kontroll over informasjonen som deles på samarbeidspartners plattform, jamfør analysen av selskapets eksisterende forretningsmodell og samarbeidspartnere. Etablering av styreverv hos samarbeidspartnerne kan bidra til å øke Taxi 1 sin kontroll og innflytelse. Det fordrer trolig at konkurrenter som har de samme samarbeidspartnerne også får styreverv for å unngå forskjellsbehandling. Dette må ikke nødvendigvis ses på som en ulempe, men heller en fordel for drosjesentralene så vel som drosjebransjen sin utvikling. Fordelen kan være at enighet blant drosjesentralene om nødvendige forbedringer på tilbud av informasjon gjennom samarbeidspartners plattformer øker kredibiliteten knyttet til drosjesentralenes kollektive endringsforslag. Den økte kredibiliteten kan bidra til at samarbeidspartnere som Go Mobile og Norges Taxiforbund i større grad tar endringsforslag til etterretning. Det kan på sikt øke samarbeidspartners konkurransefortrinn i sine respektive markeder, størrelsen på samarbeidspartners brukerbasis og således også omsetningen til drosjesentralene.

Litteraturstudien, analysen av selskapets eksisterende forretningsmodell og endringsforslaget om styreverv hos Go Mobile og Norges Taxiforbund avdekker utfordringer knyttet til mengden relevant informasjon som Taxi 1 genererer og tilbyr privatkunder. Dette gjør seg også gjeldende for drosjebransjen som helhet. Forbedringer knyttet til generering og

tilgjengeliggjøring av relevant informasjon for privatkunders kjøpsbeslutninger kan tenkes å bidra til å øke privatkundernes tilfredshet.

Kolesnyk & Mengshoel (2011) sine forskningsfunn viser også at relevant informasjon for privatkunders kjøpsbeslutninger som for eksempel pris, sjåførkompetanse og kundeanbefalinger/tidligere erfaringer er viktig for privatkunders kjøpsbeslutninger. Generering og tilgjengeliggjøring av informasjon om pris, sjåførkompetanse og kundeanbefalinger/kundeerfaringer innebærer tiltak som kan endre konkurransevilkårene i drosjebransjen og introduseres av den grunn i delkapittel 5.2.5.

Økt brukervennlighet kan også tenkes å bidra til økt kundetilfredshet. Et endringsforslag for å øke brukervennlighet knyttet til betaling for drosjetjenester kan være implementering av enklere og raskere betalingsløsninger. Det er per i dag mulig å reservere et beløp på konto som trekkes idet turen er fullført, gjennom mobilapplikasjonene Taxi 1 og Mivai. Man legger da inn kortinformasjon på forhånd. For å øke brukervennligheten ytterligere kan det foreslås at Taxi 1 åpner for alternative betalingsløsninger når det bestilles turer via telefon eller nettskjema. Dette kan eksempelvis skje gjennom mobiltelefonbaserte løsninger som Vipps og MobilePay, eller mer teknologisk avanserte løsninger som betaling ved hjelp av smart-klokke. Ved å åpne for flere typer betalingsløsninger, som ikke krever håndtering av kontanter eller betalingsterminal, gis kunden mer fleksibilitet. I tillegg slipper sjåføren å håndtere betalingen, og vil kunne effektivisere sin arbeidsdag.

Ressursallokering til ulike kundegrupper

Denne delen tar sikte på å diskutere avveininger mellom ekspansjon av antall målgrupper eller vedlikehold av dagens målgrupper.

Fra analysen av Taxi 1 sin eksisterende forretningsmodell konkluderes det med at selskapet fokuserer på å betjene et segmentert marked bestående av målgruppene privatkunder og bedriftskunder. Selskapet betjener i mindre grad kundegruppen det offentlige, som identifiseres som et nisjemarked. Fra intervjuene med Taxi 1 kan det virke som selskapet er interessert i å utvide selskapets virksomhet ved å øke tjenestetilbudet til det offentlige. En fordel ved en slik utvidelse er at selskapet kan oppnå økt omsetning. Ulempen med et slikt tiltak er derimot at tilfredsheten kan reduseres hos eksisterende kunder hvis Taxi 1 forflytter

ressurser fra betjeningen av eksisterende kundegrupper til det offentlige. Utvidelse av selskapets virksomhet leder således til færre ressurser allokert til hver kundegruppe som kan lede til lavere tilgjengelighet, kvalitet og/eller høyere priser. Redusert tilgjengelighet kan lede til lengre ventetider på holdeplasser og bestillinger. Funnene til Kolensyk & Mengshoel (2011) indikerer at denne faktoren er viktig for privatkunders kjøpsbeslutning, og effekten av redusert tilgjengelighet er således uheldig. Utvidet virksomhet kan også medføre redusert kvalitet, fordi selskapet må tilpasse seg flere kundegrupper med ulike behov, hvilket krever større grad av spesialisering. Dette kan også lede til høyere administrasjonskostnader, som kan lede til høyere priser på selskapets tjenester. De nevnte ulempene kan motvirkes ved økning i bemanning og kapasitet i form av tilegnelse av flere drosjebiler. Disse tiltakene vil i så tilfelle være avhengig av finansielle ressurser, som diskuteres under tiltak for økt investortilfredshet.

Privatkunder og bedriftskunder er kundegruppene som utgjør den største resultatandelen i Taxi 1, og det kan således foreslås at selskapet fortsetter prioriteringen av disse kundegruppene. Under analysen av selskapets eksisterende forretningsmodell identifiseres det også at privatkunder med behov for transport til og fra Flesland har et relativt mer forutsigbart etterspørselsmønster. Etterspørselsmønsteret åpner for flere muligheter knyttet til kunderelasjonsetablering og således tilbakevendende kunder. Dette bidrar til at selskapet kan bryte med den tradisjonelle køkulturen på norske drosjeholdeplasser, som hindrer konkurranse på pris og kvalitet. Køkulturen senker også drosjesjåførenes insentiv for leveranse av kvalitetstjenester, jamfør diskusjon om køkulturen under analyse av den eksisterende forretningsmodellen i delkapittel 5.1.3. Taxi 1 kan derfor være tjent med å vedlikeholdet fokuset på denne delen av kundegruppen privatkunder.

Pasientkjøring som tilhører kundegruppen det offentlige innebærer anbudsavtaler som har vært vanskelig å vinne for Taxi 1 (Intervju 1). Årsaken til dette er hovedsakelig knyttet til at det offentlige foretrekker å inngå avtale med én aktør fremfor å fordele pasientkjøringen på flere drosjesentraler. Markedet for pasientkjøring anslås å være av en betydelig størrelse, på omkring 60 millioner kroner målt i årlig omsetning. Til tross for den betydelige markedsstørrelsen, valgte den tidligere anbudsvinneren Bergen Taxi å avstå fra den siste anbudsrunder som dermed gikk til Christiania Taxi og Norgestaxi (NRK, 2017). Begrunnelsen var at betjeningen av kundegruppen pasientkjøring ikke var lønnsom for Bergen Taxi. Dette kan tolkes som en indikasjon på lav lønnsomhet i et marked med særskilte behov sammenlignet med privatkunder og bedriftskunder. Derfor kan det argumenteres for at Taxi 1

ikke burde forsøke å utvide selskapets fokus på pasientkjøring, som følge av indikasjonene om lav lønnsomhet knyttet til denne kundegruppen.

Forventningene om økt konkurranse som følge av dereguleringene, spesielt deregulering av behovsprøvingen, taler for at nye aktører kan ta sikte på å spesialisere sine drosjetjenester for nisjemarked som pasientkjøring og skolekjøring. En slik markedsutvikling kan potensielt skape større utfordringer for Taxi 1 ved økt fokus på kontraktskjøring, fordi Taxi 1 i større grad er tilpasset privatkunder og bedriftskunder. Nyetablerte aktører som hovedsakelig tilpasser seg kontraktskjøring kan trolig tilby tjenester til lavere pris og bedre helhetlig kvalitet som følge av et innsnevret fokus på kontraktskjøring. Det kan således medføre at Taxi 1 utkonkurreres av nye aktører før selskapets eventuelle investeringer knyttet til kontraktskjøring når et dekningspunkt. Konklusjonen vedrørende ressursallokering til ulike kundegrupper er derfor at Taxi 1 bør fokusere på privatkundene og bedriftskundene.

Ansatte

I drøftelsen av hvordan de ansatte vil kunne påvirkes av ulike tiltak, er det sjåførene vi legger til grunn. Dette på grunn av administrasjonens begrensede størrelse, og at tiltakene i langt større grad har direkte påvirkning på sjåførene fremfor de ansatte i administrasjonen.

Et tiltak som kan bidra til å skape mer fleksibilitet for både Taxi 1 og sjåførene, er å ansette en større andel av sjåførene på deltidskontrakter. Dette tiltaket diskuteres i større detalj i delkapittel 5.2.3. Samtidig som tiltaket kan gi mer fleksibilitet, kan det også bidra til å gi sjåførene mindre tilfredshet. Det må kunne antas at en person som har drosjesjåfør som sitt hovedyrke, vil ha som preferanse å være ansatt på heltid. En heltidskontrakt gir som regel bedre rettigheter med hensyn til faktorer som oppsigelse og pensjon. At Taxi 1s behov for fleksibilitet samsvarer med sjåførenes, er ikke gitt. Dette kan resultere i at sjåfører som i utgangspunktet ønsker heltidsansettelse, blir tilbudt deltidskontrakt. Derfor må deltidskontraktene med sjåførene utarbeides på en slik måte at den økte fleksibiliteten ikke går på bekostning av sjåførenes tilfredshet.

Forslaget om å gi kundene bedre prisinformasjon, som ble drøftet under avsnittet om tilfredsheten til kunder, vil også kunne påvirke sjåførene. Ved bedret prisopplysning slipper sjåføren å spekulere i om hvorvidt kunden skal tilbys fastpris eller ikke. Kunden vil da være informert om hvilken fastpris som eventuelt tilbys, og vedkommende kan beslutte hvorvidt han eller hun ønsker å benytte seg av denne. Per i dag har sjåføren en provisjonsordning som

gir insentiv til ikke å tilby kunden fastpris. Fastprisen vil kunne være lavere enn vanlig takstpris, og således gi lavere inntjening for sjåføren som kjører på provisjon. Denne effekten kan motvirkes ved at sjåføren mottar en mindre andel av sin lønn basert på provisjon. På denne måten kan tiltaket med å gi kundene bedre prisinformasjon gjennomføres uten å gå på bekostning av sjåførenes tilfredshet. Med en større andel fastlønn, vil sjåføren kunne gis insentiv til å tilby kunder fastpris på de strekningene de har krav på det. I tillegg vil sjåførene kunne ta på seg flere turer som tidligere ble oppfattet som ulønnsomme, fordi de var for korte med hensyn til den lange ventetiden mellom hver tur. Dette kan redusere ventetiden til sjåførene, og potensielt øke den samlede inntjeningen. Tilfredsheten til sjåførene kan således øke ytterligere.

Et annet forslag til tiltak som ble diskutert under avsnittet om kunder er å sentralstyre allokeringen av drosjer. Effekten dette kan ha på sjåførene, avhenger noe av hvorvidt det blir en suksess eller ikke. Om man får til å sentralstyre drosjeallokeringen på en god måte, vil man som nevnt oppnå høyere effektivitet og lønnsomhet. Det vil også bli færre passasjerløse turer og mindre venting. Dette vil kunne gagne sjåførene i form av en mer innholdsrik arbeidsdag med høyere inntjening. Sentralstyringen kan riktignok gå på bekostning av sjåførenes autonomi. Det er ikke kartlagt hvorvidt sjåførene selv setter pris på friheten de får ved å selv bestemme hvor de skal posisjonere seg for å få passasjerer. Om man tar dette vekk fra sjåførene, er det muligheter for at man gir sjåførene en arbeidshverdag som er mer ensidig og rutinepreget. Effektivisering og økt inntjening må således veies opp mot sjåførenes behov for autonomi.

Sjåførene vil også kunne bli påvirket av forslaget om alternative betalingsløsninger som innebærer enklere og raskere betalingsprosesser. At kundene har oppgitt destinasjon på forhånd gjør det enklere for sjåførene. De kan planlegge ruten på forhånd, og slipper å håndtere betalingen i etterkant av turen. Flere alternative betalingsløsninger vil kunne gjøre det mulig å starte betalingsprosessen før eller under turens start, hvilket kan bidra til å skape mer tillit mellom sjåfør og kunde. Man risikerer dermed i mindre grad at kunden ikke kan eller vil betale for seg. Den potensielle nedsiden ved alternative betalingsløsninger er at det ikke er sikkert at det vil gis noen mulighet til å tipse sjåføren, slik man kan i dag. Det kan dog argumenteres for at dette er en usikker og variabel andel av sjåførenes inntekt, som er å regne som en bonus. Et bortfall av tips vil således kunne kompenseres for med økt forutsigbarhet for sjåføren.

Et annet tiltak som vil kunne påvirke sjåførenes tilfredshet omhandler kundevurderinger, og vil drøftes i delkapittel 5.2.5. Introduksjon av individuelle sjåfør-vurderinger, som dette tiltaket går ut på, kan på den ene siden fungere som et insentivsystem for sjåførene for å øke deres grad av service. Et forbedret system for tilbakemeldinger gir grunnlag for en bedre totalvurdering av sjåførene, som på sikt kan bidra til økt etterspørsel etter sjåførens tjenester. Det gir således et insentiv til sjåførene til å yte god service og ha større eierskap til det å gi gode kundeopplevelser. På den andre siden, vil slike sjåfør-vurderinger kunne bidra til redusert trivsel hos enkelte sjåfører. Det kan oppfattes som stressende å bli kontinuerlig vurdert og rangert, og sjåførene kan føle et press for å gi etter for kunders potensielt urimelige krav. På denne måten flyttes det makt fra sjåføren og over til kunden. Samlet sett vil dette tiltaket kunne ha ulik påvirkning på ulike sjåfører, avhengig av hvordan de forholder og tilpasser seg til de nye arbeidsforholdene.

Investorer

Investorene er en annen gruppe interessenter hvis tilfredshet er viktig å ta hensyn til. En måte Taxi 1 kan ta hensyn til disse på er ved å utforme forretningsstrategier. Ved å produsere strategier og rapporter med jevne mellomrom, kan Taxi 1 skape forventninger hos investorene om fremtidig resultatvekst. Dette kan gjøres årlig, halvårlig, kvartalsvis eller til og med månedlig, avhengig av hvor mye ressurser Taxi 1 kan avse til dette arbeidet. På lengre sikt kan henvisninger til økonomisk vekst som konsekvens av etterlevelse av forretningsstrategien tiltrekke flere investorer, vedlikeholde de nåværende investorenes posisjoner eller øke investorenes ønskede posisjon i selskapet.

Per i dag eier Taxi 1s daglige leder over 90 prosent av aksjene i selskapet, og har ikke uttrykt ønske om å redusere sin eierandel og således kontroll over selskapet. Like fullt vil det kunne gagne Taxi 1 å utarbeide nevnte rapporter. Ett eksempel er at man vil kunne oppnå gunstigere betingelser på lån ved å kunne dokumentere prospekter for fremtidig vekst og utvikling på en god og hensiktsmessig måte. Enda viktigere i denne sammenheng er det at denne dokumentasjonen vil kunne øke investorenes tilfredshet. Gjennom å oppdateres på Taxi 1s status og veien videre, vil investorene oppleve usikkerhet og risiko kunne reduseres. Utarbeidelse av slike rapporter gjøres i liten grad per dags dato, og vi anser det som fordelaktig å endre på dette.

Samarbeidspartnere

To av Taxi 1s mest sentrale samarbeidspartnere er som nevnt Go Mobile og Norges Taxiforbund. Begge disse aktørene har utviklet verktøy for prissammenligning av drosjetjenester, henholdsvis *Mivai* og *Taxikalkulator.no*. Det fremkommer av delkapittel 5.1.3 at disse prissammenligningene kun promoterer takstpriser. Taxi 1 bør derfor sørge for at denne informasjonen i større grad tilgjengeliggjøres, fordi det gagnar både dem selv og samarbeidspartnerne.

Taxi 1 vil naturligvis nyte godt av at informasjonen om fastpriser i større grad tilgjengeliggjøres, fordi de vil fremstå som rimeligst fremfor dyrest på mange distanser. Den oppdaterte informasjonen vil som nevnt også kunne være til fordel for Go Mobile og Norges Taxiforbund, da det må kunne antas at brukerne av deres tjenester ønsker så presis informasjon som mulig. *Mivai* og *Taxikalkulator.no* kan således bli mer attraktive for kundene og få en større brukerbase om informasjonen er oppdatert og relevant. En større brukerbase for disse tjenestene, som eksponeres for Taxi 1 sine tilbud, gir igjen positive effekter for Taxi 1. Selskapet bør derfor sørge for at Go Mobile og Norges Taxiforbund oppdaterer sine prissammenligningstjenester, fordi det tilsynelatende er til det beste for alle parter. Forslag om tiltak for å øke Taxi 1s innflytelse på tilgjengeliggjøring av prisinformasjon gjennom samarbeidspartnerne ble introdusert i delkapitlet Kunder.

Leverandører

En faktor som kan påvirke Taxi 1 sitt forhold til sine leverandører er tiltaket som diskuteres i delkapittel 5.2.3. Dette går ut på å bestille biler i mindre kvanta enn i dag, for å oppnå høyere fleksibilitet og bedre kortsiktig tilpasningsevne. Selv om en slik dreining mot flere og mindre bestillinger øker Taxi 1 sin fleksibilitet, kan det gå på bekostning av tilfredsheten til Jæger Automobil som leverer bilene. Dette er basert på antakelsen om at Jæger Automobil foretrekker færre og større bestillinger fordi dette gir økt forutsigbarhet og lavere administrasjonskostnader.

Leverandørene er en av interessentgruppene man ønsker å opprettholde og forbedre tilfredsheten til. For å gjøre dette er det viktig å ta hensyn til deres behov og ønsker. Behovet Taxi 1 har for økt fleksibilitet og kortsiktig tilpasningsevne må derfor veies mot behovet for å holde Jæger Automobil fornøyd. Dette gjelder især om leverandørleddet i verdikjeden er lite konkurranseutsatt. Jæger Automobil vil da være i en bedre forhandlingsposisjon enn Taxi 1,

hvilket gir Taxi 1 sterkere insentiv til å holde billeverandøren fornøyd. Det vil derfor være risikabelt å dreie bestillingene mot høyere antall og lavere kvanta.

5.2.2 Strategic soothsaying – Strategiske prediksjoner

Strategiske prediksjoner vil kunne hjelpe Taxi 1 med å forutse kundenes behov og preferanser, og samtidig møte disse behovene og preferansene før de eksplisitt har kommet til uttrykk. Det er i stor grad det å utarbeide strategiske prediksjoner denne utredningen handler om. Vi forsøker å anslå hvilke dereguleringer som vil bli gjennomført, og hvordan Taxi 1 kan tilpasse sin forretningsmodell etter dem for å skape mest mulig verdi for sine interessenter. Dette er et arbeid vi anser som viktig, og som vi vil anbefale Taxi 1 å videreføre.

For å kontinuerlig kunne oppdatere seg på endringer i markedet og analysere kundenes etterspørselsmønstre, kan Taxi 1 foreta jevnlige undersøkelser av muligheter for bruk av nye løsninger. De nye løsningene kan for eksempel knytte seg til teknologi, som nye funksjoner i applikasjonen til smarttelefon og nettbrett, eller til logistikk, gjennom alternative allokeringsmetoder for sjåfører. Taxi 1 har ved tidligere anledninger benyttet seg av eksterne konsulenter, og dette kan med fordel gjøres igjen. Eksterne konsulenter kan inneha ekspertkompetanse innen spesifikke felt, og bidra med et nytt perspektiv utenfra. Eventuelt kan ansvaret delegeres til et eksisterende medlem av administrasjonen. Selv om også dette vil koste penger, vil det kunne være et rimeligere alternativ til å hyre inn hjelp eksternt. Det som er sentralt er at man igangsetter en prosess for å kunne avdekke hvilke muligheter som til enhver tid er tilgjengelige for å kunne utnytte de mulighetene som er i markedet. Arbeidet med å følge endringene i markedet vil øke i viktighet etter hvert som konkurransetaken i markedet øker.

5.2.3 Positioning for speed – Posisjonering for fart

For å bedre Taxi 1s posisjonering for fart, altså deres fleksibilitet, kan selskapet gjennomføre tiltak som øker evnen til å implementere raske endringer og omstillinger i dynamiske omgivelser. Denne delen vil redegjøre for hvordan endringer i bemanningsstrukturen, organisasjonsformen og ordrestørrelser av drosjebiler kan bidra til forbedret fleksibilitet.

En økning i andelen deltidsansatte kan bidra til at Taxi 1 blir mer tilpasningsdyktig, fordi selskapet i større grad kan tilpasse tilbudet av drosjetjenester etter etterspørselen i markedet. Drosjesjåfører med yrket som hovedgeskjeft har i tråd med norsk lovgivning krav på et bestemt antall arbeidstimer per uke og lønnede feriedager. Deltidssjåfører vil derimot ha mer fleksible arbeidstider som åpner for kortere vakter. Taxi 1 vil således ha bedre mulighet til effektiv tilbudstilpasning av drosjetjenester i samsvar med etterspørselsmønsteret i markedet. Det kan derfor tenkes at en økt andel deltidsansatte i selskapets bemanningsstruktur vil bidra til reduserte kostnader i form av mindre tomkjøring per sjåfør. Samtidig kan det argumenteres for at endringstiltaket vil bidra til økt omsetning per sjåfør som følge av at flere sjåfører er i arbeid under tidsperioder med høy etterspørsel. Taxi 1s fleksibilitet og omstillingsevne i et dynamisk marked kan således forbedres ved å knytte til seg en større andel av sine sjåfører på deltid. Dette vil kunne være til fordel både for sjåfør og sentral.

Det er også verdt å trekke frem at deregulering av dagens behovsprøving kan medføre at flere drosjesjåfører ønsker å arbeide deltid. Dette taler således for at endringstiltaket for bemanning av en større andel deltidssjåfører potensielt kan gjennomføres med lavere søkekostnader. Deregulering av behovsprøvingen leder trolig til at drosjeløyver deles ut basert på kvalifikasjon, og ikke lenger på behovet som fylkeskommunen beregner. Dette vil kunne føre til at det blir flere løyvehavere og således flere drosjesjåfører, fordi inngangsbarrierene til drosjemarkedet reduseres. At tilbudet av drosjesjåfører øker, vil kunne føre til at lønnsomheten for hver enkelt sjåfør går ned, gitt at etterspørselen forblir uendret. Dette vil igjen kunne føre til at færre ønsker å ha drosjesjåfør som heltidsyrke, og heller går over til å kjøre drosje på deltid. Den reduserte lønnsomheten vil kunne føre til et ønske om mer fleksibilitet til å kjøre på de mer lønnsomme tidene på døgnet. På samme måte som det gagnar sjåførene å kjøre mer på deltid, vil det også kunne gagne sentralene å ansette flere sjåfører på deltid.

Måten Taxi 1 er organisert på i dag, med en liten administrasjon og flat struktur, er gunstig med hensyn til fleksibilitet og omstillingsevne. Det ble kommentert i delkapittel 5.1.5 at en organisering med tilknyttede løyvehavere som betaler avgift til sentralen kan generere mer inntekt på kort sikt. Dagens organisering av Taxi 1 muliggjør derimot hurtige endringer som kan styres fra toppen og ned. At Taxi 1 eier sine egne løyver og biler, og ansetter sjåførene selv, gjør veien kortere mellom administrasjonen og sjåføren. Det er ikke et enkeltmannsforetak å forholde seg til for hver bil, hvert løyve og hver sjåfør. Taxi 1 har således større råderett over bilene og sjåførene sine. Dette gjør at endringer kan implementeres enklere og mer effektivt, fordi endringene ikke trenger å gjennomgå like mange ledd. Den flate

strukturen tillater således mer dynamikk og er mer fleksibel. At administrasjonen har en beskjeden størrelse gjør også beslutningstakingen mer effektiv, da det er færre personer som skal si sin mening. På den ene siden kan man si at beslutningene blir mindre demokratiske og mer ensrettede, men med hensyn til å kunne omstille seg hurtig og fatte beslutninger i farten er dette mer gunstig. Overordnet sett er organiseringen av Taxi 1 mer fleksibel enn andre drosjeselskaper, og å endre denne til å ligne konkurrentenes organisering fremstår som lite hensiktsmessig.

Taxi 1 sine eksisterende ordrestørrelser på drosjebiler ble drøftet i delkapittel 5.2.1. Selskapet bestiller per i dag drosjer i større kvanta enn konkurrentene. Dette gjøres for å redusere ordre- og administrasjonskostnader, blant annet gjennom at Taxi 1 oppnår kvantumsrabatter. Samtidig oppnår leverandøren forutsigbarhet i bestillingene og kan redusere administrasjonskostnader ved å behandle færre enkeltbestillinger. Begge parter får således redusert nivået av risiko og usikkerhet. Bestilling av flere biler av gangen kan riktignok bidra til å redusere fleksibilitet, fordi bestillinger i større kvanta kan bidra til å redusere Taxi 1 sin reaksjonsevne. Dette blant annet fordi Taxi 1 binder opp mye kapital i eiendeler, altså de nye bilene, ved å gå til innkjøp av mange av gangen. Bestillinger i store kvanta kan altså redusere fleksibiliteten i selskapet, fordi det vanskeliggjør kortsiktige tilpasninger til endringer i etterspørselen. Biler som er kjøpt inn kan selvsagt selges igjen, men dette vil ta noe tid. Selv om bilene kan selges igjen uten nevneverdig tap, vil man på kort sikt miste noe fleksibilitet. I et mer konkurranseutsatt marked kan dette få store utslag. Her trenger Taxi 1 foreta en avveining om hvorvidt kostnadsreduksjonene ved bestilling av drosjer i store kvanta veier opp for reduksjonen i fleksibilitet og kortsiktig tilpasningsevne. Det er godt mulig at dagens regnestykke gir en positiv margin, men dette behøver ikke være tilfelle når eventuelle dereguleringer trer i kraft.

5.2.4 Positioning for surprise – Posisjonering for overraskelse

Når det gjelder posisjonering for overraskelse, gjelder mange av de samme premissene som for posisjonering for fart. Man behøver fart og fleksibilitet for å kunne overraske. For å kunne overraske, og skape et midlertidig fortrinn som konkurrentene vil bruke lenger tid på å utligne, vil det kunne være fordelaktig å være kreativ.

Taxi 1 kan etablere en posisjon i markedet, som den ledende aktøren for implementering av nye og forbedrede løsninger ved å effektivt tilpasse seg fremtidige markedsbehov og implementere strukturelle og strategiske endringer hurtig. På den måten vil selskapet kunne oppnå en posisjon for overraskelse. Samtidig implementering av endringsforslagene som ble introdusert i delkapittel 5.2.2 og delkapittel 5.2.3 kan således tenkes å bidra til at Taxi 1 oppnår en slik posisjon i drosjemarkedet.

5.2.5 Shifting the rules of competition – Endre reglene for konkurranse

I delkapittel 5.2.1 nevnes det at flere av tiltakene som kan gi Taxi 1 overlegen tilfredshet blant interessenter henger sammen med å endre reglene for konkurranse. Taxi 1 kan skaffe seg midlertidige konkurransefortrinn ved å utfordre de etablerte normene og barrierene, før noen andre gjør det.

En av de fremste normene Taxi 1 kan utfordre i drosjemarkedet, gjelder køkulturen ved holdeplassene. I dag er det innarbeidet i mentaliteten til både sjåførene og kundene at kundene skal velge bilen som står fremst i køen. Det kan oppleves som stigmatiserende å velge annerledes. Taxi 1 har forsøkt å utfordre denne normen ved eksempelvis å tilby fastpris fra Flesland, og således gi kundene et godt argument for å velge en Taxi 1-bil ut fra køen. Det er likevel fremdeles et problem at sjåførene ønsker å beholde de eksisterende normene, i frykt for å skade miljøet mellom sjåførene på tvers av de ulike sentralene. Taxi 1 bør derfor følge opp sine sjåførere og sørge for at de ikke videresender kunder til sjåførene fremst i køen på holdeplass. Her er det et avvik mellom teori og praksis som skapes ved at sjåførene følger de innarbeidede normene i større grad enn egen opplæring. Dette avviket må tettes ved å følge opp sjåførene tettere og trene mer på denne typen situasjoner. På denne måten kan Taxi 1 skape et midlertidig fortrinn og på sikt bidra til økt grad av konkurranse mellom de etablerte aktørene.

En måte Taxi 1 kan bygge oppunder dette midlertidige fortrinnet er å fortsette med målrettede markedsføringskampanjer på Flesland som forteller om selskapets fastpriser. Samtidig kan de utvide markedsføringskampanjen til andre lokasjoner hvor målgruppen kan tenkes å være relativt lett tilgjengelig. Eksempler på slike områder kan være i nærheten av holdeplasser for alternative transporttjenester som fly, ferger, cruiseskip og busser. Således vil kundene bli

eksponert for Taxi 1 sine drosjetjenester og fastpriser på lokasjoner hvor privatkundene enkelt kan sammenligne selskapets tilbud opp mot alternative transporttjenester. Taxi 1 har svært konkurransedyktige fastpriser på enkelte avstander, og vil derfor kunne generere interesse fra kundene. Det kan påpekes at funn fra Kolesnyk & Mengshoel (2011) indikerer at fastpris er en mindre viktig faktor for privatkunder, men pris generelt er blant de viktigste. Vi anser derfor at det absolutte prisnivået er det som har noe å si for kundens kjøpsbeslutning, uavhengig av om det er gjennom fastpris. Bevissthet rundt konkurransedyktige fastpriser vil således kunne gjøre Taxi 1s tilbud attraktivt for kundene.

En annen måte Taxi 1 kan bidra til å utfordre reglene i markedet på er å videreutvikle konseptet med kundevurderinger på enkeltturer. I dag er kundenes eneste alternativ for vurdering gjennom Go Mobiles applikasjoner til smarttelefon eller nettbrett. Med hensyn til at kun 35 prosent av Taxi 1s turer bestilles gjennom applikasjonene Mivai og Taxi 1, er det kun et fåtall av turene som mottar en vurdering (Intervju 1). I tillegg er det kun selskapet som vurderes, ikke den enkelte sjåfør. Rangeringen som gis av kunden i Mivai bidrar kun til å generere en gjennomsnittsrangering per drosjesentral som vises i applikasjonen. Det er ikke noen kobling mellom rangeringen og den enkelte sjåfør. Ved å hente inn et større antall vurderinger vil Taxi 1 kunne kartlegge hvordan en større andel av deres kundegruppe opplever deres tjeneste. Gjennom at kundene vurderer den enkelte sjåfør og ikke selskapet som helhet, vil Taxi 1 også kunne få en oversikt over hvilke sjåførere som kan ha behov for oppfølging og ytterligere trening. Ved å implementere enkle og raske muligheter for vurderinger, enten stasjonært i bilen ved hjelp av nettbrett, eller gjennom en tekstmelding, kan Taxi 1 samle inn et langt større datagrunnlag og foreta mer informerte vurderinger rundt hvilke områder de leverer godt og mindre godt på. Kundene kan oppmuntres til å foreta vurderingen gjennom bruk av rabattkoder. Dette kan gi ytterligere effekt ved at kunden får et insentiv til å velge Taxi 1 også neste gang. Sjåførenes vurdering bør synliggjøres ved bestilling i applikasjon og på nett, slik at kundene mottar best mulig informasjon og den enkelte sjåfør gis insentiv til å yte best mulig service.

5.2.6 Signalling strategic intent – Signalisere strategiske intensjoner

Signalisering av sine strategiske intensjoner er noe Taxi 1 kan gjøre for å avskrekke nye aktører fra å etablere seg, samt å vise eksisterende aktører i drosjemarkedet at man har forpliktet seg til en strategi. Dette behovet må riktignok veies opp mot behovet for å posisjonere seg for overraskelse. Ulike tiltak som følger disse to S-ene kan fort havne i konflikt med hverandre. I det videre vil vi utdype hvorfor det kan være fordelaktig for Taxi 1 å utarbeide en tydelig profil for å signalisere sine intensjoner i markedet.

En sterk merkevare vil bli viktigere for både Taxi 1 og andre drosjesentraler ved en tilstrømning av flere aktører. En slik tilstrømning kan forekomme om dereguleringer reduserer etableringsbarrierene i markedet. Når det blir flere drosjesentraler å velge mellom for kundene, kan det bli vanskeligere å orientere seg og foreta valg av aktør. I denne sammenheng vil det kunne være fordelaktig for Taxi 1 å ha en klar profil, som kundene har tydelige og positive assosiasjoner til. Slik kan Taxi 1 unngå å forsvinne i mengden av drosjeselskaper. Vi vil derfor argumentere for at Taxi 1 bør profilere seg tydelig, og la seg assosiere med å være pålitelig og forutsigbar, samt ukomplisert å benytte seg av.

For å utarbeide en klar profil og fremstå som enkel i bruk, er det flere tiltak Taxi 1 kan iverksette. Et av dem er å innføre faste priser for flere distanser. Taxi 1 tilbyr som tidligere nevnt fastpris til og fra Flesland, samt på distanser på opptil 20 km. Dette er et tilbud som kan utvides til å gjelde flere distanser, eksempelvis innenfor sentrumskjernen. Taxi 1 kan la seg inspirere av svenske Taxi Lund, som har innført fastpris på kjøring i Lund sentrum på hverdagene mellom klokken syv om morgenen og fem på ettermiddagen (Taxi Lund, u.d.). Taxi Lund utgjør et godt eksempel på betydningen av god og enkel prisinformasjon, og ideen er at fastprissystemet skal redusere drosjenes ventetid og gi økt nettobidrag til driften (Brunstad, Jörnsten & Strandenes, 2012). Et tilsvarende tilbud fra Taxi 1 kunne tatt utgangspunkt i å definere et tydelig avgrenset område i Bergen som «sentrum», og tilbudt turer innenfor dette området til en fast og enkel pris. Taxi 1 kan velge å operere med ulike priser for ulike tider av døgnet eller skille mellom ukedag og helg, men bør samtidig tilstrebe å holde tilbudet så enkelt og oversiktlig som mulig. En prisdiskriminering hvor man benytter ulike priser til ulike tider vil i prinsippet kunne gi høyere inntjening, men ikke om det går på bekostning av at tilbudet er enkelt og forutsigbart. I så tilfelle vil hensikten med tilbudet falle bort, og man vil ikke kunne fremstå med en like klar og tydelig profil for kundene.

En potensiell strategi for innføringen av fastpristilbud på ulike distanser er å gradvis øke mengden av tilbudene og måle kundenes respons. Om kundene reagerer positivt på tilbudene og ønsker å benytte seg av dem, kan Taxi 1 forholdsvis enkelt og effektivt skalere opp bruken av fastpristilbud. Taxi 1 vil da kunne vende prisingen sin stadig mer vekk fra takst og mot fastpriser. Inntjeningen per tur kan bli noe lavere, men til gjengjeld er forventningen at ventetiden blir kortere og hver sjåfør kjører flere turer per dag. Om kundene derimot reagerer negativt og ikke tar i bruk tilbudene, vil Taxi 1 like enkelt kunne returnere til prising basert på takst. Dette er et område som har en stor potensiell oppside, og som ikke vil kreve mye ressurser å eksperimentere med. Taxi 1 må like fullt sørge for å kommunisere tilbudene ut til kundene. Om kommunikasjonen som omhandler tilbudene er utilstrekkelig, vil ikke Taxi 1 kunne vite om tilbudene faktisk er noe kundene ønsker eller ikke. Bruk av digitale reklameskilt kan være hensiktsmessig, fordi de kan oppdateres fortløpende. Selskapet kan således eksperimentere med markedsføringskampanjer med lavere endringskostnader knyttet til reklameskiltene.

5.2.7 Simultaneous and sequential strategic thrusts – Samtidige og løpende strategiske trekk

Noen av endringsforslagene som har blitt introdusert så langt i denne analysen kan ses i sammenheng med hverandre og samtidig implementering av disse tiltakene kan skape synergieffekter. Med synergieffekter menes gjensidig forsterkning gjennom å virke sammen (SNL, 2018). Endringstiltakene som inngår i delkapittel 5.2.4 Positioning for surprise er et eksempel på endringstiltak som virker sammen. Endringer for å øke fokuset på selskapets tilbud av fastpriser og transport til og fra Flesland, samt tiltak for å endre reglene for konkurranse kan også ha gjensidig forsterkende effekter hvis endringstiltakene implementeres samtidig. Denne delen av analysen tar sikte på å redegjøre for en slik synergieffekt.

Tiltak for å øke selskapets fokus på tilbud av fastpriser innebærer omstrukturering av selskapets tjenester og tilbud. I delkapittel 5.2.6 fremstilles forslag om å utvide selskapets drosjetilbud ved å introdusere drosjetjenester til fastpris innenfor geografiske områder som for eksempel Bergen sentrum. Tiltaket har som hensikt å skape større sikkerhet for kundene rundt prisene for drosjetjenester, og således øke Taxi 1 sine markedsandeler i drosjemarkedet. En gjennomføring av tiltaket vil være avhengig av at selskapets målgrupper informeres om Taxi

1 sine nye tjenester, og tiltak knyttet til markedsføringskampanjer kan bidra til å forsterke eller effektivisere omstillingen av kundenes kjøpemønster.

Markedsføringskampanjer som informerer om Taxi 1 sine tjenester og tilbud kan gjennomføres på Flesland, i nærheten av holdeplasser for andre transportmidler enn drosjetjenester og gjennom andre kanaler som flyselskapenes nettsider, applikasjoner og avgangsgater. Disse kampanjene kan bidra til å forsterke Taxi 1 sin profil ytterligere. Det anses derfor som hensiktsmessig og fordelaktig at de nevnte markedsføringskampanjene introduseres samtidig som introduseringen av nye drosjetilbud basert på fastpriser.

Forslag til tiltak for å endre reglene for konkurranse i drosjemarkedet innebærer generering og tilgjengeliggjøring av mer relevant informasjon for privatkunders kjøpsbeslutninger. Dette tiltaket har også som hensikt å øke Taxi 1 sine markedsandeler, men oppnås ved å skape en midlertidig overlegen kundetilfredshet. Et slikt tiltak bygger videre på tiltak for å øke selskapets fokus på fastpriser ved å øke tilgjengeligheten av informasjon knyttet til selskapets potensielle nye profil. Markedsføringskampanjer vil også være et nødvendig samtidig endringstiltak for å informere selskapets målgrupper om mulighetene for tilegning av mer relevant informasjon for kjøpsbeslutninger.

Samtlige tiltak nevnt under denne delen av analysen har som hensikt å øke selskapets markedsandeler gjennom endret selskapsprofil, økt valgmulighet, økt tilgjengeliggjøring av relevant informasjon og økt informasjonsflyt ut til selskapets målgrupper. Samtidig gjennomføring av tiltakene kan således tenkes å bidra til synergieffekter.

6. Konklusjon

Dette kapitlet presenterer først en konklusjon, samt implikasjonene vi mener studien vil ha for Taxi 1. Deretter peker vi ut begrensninger og svakheter ved studien, før vi til slutt gir forslag til videre forskning.

Kundesegment ➤ Økt fokus på privatkunder ➤ Fase ut betjening av det offentlige	Verdiløfter ➤ Økt brukervennlighet • Alternative betalingsløsninger ➤ Nyskapning • Generere mer relevant informasjon for målgruppens kjøpsbeslutninger • Utfordre den tradisjonelle køkulturen på drosjeholdeplasser	Kanaler ➤ Økt bruk av digitale reklameskilt
Inntektsstrømmer ➤ Økt fokus på fastpristilbud ➤ Foreta vurdering om å fase ut takstpriser		Nøkkelaktiviteter ➤ Problemløsende aktiviteter • Sentralisere og automatisere allokering av drosjebiler
	Nøkkelressurser ➤ Intellektuelle ressurser • Endre selskapets profil og merkevare ➤ Menneskelige ressurser • Flere deltidsansatte - øke organisatorisk fleksibilitet • Allokere ressurser til å kontinuerlig foreta strategiske prediksjoner ➤ Finansielle ressurser • Tiltrekke flere investorer ved å utarbeide periodevise investeringsrapporter	Kundeforhold ➤ Økt fokus på selvbetjening • Bestillingsløsninger • Betalingsløsninger
		Nøkkelpartnere ➤ Styreverv hos Go Mobile • Øke Taxi 1 sin innflytelse og kontroll på informasjonsdeling
		Kostnadsstruktur ➤ Økte kostnader knyttet til gjennomføringen av endringstiltak

FIGUR 5 (egenutviklet)

Ved å gjennomføre et eller flere av tiltakene vi har utarbeidet, gjerne i kombinasjon med hverandre, vil Taxi 1 kunne tilpasse sin forretningsmodell til et deregulert drosjemarked som vil være preget av spissere konkurranse. Tiltakenes innvirkning på selskapets forretningsmodell er illustrert i figur 5. Vi har valgt å presentere tiltakene i Business Model Canvas for å tydeliggjøre forskjellene fra den nåværende forretningsmodellen.

Endringstiltakene besvarer vår hovedproblemstilling, som spør hvordan Taxi 1 kan tilpasse sin forretningsmodell i tråd med teori om forretningsmodellinnovasjon og konkurranse til et deregulert drosjemarked. Tiltakene vi har utarbeidet tilsier at Taxi 1 kan øke sine interesserter sin tilfredshet gjennom flere bestemte tiltak. Effektiv allokering av drosjebiler gir lavere ventetid og mer presis ankomst, til fordel for både kunder og sjåførere. Utøvelse av større innflytelse på sine samarbeidspartnere i forbindelse med bestillingsløsninger kan gi kundene mer relevant informasjon. Nyskapende betalingsløsninger er brukervennlige, gir kundene mer fleksibilitet og sjåførene økt trygghet. Forhåndsopplysning av pris gir både kundene og

sjåførene mer forutsigbarhet og trygghet. Utarbeidelse av resultatrapporter kan gi flere og mer tilfredse investorer. Generelt sett bør kunden prioriteres høyest og allokeres mest ressurser.

For å holde seg oppdatert og beredt på hurtige omstillinger, vil det være til fordel for Taxi 1 å stadig undersøke nye løsninger i markedet, samt å beholde deres nåværende, flate struktur. Et annet tiltak som kan øke fleksibiliteten for både Taxi 1 og deres sjåfører er å ansette en større andel på deltidskontrakter. Bestillingsstørrelsene av nye biler kan også vurderes, da flere og mindre bestillinger kan øke fleksibiliteten. Reglene for konkurranse i markedet kan potensielt endres, ved å utfordre den eksisterende køkulturen gjennom å følge opp sjåførenes opplæring. Dette vil også være relevant med hensyn til individuelle kundevurderinger på enkeltturer, som er et annet tiltak som bør vurderes. En klar profil for Taxi 1 som skaper assosiasjoner om at selskapet er enkel i bruk kan promoveres gjennom å øke bruken av fastpriser, hvilket enkelt kan eksperimenteres med og skaleres ut ifra kundenes respons.

De mest sannsynlige utfallene av en deregulering vil resultere i lavere etableringsbarrierer, hvilket vil kunne lede til at flere aktører etablerer seg i drosjemarkedet. En naturlig konsekvens av dette vil være økt konkurranse, hvilket samsvarer med den primære hensikten med å deregulere markedet. En tilpasning i tråd med de ovennevnte tiltakene kan således være nødvendig.

6.1 Implikasjoner for Taxi 1

Vi foreslår at Taxi 1 vurderer de empiriske funnene, analysene og konklusjonen som denne avhandlingen tilbyr. Dette vil kunne være av nytte ved en fremtidig deregulering av drosjemarkedet. Vi anbefaler ikke å ukritisk implementere samtlige forslag til endringer, men å se an behovet basert på hvilke dereguleringer som de facto blir gjennomført. Deretter bør Taxi 1 vurdere hvilke tiltak som er passende, og hvordan ulike tiltak kan gjennomføres samtidig og løpende for å forsterke hverandre. I tråd med funn fra litteraturstudien angående forretningsmodellinnovasjon, anmoder vi også Taxi 1 til å eksperimentere med ulike løsninger og prøve ut hvordan ulike tiltak fungerer i praksis. På generell basis anbefales det å foreta tester av mindre omfang der det lar seg gjøre, for så å skalere opp eventuelle endringstiltak.

6.2 Begrensninger og svakheter ved studien

Det er viktig å være bevisst på at studien har en naturlig begrensning med hensyn til tid og ressurser. Mange interessante forslag til videre forskning har kommet opp underveis i skrivingen, men vi har måttet begrense omfanget.

Studien har blitt foretatt på et bestemt tidspunkt i tid, altså som en tverrsnittstudie. Det ville også kunne vært interessant å se på utvikling over tid, især med hensyn til at dereguleringene og deres effekter per i dag er ukjente. Om studien hadde blitt gjort etter at dereguleringene var kjent, ville vi kunnet komme med enda mer presise og velbegrunnede anbefalinger, selv om mange endringer da kunne vært for sent å implementere. Vi tror også det ville vært interessant å intervju flere ansatte i Taxi 1 og andre med tilknytning til bransjen for å få enda bedre og mer reflektert innsikt i temaet. Inkludering av flere faktorer i studien, som skatt og politikk, ville også gitt en mer helhetlig analyse og resultert i et bredere utvalg av tiltak.

En annen potensiell svakhet knytter seg til valg av metode. For det første har vi valgt å benytte et kvalitativt, eksplorerende forskningsdesign. Dette gjør det vanskeligere å generalisere resultatene. For det andre har vi valgt å gjennomføre intervjuer for å hente inn informasjon til å lage en beskrivelse av dagens situasjon. Her kunne vi benyttet observasjon i stedet for eller som supplement. Det personer sier at de gjør kan avvike fra hva de faktisk gjør, og således kan vi ha fått et mindre riktig bilde av den praksis som faktisk utøves.

En siste svakhet vi velger å trekke frem omhandler litteraturstudien. I denne svarer vi på hvilke dereguleringen som vil bli gjennomført, og hvilke konsekvenser disse vil kunne få. Vi tar for oss funn fra andre land og antar gjennomgående at tilsvarende dereguleringer vil ha samme effekter i Norge. Således har vi ikke tatt høyde for særnorske forhold, hvilket vi trolig ville sett oss nødt til om vi hadde inkludert flere faktorer som eksempelvis skatt og politikk.

6.3 Forslag til videre forskning

Ved innføring av dereguleringer i drosjemarkedet vil det være interessant å kunne studere hva slags forretningsmodeller som gjør det best under de nye forholdene. Det vil også være interessant å studere hvilke endringer aktørene i markedet gjør for å tilpasse seg den tilspissede konkurransen, og hvilken effekt disse endringene har. I lys av dette vil man kunne vurdere tiltakene vi har foreslått for Taxi 1, og om endringene i forretningsmodellen var

hensiktsmessige. Videre vil det være interessant å foreta en evaluering av de dereguleringene som blir gjennomført, og se på hvem som får det bedre eller eventuelt verre av forbrukere, drosjesjåfører og drosjesentraler. Til slutt hadde det også vært av interesse å se en sammenligning av dereguleringenes effekt i Norge i forhold til andre land, og forsøke å identifisere eventuelle særnorske forhold som tilsier at samme regelendringer får andre effekter her hjemme enn i øvrige land de innføres.

7. Bibliografi

- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*(53), 41-49.
- Bekken, J. T., & Longva, F. (2003). *Impact of Market Regulation*. Oslo: Transportøkonomisk institutt.
- Brunstad, R. J., Jörnsten, K., & Strandenæs, S. P. (2012). *Konkurransen i Taxi Markedet*. Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning AS.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, ss. 354-363.
- CSI. (2017). *THE NORWEGIAN INNOVATION INDEX*. Hentet juni 6, 2018 fra Center for Service Innovation: <https://www.nhh.no/en/the-norwegian-innovation-index/>
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition*. Free Press.
- Delingsøkonomiutvalget. (2017). *Delingsøkonomien - muligheter og utfordringer*. Oslo: Norges offentlige utredninger.
- Diener, E., & Crandall, R. (1978). *Ethics in social and behavioral research*. Oxford: U Chicago Press.
- ECON. (2002). *Behov for behovsprøving? Vurdering av løyveordningen i drosjenæringen*. Oslo: ECON Senter for økonomisk analyse.
- ESA. (2017). *REASONED OPINION (Document No: 818034)*. EFTA , Surveillance Authority. Brussel: EFTA Surveillance Authority.
- Forbrukerrådet. (2013). *Taxiutredning*. Forbrukerrådet.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, ss. 59-68.
- Kaplan, S. (2012). *The Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When The World is Changing*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

-
- King, N. (2012). Doing Template Analysis. I G. Symon, & C. Cassell, *Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges* (ss. 426-450). London: SAGE Publications Ltd.
- Kolesnyk, S., & Mengshoel, A. (2011). *Kartlegging av kunders bestillingsrutiner ved bruk av taxi i Bergen*. Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning AS.
- Konkurransetilsynet. (2015). *Et drosjemarked for fremtiden*. Konkurransetilsynet.
- Konkurransetilsynet. (2015). *Et drosjemarked for fremtiden*.
- Lanning, M. J., & Michaels, E. G. (1988, Juli). A business is a value delivery system. *McKinsey staff paper*(41).
- Longva, F., Osland, O., & Leiren, M. D. (2010). *Omreguleringer i drosjemarkedet – hvilke alternativer finnes og hva blir konsekvensene?* . Oslo: Transportøkonomisk institutt.
- Magretta, J. (2002, mai). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, ss. 86-92.
- NHH. (2017). *OM NII*. Hentet april 27, 2018 fra Norges Handelshøyskole: <https://www.nhh.no/norsk-innovasjonsindeks/om-nii/>
- NSD. (u.d.). *Om NSD*. Hentet fra Norsk senter for forskningsdata: <http://www.nsd.uib.no/om/>
- OECD. (2007). *Taxi Services: Competition and Regulation*. OECD Competition Committee.
- Oslo Economics. (2017). *Behov for antallsregulering av drosjeløyver - en samfunnsøkonomisk analyse*. Oslo: Oslo Economics.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Peter, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-run Companies*. New York: Harper and Row.
- Regjeringen. (2005, juni 1). *Det indre marked*. Hentet mars 18, 2018 fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/det-indre-marked/id106351/>
- Saebi, T. (2016, juli). Fremtiden for forretningsmodellinnovasjon i Norge. *Magma*, ss. 33-41. Hentet fra <https://www.magma.no/fremtiden-for-forretningsmodellinnovasjon-i-norge>

- Samferdselsdepartementet. (2017, februar 22). *ESA: norsk drosjeregulering er i strid med EØS-regelverket*. Hentet mars 27, 2018 fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/esa-med-konklusjon-om-norsk-drosjeregulering/id2540064/>
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*.
- SIFO. (2017, mars 22). *Om Forbruksforskningsinstituttet SIFO*. Hentet april 27, 2018 fra Høgskolen i Oslo og Akershus: <http://www.hioa.no/Om-HiOA/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/SIFO/Om-Forbruksforskningsinstituttet-SIFO>
- SNL. (2018, mai 2). *Store Norske Leksikon*. Hentet juni 2018 fra <https://snl.no/synergi>.
- Stortingsbiblioteket. (2017, november 1). *EU/EØS-nytt - 1. november 2017*. Hentet april 5, 2018 fra Stortinget.no: <https://www.stortinget.no/no/Hva-skjer-pa-Stortinget/EU-EOS-informasjon/EU-EOS-nytt/2017/eueos-nytt---1.-november-2017/>
- Taxi 1. (u.d.). *Om Taxi 1*. Hentet fra Taxi 1: <http://www.taxi1.no/om-oss>
- Taxi Lund. (u.d.). *Prisinformation*. Hentet juni 2, 2018 fra [taxilund121212.se](http://www.taxilund121212.se): <http://www.taxilund121212.se/priser.html>
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5.. utg.). Thousand Oaks, California: Sage.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011, mai 2). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, ss. 1019-1042.

8. Vedlegg

8.1 Sammenstilling av hovedfunn, litteraturstudie

Rapport	Antalls-regulering	Kjøre-plikt	Sentral-tilknytning	Pris	Konkurranse	Kvalitets-krav
ECON, 2002: <i>Behov for behovs-prøving?</i>	Begrenser konkurranse og tilpasnings-evne – bør oppheves	Oppheving av antalls-regulering fordrer bortfall av kjøreplikt	Det er i dag vanskelig for sentralene å avvise uønskede løyvehavere	Enkelt tilgjengelig informasjon om prisviktig for konkurranse	Ingen forhold taler for monopolisering ved bortfall av behovs-prøving	Implementering av kvalitetskrav sannsynlig i Norge – ble nødvendig i Sverige
TØI, 2003: <i>Impact of Taxi Market Regulation</i>	Deregulering gir bedre tilgjengelighet	Ingen funn av betydning	Gir høy effektivitet i bruk av sjåfører og biler	Ved deregulering ser prisene ut til å øke og bli mer differensierte	Man ser i dag få nye tjenester eller teknologiske nyvinninger	Reduserer effekten av deregulering ved å skape inngangs-barrierer
OECD, 2007: <i>Taxi Services: Competition and Regulation</i>	Utgjør en restriksjon i konkurranse som ikke kan rettferdiggjøres	Fjerning kan bedre mobilitet	Gir lavere søke-kostnader, mer effektiv utnyttelse av biler og ansatte, og skala-fordeler	Pris-strukturen er kompleks og vanskelig tilgjengelig for kundene	Lav konkurranse og svake substitutter har skapt lokale monopoler	Strengt kvalitetskrav bør opprettholdes selv om man fjerner antalls-regulering
TØI, 2010: <i>Omreguleringer i drosje-markedet</i>	Dagens regulering sikrer inntjenings-grunnlag og forutsigbarhet	Bortfall av kjøreplikt antas å ha liten eller ingen effekt på tilbudet	Begrenser mulighetene for å utvikle markeds-konsepter	Deregulering gir høyere gjennom-snittstakster, særlig der konkurransen er lav	Deregulering gir større konkurranse om løyvehaverne, samt økt markeds-segmentering	Deregulering setter kvaliteten under press, gir behov for bedre tilsyn etter en tid
Forbruker-rådet, 2013: <i>Taxi-utredning</i>	Hindrer oppbygging av konkurrerende sentraler	Opphevelse vil gjøre det utfordrende å styre tilbudet	Skaper ryddighet, profesjonalitet og effektivitet	Dagens system med beregning av pris er for komplisert	Er i dag vanskelig for kunder å sammenligne tjenester	Det er fare for at kvaliteten går ned ved deregulering
Konkurranse-tilsynet, 2015: <i>Et drosje-marked for fremtiden</i>	Gir vesentlige etablerings-barrierer overfor nye aktører og bør avvikles	Kjøreplikt fører til mindre effektiv bruk av ressurser	Gir både stordrifts-fordeler og nettverks-effekter	Foreslår avvikling av prisregulering i hele landet	Dagens regulering tilrettelegger ikke effektiv konkurranse	Deregulering gir et økt behov for å kontrollere kvalitet

Delings- økonomi- utvalget, 2017: <i>Delings- økonomi- en</i>	Hindrer konkurranse og bør avvikles	Ved oppheving av behovs- prøvingen vil også den tilhørende driveplikten falle bort	Bør oppheves. Kan øke sikkerheten for passasjerene, men være i strid med EØS-avtalen	Det er mulig å avvikle pris- regulering, men ikke uten å fjerne behovs- prøvingen	Oppheving av behovsprøving gir nye aktører som kan tilføre innovasjon og styrke konkurransen	Krav om løyve medfører uforholds- messig høye kostnader og etablerings- barrierer
OE, 2017: <i>Behov for antalls- regul- ering av drosje- løyver</i>	Dagens løyve- ordning er i strid med EØS- avtalen, men frislipp kan gi høyere priser	Ved bortfall av antalls- begrens- ningen må kjøreplikt falle bort eller kompen- seres på annet vis	Opprett- holdelse kan gjøre det vanskeligere for sentralene å styre tilbud og kvalitet	Maksimalpris- reguleringer kan føre til at segmenter blir stående uten tilbud	Etablerings- barrierer bør reduseres for å åpne opp for nye aktører og forbedre konkurransen	Krav til kvalitet for drosjeeiere, sjåførere og kjøretøy er viktige dersom antalls- begrensningen oppheves

8.2 Informasjonsskriv til respondent

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

«Dereguleringer i drosjebransjen

- En utredning om forretningsmodellinnovasjon for Taxi 1»

Bakgrunn og formål

Bakgrunnen for studien er drosjebransjens potensielle utfordringer knyttet til dereguleringer, økt konkurranse og økt innovasjon hos konkurrenter.

Formålet med studien er å samle inn informasjon fra et norsk drosjeselskaps nåværende forretningsmodell, med den hensikt å anvende teori om forretningsmodellinnovasjon for å undersøke potensielle endringer i den nåværende forretningsmodellen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer et personlig intervju, som varer i mellom en og to timer. Spørsmålene vil være knyttet til teori om forretningsmodeller og problematikk rundt dereguleringer, økt konkurranse og økt innovasjon hos konkurrenter.

Spørsmål knyttet til drosjeselskapet vil innebære spørsmål om:

- Kundesegmenter
- Verdiløfter
- Markedsførings- og salgskanaler
- Kunderelasjoner
- Inntektsstrømmer
- Nøkkelressurser
- Nøkkelaktiviteter
- Nøkkel partnere
- Kostnadsstruktur

Intervjuguiden kan sendes ved forespørsel, og innsamlet data registreres i form av lydopptak og notater. Lydopptak vil transkriberes i et Microsoft Word dokument. Transkriberingen skal lagres på privat PC i etterkant av intervjuet.

Behandling av innsamlet informasjon

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Data registrert på lydopptak vil bli slettet umiddelbart etter transkribering. Transkriberingen gjennomføres innen 48 timer etter intervjuet. Innsamlet data vil anonymiseres, og vil være passordbeskyttet også etter prosjektets slutt. Det er kun forskerne (masterstudentene) og prosjektleder (veilederen) tilknyttet forskningsprosjektet som vil ha tilgang til personopplysningene.

Deltakere vil bli forespurt om de ønsker å bli gjenkjent i publikasjon, og alle ønsker om anonymisering vil bli etterlevd. Utdrag med deltakers sitater og meninger vil sendes til deltaker før publisering ved etterspørsel.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.2018

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. Skulle du ha spørsmål om studien kan du ta kontakt med forskerne (masterstudentene) eller prosjektleder/veileder, herunder:

Forskere/masterstudenter

Øystein Gjerde: +47 478 91 847 - oystein.gjerde@student.nhh.no

Michael X. Lu: +47 980 63 178 - michael.lu@student.nhh.no

Prosjektleder/veileder:

Siri Pettersen Strandenæs: +47 55 95 92 54 - siri.strandenæs@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)

8.3 Intervjuguide

Bakgrunn

- Hvilken rolle/stilling har du i Taxi 1?
- Kan du kort fortelle om Taxi 1?

Business Model Canvas

Kundesegmenter

- Hvilke kundegrupper betjener Taxi 1?
- Tilbyr dere ulike tjenester til forskjellige kunder?
- Hvilke kundegrupper er de mest lønnsomme?
- Innenfor hvilke kundegrupper har dere størst markedsandeler?

Verdiløfte

- På hvilke måter leverer dere verdi til kundene deres?
- Hvorfor velger kundene deres løsninger?
- Hvordan vil du beskrive deres konkurransedyktighet på pris?
- Hvordan vil du beskrive deres konkurransedyktighet på sikkerhet og garanti på tjenestekvalitet for kundene?
- Hvordan vil du beskrive deres konkurransedyktighet på service?
- Hvordan vil du beskrive deres konkurransedyktighet på antall løyver?
- Hvordan vil du beskrive deres konkurransedyktighet på merkevare/status?
- Hvordan gjør dere det enklere for kunden å velge deres selskap?
- Hvordan kan kunden tilpasse deres tilbud til sine behov?
- På hvilke områder er dere mer nyskapende enn deres konkurrenter?

Kanaler

- På hvilke måter markedsfører dere selskapet deres?
- Hvordan mottar dere tilbakemeldinger fra kundene på tjenestene deres?
- Hvilke bestillingsplattformer benytter dere?
 - o Hvilken er hyppigst brukt for bestillinger?
 - o Hvilken krever størst kostnader?

-
- Har dere en app?
 - o Når ble applikasjonen lansert?
 - o Hvor mye investerer dere årlig i videreutvikling?
 - o Hvor mange brukere har applikasjonen?
 - o Hvor stor andel av bestillingene kommer gjennom applikasjonen?
 - På hvilke måter følger dere opp eller tilbyr kundeservice etter endt kjøretur?
 - Hvordan formidler dere verdiløftene deres til kundene?

Kunderelasjoner

- Har dere en strategi for å kontinuerlig opparbeide nye kunderelasjoner?
- Hvordan opprettholder dere eksisterende kunderelasjoner?
- Hva slags personlig service tilbyr dere i forbindelse med salg av deres tjeneste?
- Får sjåførene opplæring i kundebehandling?
- Bruker dere noen mål på kundelojalitet?
- Bruker dere et ratingsystem?

Inntektsstrømmer

- Hva er de fremste inntektskildene deres?
- Hvor stor andel av inntekten fra en tur går til Taxi 1?
- Hvordan er sjåførenes ansettelsesforhold?
 - o Ansatt direkte, selvstendig næringsdrivende, medeiere, osv.
- Benytter dere fastpris?
 - o Hvordan fastsettes fastprisen?
- Mottar dere noen reklameinntekter? I så fall, hvilke?
- Gir dere rabatter til noen kundegrupper?
- Gir dere kvantumsrabatter?
- Har dere ulike priser for ulike typer biler?

Nøkkelressurser

- Hvor mange biler har dere i flåten?
- Hvilke bygninger har dere tilknyttet selskapet?
- Hvilke datasystemer har dere til rådighet?
- Hvilke nøkkelroller har dere i selskapet?

- Har dere noen i selskapet som undersøker muligheter for bruk av ny teknologi?
 - o I så tilfelle, hvem?
- Hvilke finansielle ressurser og garantier har dere?
- Hvilke rettigheter og patenter besitter dere?
- Har dere noen kundedatabaser?
 - o Hva slags informasjon inneholder disse?
 - o Hvordan bruker dere informasjonen?

Nøkkelaktiviteter

- Hvilke aktiviteter gjør dere for å ...
 - o levere verdiløftet?
 - o opprettholde eller skape kunderelasjoner?
 - o opprettholde eller skape inntektsstrømmer?

Nøkkelpartnere

- Hvem har dere kontraktkjøringsavtaler med?
- Har dere avtaler med en eller flere billeverandører?
- Har dere noen arbeidsoppgaver dere outsourcer?
- Mottar dere subsidier fra myndighetene?
- Har dere andre relevante partnere?
 - o Som gir tilgang på kunnskap, lisenser, rettigheter eller kunder?

Kostnadsstruktur

- Hvilke faste kostnader har dere?
- Hvilke variable kostnader har dere?
- I hvor stor grad fokuserer dere på å redusere kostnader? (Cost driven)
- I hvor stor grad fokuserer dere på å øke verdien av tjenesten deres? (Value driven)
- Hva er de største kostnadene deres?
- Hvilke nøkkelressurser er de mest kostbare?
- Hvilke nøkkelaktiviteter er de mest kostbare?
- Kan du si noe om lønnsstrukturen til sjåførene?

Kontrakter

- Hvilke krav stiller dere til sjåførene deres?
- Har dere mange deltidsansatte sjåførere?
 - o Er det store forskjeller i stillingsprosent?

Konkurransesituasjon

- Hvem er deres fremste konkurrenter?
- Hvordan oppfatter du at Taxi 1 påvirkes av aktører som kombinerer delingsøkonomi og drosjetjenester?

Høring i Samferdselsdepartementet, høsten 2018

- Hvis avskaffelse av behovsprøvingen og tilknytningsplikten blir gjennomført, hva tror du konsekvensene blir for Taxi 1?
- Hva er de viktigste kravene som bør være gjeldende for alle aktørene i markedet?