

Från reglerad till öppen marknad, hur upplever taxibolagen förändringen?

Felix Breitenstein

Pro-gradu avhandling

Handledare: Stefan Lång

Åbo Akademi 22.05.2023

ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Organisation och Ledning	
Författare: Felix Breitenstein	
Arbetets titel: Från reglerad till öppen marknad, hur upplever taxibolagen förändringen?	
Handledare: Stefan Lång	
Abstrakt: <p>Taximarknaden i Finland förändrades dramatiskt under sommaren 2018. Tidigare var taximarknaden mycket reglerad, men under sommaren 2018 trädde en ny trafikservicelag i kraft, vilket ledde till att taximarknaden avreglerades kraftigt. I och med avregleringen stod taxiföretagarna in för en ny marknadssituation. Konkurrensen blev mer öppen och företagen fick mera friheter.</p> <p>I avhandlingen diskuteras hur taxibolagen upplever förändringen och hur de förberett sig för det nya marknadsläget. I avhandlingen diskuteras även taxiföretagarnas åsikter om taximarknaden nu, jämfört med hur marknaden såg ut innan avregleringen. Materialet i avhandlingen baserar sig befintlig relevant litteratur, samt kvalitativt data som samlats in genom semistrukturerade intervjuer.</p> <p>För avhandlingen har tre informanter intervjuats. Informanterna är antingen ägare av taxibolag eller personer i en ledande position inom bolagen.</p> <p>Slutsatsen i avhandlingen visar att avregleringen av taximarknaden i Finland varit en positiv åtgärd, även om företagen nödvändigtvis inte upplevt förändringen som positiv. Avregleringen har haft en positiv inverkan på informanternas bolag, gällande storlek och resultat.</p> <p>Avhandlingen kan utnyttjas av servicebolag som på grund av yttre faktorer kommer ställas in för förändringar. Med hjälp av avhandlingen kan servicebolagen bättre förbereda sig för drastiska förändringar på diverse marknader.</p>	
Nyckelord: <p>Förändring, strategi, avreglering, uppleva, taximarknad</p>	
Datum: 22.05.2023	Sidantal: 70

Innehåll

1	Inledning.....	4
1.1	Problemformulering.....	5
1.2	Syfte	10
1.3	Avgränsning	11
1.4	Upplägg.....	12
2	Teoretisk referensram	13
2.1	Förändring	14
2.2	Förändringsledning	18
2.3	Strategi.....	23
2.4	Strategisk ledning/Planering.....	28
3	Metod	29
3.1	Forskningsstrategi.....	30
3.2	Forskningsmetod.....	31
3.3	Informanter/intervjuer.....	34
4	Intervjuer.....	36
4.1	Person A.....	36
4.2	Person B	41
4.3	Person C.....	47
5	Analys.....	53
5.1	Upplevelsen av förändringen.....	53
5.2	Förändringsarbetet.....	55
5.3	Strategiska åtgärder.....	58
5.4	Åsikter om taximarknaden	60
6	Sammanfattning	61
6.1	Slutsatser.....	62
6.2	Kritik.....	64
	Källor:	65
	Bilagor	70

1 Inledning

Taximarknaden stod inför en drastisk förändring i juli 2018. Den dåvarande regeringen hade kommit ut med nya lagförslag och tanken var att totalt förnya taximarknaden. För taxibolagen hade den tidigare marknaden och omgivningen varit trygg och säker, men efter avregleringen stod taxibolagen inför en stor förändring.

Som konsument märkte jag själv en stor förändring på taximarknaden en kort tid efter att den nya trafikservicelagen trätt i kraft. Enligt mig blev det svårare vid behov att få tag på en taxi, prissättningen blev oklarare och chaufförernas kompetens hade blivit sämre. Då jag själv som kund direkt efter förändringen märkte en så stor skillnad mot tidigare, blev jag intresserad att forska djupare i ämnet. Eftersom mina erfarenheter och mediernas åsikter gick hand i hand, beslöt jag mig för att forska i hur taxibolagen upplever förändringen.

I medierna har det skrivits mycket om lagförändringen och det har jämförts hur marknaden fungerade tidigare och hur den fungerar nu. En stor del av det som skrivits har varit negativt, och därför valde jag att undersöka hur taxibolagen upplever förändringen. Innan avregleringen trädde i kraft kunde man läsa spekulationer kring att det i framtiden kommer att vara omöjligt för taxiföretagen att hålla sin verksamhet lönsam. I denna avhandling går jag djupare in på hurdana åtgärder de etablerade taxibolagen vidtagit för att klara sig på den nya marknaden och ta reda på hur bolagen ser på den nya situationen.

Vilken konkret påverkning har avregleringen lett till och hur ser taximarknaden ut för tillfället enligt taxibolagen. Vad anser taxibolagen att har varit lyckat med avregleringen och vad anser de att man torde ha gjort annorlunda. Dessa fråge-ställningar analyserar jag djupare i denna avhandling.

1.1 Problemformulering

Tidigare har taximarknaden varit mycket reglerad i Finland men från och med 01.07.2018 finns det en obegränsat mängd taxilicenser tillgängliga (Motion. LiVM 3/2017 – HE 161/2016) Innan lagförändringen reglerades taximarknaden mycket starkt men efter ovannämnda lagförändring har regleringen minskat betydligt. Tanken med lagförändringen var att främja konkurrensen på marknaden och säkerställa ett säkert och tryggt transportsätt för konsumenterna i framtiden.

Personen som anses ha varit den drivande kraften bakom den nya lagstiftningen var trafikminister Anne Berner. Efter att den nya trafikservicelagen trätt i kraft kommenterade Berner förändringen i YLE:s artikel "Kuka korvaa, jos kyyti syöpähoitoon ei tule? Anne Berner ja taksiuudistuksen asiantuntijat vastasivat tähän ja 14 muuhun yleisön kysymykseen" skriven av Damström et al. (2018) på följande sätt: "Nya taxilagen gjorde det betydligt lättare att komma in på marknaden och förändringen har ökat utbudet på taxitjänsterna. Det ökade utbudet gynnar konsumenterna: tillgängligheten ökar och priserna blir mer konkurrenskraftiga" (fri översättning).

Efter att den nya trafikservicelagen trädde i kraft har medierna rapporterat om en massa taxiföretagare som frivilligt lagt ner sin verksamhet eller om företagare som inte längre klarat sig i taxibranschen. Vilka är nyckelelementen hos de företagare som klarat av förändringen och hurdana åtgärder har de vidtagit?

Personligen har mina egna upplevelser varit aningen negativa gällande den nya trafikservicelagen och taxibranschen. Mina negativa upplevelser bygger på svårigheter att få tag på en taxi som är frivillig att köra en längre sträcka ut till glesbygden. Utöver det anser jag att chaufförernas kompetens inte är på samma nivå som den var före lagförändringen. Nuförtiden använder chaufförerna ofta navigator, men trots det har jag som kund varit tvungen att dirigera fram till destinationen och det är inte heller självklart att jag blivit bemött på något av de inhemska språken.

I samband med befolkningsökningen i världen, växer även behovet av mobila transportmedel (Salanova et al. 2011). Tidigare var taximarknaden kraftigt reglerad i Finland, vilket innebar att det kunde vara mycket svårt att starta ett nytt taxibolag och börja köra taxi, eftersom det endast fanns ett begränsat antal taxilicenser på marknaden och det var svårt att få en. Utöver att taximarknaden blev öppen, minskades regleringarna på marknaden också märkbart. Som Soisalo-Soininen (2018) skriver i Kauppalehtis artikel *Lakiuudistus käynnisti taksialan pudotuspelin – "Osa toimijoista tulee katoamaan"* är det inte längre reglerat hurudant fordon som får användas för taxitrafik.

Efter avregleringen har det skett en del förändringar som kan anses intressanta. Efter avregleringen har man till exempel fått börja idka taxitrafik med mopedbilar eller lastbilar. Det är dock inte tillåtet att idka taxitrafik med bussar (Suomen taksiliitto, 2019). Som resultat av den nya lagstiftningen behöver inte taxifordonen längre använda taximätare. Huvudregeln är att taxichauffören klargör prissättningen för kunden före avfärden. Efter att den nya trafikservicelagen trätt i kraft är det inte heller längre obligatoriskt att ha en taxiskylt på fordonets tak (Suomen taksiliitto, 2019). Ifall fordonet har en taxiskylt måste skylten vara gul med svart text där det antingen står "taxi" eller "taksi".

Den största och tyngst vägande orsaken varför den dåvarande regeringen ändrade på trafikservicelagen berodde på att trafikservicelagen var föråldrad och att den inte gick att anpassa till moderna digitala lösningar, som till exempel ett flertal taxiföretag erbjuder i dagens läge. I och med förändringen i trafikservicelagen ville regeringen bl.a. i sitt lagförslag skapa nya möjligheter till trafiktjänster som erbjuder digitalisering i form av automatiserade affärsmodeller och tjänster (Prop. VaVM 3/2018 vp - HE 178/2017 vp). Förnyelsen av trafikservicelagen har varit enorm, och målet med ändringen har varit att göra lagstiftningen smidigare. Onödiga regler har slopats och det har skapats en mer internationell lagstiftning (Karjalainen & Miettinen, 2018).

I och med avregleringen av taximarknaden uppstod det en massa nya utmaningar och möjligheter på den finska taximarknaden. Från och med den 01.07.2018 kunde i princip vem som helst som avlagt en behörighet inom

taxitrafiken träda in på marknaden (Prop. VaVM 3/2018 vp - HE 178/2017 vp). Detta skapade nya möjligheter och utmaningar för gamla etablerade bolag, medan aktörer utanför den tidigare marknaden nu också fick sin chans att träda in på taximarknaden.

En stor förändring skedde jämfört med den gamla lagen som byggde på taxibolagens skyldighet att dejourera (Suomen taksiliitto, 2019). Tidigare hade taxiföretagarna skyldighet att dejourera regelbundet, medan denna skyldighet i och med lagförändringen slopades. Denna förändring har bl.a. lett till att taxa inte längre i dagens läge behöver köra tomma då de till exempel lämnat av en kund. Från och med första juli 2018 har taxa haft möjlighet att plocka upp kunder var som helst och när som helst. Denna förändring har kritiserats relativt mycket av bl.a. media och av konsumenterna, eftersom detta på många mindre orter lett till att man under vissa tider på dygnet kan ha mycket svårt att få tag på en taxi. Konkret betyder detta att kunderna speciellt på mindre orter eventuellt har svårt att beställa en taxi till en destination som ligger på långt avstånd från avfärdsorten eftersom det inte lönar sig för taxin att ta emot en körorder ifall chauffören inte kan säkerställa att hen har någon kund även på hemvägen. Tidigare fick taxa inte plocka upp en passagerare utan beställning eller utanför sitt egna distrikt. Efter förändringen i trafikservicelagen har de nu all rätt att välja var de plockar upp sina passagerare. Tidigare reglerades även taxipriserna och verksamhetens storlek (Karjalainen & Miettinen, 2018).

Efter ändringen i trafikservicelagen har det trätt in ett antal nya aktörer på marknaden. De mest kända är antagligen Yango, Bolt och Uber. Eftersom nya aktörer träder in på marknaden och eftersom marknadsläget har förändrats har det medfört att de gamla bolagen är tvungna att anpassa sig till en ny situation. I denna avhandling går jag djupare in på vilka åtgärder de traditionella bolagen vidtagit och hur de anpassat sig till den nya situationen. Hur upplever taxiföretagarna avregleringen av taximarknaden och vad anser företagarna att konsumenterna eller producenterna gynnats av den nya situationen, och hur har spelreglerna ändrat marknaden?

Innan den nya trafikservicelagen trädde i kraft rådde det stor oro bland taxibolagen gällande framtiden. FrånYLE:s artikel *"Taksialan vapautuminen kilpailulle on hyppy tuntemattomaan – taksiyrittäjä Petri Päivirinta, 47 ei jäänyt sitä katsomaan"* skriven av Harju (2018), kan man läsa om den rådande oron. Enligt artikeln funderade ett flertal taxiföretagare på att lägga ner sin verksamhet innan den nya trafikservicelagen trädde i kraft, eftersom de inte längre trodde på en framtid inom taxibranschen.

Avreglerandet av taximarknaden har varit ett synnerligen stort beslut i Finland och beslutet har fått både beröm och kritik. Även om avregleringen av taximarknaden är ett nytt fenomen för oss i Finland har motsvarande åtgärder vidtagits i våra grannländer redan för länge sedan (Nilsson et al, 2013). Till exempel i Sverige avreglerades taximarknaden redan år 1990 i hopp om att förbättra servicen, öka konkurrensen genom rimliga priser och göra taxina mer tillgängliga för kunderna. Avreglerandet av taximarknaden resulterade i Sverige i kortare väntetider och billigare samhällsbetalda taxiresor. Produktiviteten på taximarknaden har dock minskat och överlag har taxipriserna årligen ökat ca 4% under åren 1990 – 2007 (Nilsson et al, 2013). En årlig ökning på 4% i taxipriserna är relativt hög då man jämför med KPI för motsvarande tid som i snitt varit på 2%. Nu, ca 30 år efter att taximarknaden avreglerats, anser ändå det Svenska taxiförbundet att förändringen varit lyckad (Svenska taxiförbundet, 2019). Under åren har det uppstått utmaningar men då man jämför positiva och negativa effekter anses förändringen i slutändan ha varit positiv.

Problemställningen i denna avhandling kretsar kring förändring och strategi. Eftersom marknaden tidigare varit reglerad, har de befintliga taxibolagen inte tidigare behövt oroa sig speciellt mycket för yttre konkurrens. Marknaden var länge stabil och alla aktörer på marknaden kändes till. Då man tidigare gemensamt med taxibolagen konkurrerat med alternativa transportmedel, som till exempel buss, tåg och spårvagn, medförde förändringen en ny konkurrenssituation att också börja beakta övriga taxibolag. Utöver konkurrensen mellan de ovannämnda transportmedlen har det även trätt in totalt nya aktörer på marknaden. Då man rör sig i stadskärnan i de större städerna i Finland kan man se en massa el-scooters och stadscyklar

parkerade här och var. Då det tidigare kanske var vanligt att hoppa in i en taxi för att flytta sig några kilometer har man i dagens läge en massa olika nya alternativ.

När en tidigare ytterst reglerad marknad totalt öppnas, kan man anse att konkurrensen på den nya marknaden är helt öppen. I Finland har vi några större traditionella taxibolag som i och med förändringen har varit tvungna att fullständigt tänka om sin strategi. Samtidigt som marknaden gett tillfälle till nya möjligheter, har även den minskade regleringen av marknaden öppnat möjligheter för nya konkurrenter att träda in på marknaden.

Globalt sett finns det stora aktörer som tidigare inte fått fotfäste på taximarknaden i Finland men i och med den minskade regleringen är situationen nu helt ny. Innan själva förändringen trädde i kraft, spekulerades mycket i media hur en öppen taximarknad kommer att påverka kunderna. Samtidigt som förhoppning om att förändringen skall gynna konsumenten på flera olika sätt, har det också spekulerats kring hur tufft det kommer att bli för de gamla etablerade aktörerna.

1.2 Syfte

Syftet med denna avhandling är att skapa en djupare förståelse i hur en drastisk förändring på taximarknaden påverkat etablerade taxiorganisationer i en ny miljö. Hur upplever taxibolagen förändringarna, vilka förebyggande åtgärder hade taxibolagen vidtagit och hur kommer de att hålla sig konkurrenskraftiga inom marknaden som genomgått förändringar? Studien kommer speciellt att behandla frågeställningen ur ett perspektiv som behandlar förändring och strategi.

Förändringen som skedde på taximarknaden var drastisk eftersom de gamla reglerna och normerna totalt slopades. Ingen visste hur marknaden skulle se ut efter avregleringen. Taxiföretagarna hade svårt att förbereda sig för det nya eftersom ingen visste vad som förväntades av dem. Tidigare var konkurrensen begränsad och det fanns inte möjlighet för nya stora aktörer som kunde rubba marknaden.

Mitt praktiska bidrag med detta arbete är att med praktiska exempel hjälpa servicebolag att förändra och anpassa sin verksamhet till det nya. Samtidigt som spelreglerna på marknaden har ändrats har även digitaliseringen gjort att servicebolagen måste anpassa sig till ett alltmer digitalt samhälle.

1.3 Avgränsning

Genom att avgränsa studien till ett visst område och till ett begränsat antal intervjuobjekt är det lättare för läsaren att följa med den röda tråden i studien. Studien begränsas till Finland och till tre aktörer på den finska taximarknaden. Intervjuerna är gjorda inom företag som redan varit etablerade på den finska taximarknaden före avregleringen trädde i kraft. Alla intervjuer har följt samma struktur och till alla intervjuobjekt har ställts samma frågor.

Även om avregleringen möjliggjort det för nya aktörer att lätt träda in på den avreglerade taximarknaden är tanken att studera etablerade taxibolag som verkat på den finska taximarknaden innan avregleringen 01.07.2018. Genom att genomföra studien med insamlad data från etablerade taxibolag är det lättare att analysera en förändringsprocess än om jag skulle ha studerat nya aktörer på taximarknaden.

I avhandlingen har jag studerat tre taxiföretag. Två av företagen kan anses vara småföretag med en omsättning på under 1 miljon euro. Ett av företagen kan anses som ett stort företag med en omsättning på över 10 miljoner euro. Bolagen där intervjuerna utfördes har alla olika verksamhetsområden och aningen olika affärsmodeller.

I avhandlingen lägger jag större vikt på företagets upplevelse av förändringen än på hur förändringen allmänt sett ut på marknaden och hur kunderna upplevt avregleringen av taximarknaden.

1.4 Upplägg

Denna studie är indelad i sex kapitel, varav det första kapitlet har som uppgift att presentera studiens ämne samt bakgrundsinformation om vad som hänt på den finska taximarknaden under de senaste åren. I kapitel två presenteras studiens teoretiska referensram. I kapitel tre beskrivs hur studien är uppbyggd, d.v.s. kapitlet handlar om metod. I metodkapitlet beskrivs mer ingående vilka metoder jag använt för att samla in material för denna studie och vilka saker som påverkar materialet som samlats in. Kapitel fyra bygger på att presentera materialet som samlats in för studien medan jag i kapitel fem kommer att analysera det insamlade materialet. I det sista kapitlet, d.v.s. kapitel sex, är det dags att sammanfatta och presentera resultatet av studien.

2 Teoretisk referensram

I följande kapitel skapas den teoretiska referensramen för studien. Data bygger på erfarenheter och observationer. Genom återkommande erfarenheter lär människan saker. När man lär sig saker intar man kunskap (Eriksson & Wiedersheim-Paul. 2014). Teorin är någonting som utvecklas hela tiden. Teorin är inte fastslagen på förhand (Bell, 2005). Eftersom syftet med denna studie är att skapa en djupare förståelse i hur en drastisk förändring på marknaden påverkar etablerade taxiorganisationer kommer teorikapitlet att fokusera kring ämnena förändring, förändringsledning samt strategi. Dessa ämnen hjälper oss att bättre förstå taxibolagens situation och deras agerande efter avregleringen av taximarknaden.

För att göra en forskning krävs det intresse och nyfikenhet. Forskning baserar sig på empiri och empiri är enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (2014) information om verkligheten. Intresset för forskning uppstår ofta p.g.a. samhällsförändringar. När det sker förändringar inom samhället har människan ett naturligt behov av att förstå sig på förändringarna.

Den politiska utvecklingen och den samhällsekonomiska utvecklingen går ofta hand i hand (Eriksson & Wiedersheim-Paul. 2014). Denna forskning är inget undantag. De politiska besluten har skapat ett intresse att forska förändringarna inom taxiorganisationer i Finland. För största delen av människorna räcker det inte enbart med att iaktta samhället. Människorna vill förstå förändringarna. Om man bättre vill förstå förändringarna måste man vara kritisk mot osakliga förklaringar (Eriksson & Wiedersheim-Paul. 2014).

Då man gör en kvalitativ undersökning är det forskaren som samlar in och analyserar det insamlade data (Ahrne & Svensson, 2015). När man är intresserad av någonting ställer man sig eller någon annan ofta en fråga. Svaret på frågan är vanligtvis en teori eller en modell. Om man skapar en teori har man lättare att reflektera kring en viss frågeställning eller utveckling (Eriksson & Wiedersheim-Paul. 2014).

2.1 Förändring

Förändring är nuförtiden ett trendigt ord. Ordet förändring är konstant framme i medierna och i det dagliga livet. Även företag och organisationer blir idag konstant utsatta för tal om förändring (Juuti & Virtanen, 2009). Globaliseringen har bidragit till att omvärlden, organisationerna och människorna konstant förändras runt omkring oss. Simplifierat kan man konstatera att en förändring har uppstått då man inom en organisation kan påvisa två olika egenskaper under två olika tidpunkter (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Eftersom världen konstant ändras, är organisationernas viktigaste uppgift att uppfylla kunders eller andra intressegruppers behov. Utan förändring och anpassning kommer organisationerna att dö ut (Todnem, 2005). Att veta när förändringsprocessen inom en organisation skall starta, anses vara lika svårt som att uträtta själva förändringsprocessen inom en organisation (Todnem, 2005).

Förändringarna inom organisationer behöver inte nödvändigtvis vara stora för att de ska påverka individerna inom organisationen. Förändringen i organisationen kan till exempel bero på att man vill få mer effekt ur de anställda eller man vill vara mer kostnadseffektiv. Om förändringsprocessen inte lyckas, finns det en risk att processen slår tillbaka. Det uppstår motstånd bland de anställda eftersom de kanske är nöjda med sina gamla rutiner och sätt att jobba (Coch & French). Timingen för förändringsprocessen är nästan lika viktig som själva förändringsarbetet (Todnem, 2005).

Juuti & Virtanen (2009) anser att ordet förändring kan karaktäriseras med två kvalitetsord, absolutitet och relativitet. Med absolutitet menar Juuti & Virtanen (2009) att förändring är nödvändigt, och att det är en process som inte går att stoppa. Med relativitet menar de att folk relaterar till förändring på olika sätt. För någon kan en förändring kännas som en enorm sak, medan någon annan anser att det inte är frågan om någonting drastiskt. Förändring innebär att en rådande ordning rubbas. Förändringar väcker frågor, skapar förvirring och misstänksamhet (Bolman & Deal, 2013). Förändring leder ofta till att man inte mera vet vad som förväntas av en. Likaså vet man inte längre vad man kan förvänta sig av andra. Förändringar inom en organisation kan skapa situationer där man inte känner till vem som har ansvaret (Bolman & Deal, 2013). Inom

lyckat förändringsarbete är det ytterst viktigt att man anpassar roller och tar hänsyn till strukturella ärenden. Förändringar är ändringsarbeten som inom organisationer ofta drivs av informella och formella strukturer (Ivroth et al. 2018). Då organisationen är mitt i en förändringsprocess är det viktigt att ta hänsyn till de anställdas åsikter och tankar. Ledarens uppgift är att beakta åsikterna och tankarna och vid behov vidta åtgärder (Alvesson & Sveningsson, 2003).

I vårt samhälle stöter alla företag och företagsledare i något skede på hinder eller motgångar vad gäller att implementera förändring eller innovation inom organisationen (Tushman & O'Reilly, 1996). Att skapa förändring eller förnyelse handlar om strategiska val. Samhället vi lever i förändras med enorm fart och speciellt p.g.a. globaliseringen måste även organisationer konstant utveckla sig. Förändringar för organisationer kan vara komplexa eller enkla. Det sägs dock att en organisation måste ha ett starkt ledarskap för att lyckas med en förändringsprocess (Duncan et al. 2001). Förslagen för förändringsprocesser kommer ofta från organisationernas ledning. Det är sällan som förändringsprocessen startar från organisationens gräsrotsnivå (Bolman & Deal, 2013). Förändringsprocesser vars initiativ kommer från ledningen och baserar sig på rationella åtaganden har ofta större tendens att misslyckas, jämfört med initiativ från gräsrotsnivån. Initiativen och idéerna från gräsrotsnivån är ofta mångsidigare och baserar sig på behov och erfarenhet (Bolman & Deal, 2013).

Om utvecklingen inom en organisation stannar upp, kommer konkurrenskraften att lida (Todnem, 2005). En lyckad förändringsprocess kan behöva följande åtgärder: Inventera interna förutsättningar, kartlägg, analysera, hitta lösningar, sätta mål, implementera, involvera, uppmuntra, utbilda, följa upp och kommunicera (Diamant & Schultz, 2021). Förändring är inte alltid en manuell process som påbörjas. Förändringar inom organisationer kan uppstå automatiskt som effekt av diverse faktorer. För organisationer är det inte alltid centralt att sätta i gång en förändring, det viktiga är att behärska förändringen (Okumus & Hemmington, 1998). Om man inte behärskar förändringen kommer det mest sannolikt att uppstå konflikter. Förändringar

tenderar att utlösa rivalitet där man i efterhand kan skilja på förlorare och vinnare (Bolman & Deal, 2013).

Även om marknadssituationen skulle kräva drastiska förändringar är det få organisationer som verkligen i sitt strategiarbete helt och hållet byter riktning eller förnyar sin verksamhet framgångsrikt (Mainardi & Kleiner, 2010). Att totalt förnya sin verksamhet är en ytterst långsam process eftersom det tar många år för en organisation att bygga upp sin kultur eller sin identitet. För att organisationer eller företag totalt skall kunna förnya sin verksamhet krävs ofta drastiska åtgärder. Det är inte ovanligt att åtgärderna består av uppsägningar och permitteringar. Förändringsarbete handlar inte alltid om att se framåt, ibland måste man även se mot det gångna för att komma loss ur en ond cirkel (Bolman & Deal, 2013).

Enligt tidigare studier anpassar sig individer snabbare då de träder in i en ny organisation jämfört med hur de anpassar sig till förändringar inom organisationer de jobbat inom än längre tid (Coch & French, 1948). Påståendet kan motiveras med att individer ofta är motiverade att visa vad de går för när de träder in i nya organisationer och nya omgivningar. Då man gör förändringar inom organisationer där de anställda jobbat inom en längre tid är det vanligt att det uppstår missnöje och motstånd eftersom de anställda måste lära sig nya saker även om man behärskar de gamla uppgifterna väl. Med andra ord måste de anställda gå utanför sin bekvämlighetszon. Det centrala med förändringsarbetet är att kunna släppa taget av det förflutna (Bolman & Deal, 2013).

När man intervjuat personer som varit inblandade i förändringsprocesser, är det vanligt att intervjuobjekten jämför förändringsprocessen med att åka berg och dalbana (Doyle, 2002). Intervjuobjekten beskriver förändringsprocessen som ett oändligt mönster där man konstant stöter på upp-och nedförsbackar. Om man lyckades med vissa saker, kunde man nästan solklart förvänta sig motgångar med andra saker. I Doyles (2002) studie framkommer det att under förändringsprocessen lär man sig effektivast av sina misstag.

Behovet av förändring inom organisationer uppstår ofta p.g.a. utomstående faktorer (Tushman & O'Reilly, 1996). Faktorer som påverkar organisationens behov av förändring är oftast förknippade med nya aktörer på marknaden, ny lagstiftning, ny teknik eller förändringar i miljön eller omgivningen. Det centrala med en lyckad förändringsprocess är att veta vad som fungerar och vad som inte fungerar (Tushman & O'Reilly, 1996).

Tidigare ansågs en förändringsprocess inom organisationer att gå ut på att nå från mål A till mål B. När man nått mål B var processen klar. I dagens läge ser man på förändringsprocesser som en konstant del av vardagen. Förändringsprocessen tar aldrig slut, man utvecklar organisationen konstant. Utöver att man utvecklar organisationen hela tiden lär sig och utvecklas även organisationer under förändringsprocesser (Burnes, 1996). Utveckling, förändring och innovation är alla fenomen som hänger ihop.

Innovation innebär nytänkande och skapande av nya saker. En stor del av nya innovationer och nya innovativa idéer tenderar att misslyckas (Pisano, 2015). Även tidigare framgångsrika innovativa lösningar tenderar att bli föråldrade och de mister sin förmåga att prestera. Nya innovationer är ofta resultat av konkurrens. Då nya innovationer presenteras på marknaden ser mönstret ofta liknande ut oberoende om det är frågan om en tjänst eller en produkt (Tushman & O'Reilly, 1996). När den nya innovationen presenteras uppstår det ofta konkurrens mellan organisationer om vems produkt eller tjänst fungerar bättre. Konsumenterna tenderar att vara domare för denna tävling eftersom den bättre produkten eller tjänsten går bättre åt. Efter att produkten eller tjänsten så att säga standardiseras kommer tävlingen skiftas från bästa innovation till kvaliteten eller pris på produkten/tjänsten.

2.2 Förändringsledning

Tidigare ansåg man att organisationer är organ som kännetecknas som förutsägbara och stabila. Dagens syn avviker från det tidigare synsättet. Nuförtiden anser man att moderna organisationer kännetecknas av förändring (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Människor kan ha olika tolkning av förändring. Ibland betyder förändring ett löfte om en ljusare framtid. Ibland kan det betyda ett löfte om återgång till det gamla goda. (Bolman & Deal, 2013).

Begreppet förändringsledning och namnet Kurt Lewin förknippas ofta ihop. Lewin föddes år 1890 och han var en pionjär inom förändringsledning. Lewins tankesätt baserade sig på att man genom att lösa sociala konflikter kunde förbättra de mänskliga förhållandena (Burnes, 2004). För att förändringar skall ske effektivt och för att de skall vara effektiva, krävs det att förändringar inom organisationer eller grupper sker på gruppnivå och inte på individnivå. Lewins första studie inom ämnet baserade sig på att försöka undersöka och minska våld mellan katolska och judiska gatugång (Burnes, 2004). I dagens läge är Lewin antagligen mest känd för sin 3-steps metod som han bidragit med inom ämnet organisatorisk förändring (Burnes, 2004). 3-steps modellen är det mest använda verktyget i modern historia för att hantera förändringar inom organisationer. De tre olika stegen i Lewins modell är upptining, förflyttning/ändring och nedfrysning.

1. Upptining

Med upptining menade Lewin att man förbereder organisationen för förändring genom att introducera en skuld känsla och genom att skapa psykologisk trygghet för individerna inom en organisation.

2. Förflyttning/ändring

Steg två inom modellen innebär att man faktiskt tar i bruk förändringar och att man tillämpar de nya metoderna i praktiken.

3. Nedfrysning

Det tredje och sista steget innebär att man i verkligheten får de nya förändringarna stabila. Individerna håller fast vid de nya modellerna och metoderna utan att gå till baks till gamla vanor.

Ända fram till 1980-talet ansåg man allmänt att Lewins tankar och tillvägagångssätt gällande förändringsledning var de enda rätta. Efter 1980-talet började man se organisationer som mer komplexa, och forskare började komma ut med allt mera komplexa teorier gällande fungerande förändringsledning (Burnes, 2004).

I Doyles (2002) Studie *From change novice to change expert* framkommer det att förändringsarbetet inom en organisation inte nödvändigtvis är effektivt även om ledningen och individerna i ansvar för förändringen är kompetenta. Eftersom förändringen inom en organisation inte enbart berör ledningen, måste även de anställdas förmåga att genomgå en förändring beaktas i förändringsprocessen. Om de anställda inte är förberedda eller färdiga för förändring kan förändringsprocessen vara mycket ineffektiv, dyr och den kan skapa stress. Doyle (2002) anser att det krävs omfattande HR arbete innan man genomför förändringar inom organisationer. Psykologen Elton Mayo ansåg att intressekonflikter som uppstår mellan anställda och ledningen kan hanteras den med hjälp av den sociala dimensionen (Alvehus & Jensen, 2015).

Organisationen ser ofta ut som dess medlemmar. Ifall man vill påverka och förändra på organisationen, måste man påverka dess medlemmar. Vissa studier visar att organisationens medlemmar formas enligt organisationens mål (Llewellyn, 2009). Om organisationens mål är klara och tydliga spelar inte medlemmarnas identitet så stor roll, medlemmarna blir en del av organisationen. När det sker förändringar inom organisationer, har det visats att individerna inom organisationen upplever förändringen på olika sätt. Hur man upplever förändringen beror mycket på i vilken position man är inom organisationen och hur mycket information man får (Falkenberg et al. 2011). Individer som är högre upp i hierarkin anpassar sig bättre till förändringar än

individer lägre ner i hierarkin. Informationen spelar en stor roll i hur man anpassar sig till förändringar. Personer som är högre upp i hierarkin har ofta bättre tillgång till information, vilket gör att de har lättare att anpassa sig (Falkenberg et al. 2011).

Som det redan tidigare konstaterats har organisationens ledning en mycket stor roll gällande organisationens förändringsarbete. Jacobsen & Thorsvik (2013) anser att det finns fyra olika segment som hela tiden utvecklas och förändras på marknaden. För att en organisation skall hållas konkurrenskraftig måste organisationen utveckla följande segment konstant.

1. Förbättring och effektivisering av befintlig produktion.

Inom detta segment menar Jacobsen & Thorsvik (2013) att organisationen konstant måste utveckla nya produktionstekniker, satsa på automatisering och anpassa informationstekniken så att den motsvarar konsumenternas efterfrågan. Nödvändigtvis behöver man inte utveckla tekniken själv eftersom en stor del av ny teknik finns tillgänglig på den globala marknaden. Dock gäller det att hållas hungrig efter nyare, bättre och effektivare lösningar.

2. Innovation.

Innovationen går hand i hand med segment 1. De aktörer på marknaden som klarar av att komma ut med nya tjänster eller produkter som svarar på en efterfrågan kommer uppnå en konkurrensfördel jämfört med konkurrenter som agerar passiva gällande nya lösningar. Innovation handlar delvis om att förutspå konsumenternas behov, eller att skapa en produkt/tjänst som konsumenterna inte ännu vet att de kommer att behöva i framtiden.

3. Legitimitet

Den institutionella omvärlden skapar ett konstant tryck på organisationer. Konsumenternas förväntningar och krav utvecklas och förändras hela tiden. För att skapa legitimitet måste också organisationerna förändra sig. Det räcker inte enbart med att organisationerna förändrar sig. De måste också förstå varför de förändrar sig och för vem de gör det.

4. Motstånd och konflikt

Jacobsen & Thorsvik (2013). är också på samma linje som Burnes (2004). Förändringar skapar konflikter. För att organisationen skall utvecklas måste konflikterna lösas. Konflikter kan bli mycket dyra för organisationer. Ledningens uppgift är att överväga ifall det lönar sig att påbörja en ny förändringsprocess, ifall kostnaderna av motståndet är högre än vinsterna av förändringen.

Trycket av förändring kan komma från flera olika håll. Förändring kan vara nödvändig p.g.a. ändringar i lagar, press från aktieägare, anställdas missnöjdhet eller förändring i konkurrensen. Oberoende varifrån trycket kommer är det viktigt att organisationer har planer på lång och kort sikt (Oliver & Parrett, 2017). Även under turbulenta tider är det viktigt att hålla fast vid sin plan. När marknaden eller omgivningen är turbulent skall man inte känna sig bekväm och hänga fast vid gamla vanor. När det är osäkert skall man fortsätta förändringsarbetet enligt den plan man gjort.

Utbildning är en av de mest centrala faktorerna inom förändringsledning (Bolman & Deal, 2013). Även om alla andra pusselbitar är på plats för en lyckad förändringsprocess är det ofta bristen på utbildning som får processen att misslyckas. Utbildning är ofta en process som är dyr, den tar tid och de anställda är dåligt motiverade. Eftersom cheferna ofta lägger ned för lite tid och resurser på utbildning kommer inte personalen att uppnå de kunskaper och färdigheter som krävs för den nya situationen (Bolman & Deal, 2013). Ett konkret exempel man kunde tänka sig är till exempel om ett företag köper in ny, dyr och effektiv utrustning. Ifall personalen inte skolas för den nya utrustningen kan det hända att investeringen resulterar i sämre resultat än innan investeringen. Även ny lagstiftning som berör ens bransch kräver att personalen utbildas och skolas. Om personalen inte känner till de nya lagarna och kutymerna kan det i värsta fall resultera i rättsliga processer och dyra böter.

Förändring och utveckling är två begrepp som lätt kan förknippas ihop. För att man skall klara av en förändring måste man utveckla sig. Begreppet hållbar utveckling härstammar från ett tidigt 1980-tal. Hållbar utveckling kan indelas i

tre olika dimensioner: Ekonomisk hållbarhet, social hållbarhet och ekologisk hållbarhet (Diamant & Schultz, 2021). I en lyckad förändringsprocess är det i dagens läge mycket viktigt att beakta de ovannämnda dimensionerna. Kortfattat innebär hållbar utveckling att man utvecklar sig och sin verksamhet utan att man äventyrar framtida generationers möjligheter (Diamant & Schultz, 2021).

Ekonomisk hållbarhet går hand i hand med ekologisk och social hållbarhet. Med ekonomiskt hållbara lösningar strävar man efter cirkulär ekonomi. Cirkulär ekonomi bygger på ett kretslopp där man kan återanvända produkter och varor. I ett hållbart ekonomiskt system försöker man även minimera risker genom att t.ex. förebygga åtgärder emot skatteförskingring, mutor eller pengatvätt (Diamant & Schultz, 2021).

Inom social hållbarhet funderar man kring frågor gällande individers rättigheter. I organisationer är det viktigt att beakta jämställdhet när det gäller anställda, löner, leverantörer och underleverantörer (Diamant & Schultz, 2021).

Jordens ekosystem är i centrum då man pratar om ekologisk hållbarhet. Viktiga aspekter att beakta inom ekologisk hållbarhet är biodiversitet, rent vatten och produktion av t.ex. mat och energi. I en ekologiskt hållbar värld går miljöfrågor, klimatfrågor och biologisk mångfald hand i hand (Diamant & Schultz, 2021).

I ett framgångsrikt utvecklings- eller förändringsarbete är det centralt att implementera alla dessa tre hållbarhetsdimensioner. Dessa dimensioner hör ihop och om någon av dessa dimensioner lämnas bort i utvecklingsprocessen kan man inte kalla organisationens verksamhet för hållbar (Diamant & Schultz, 2021).

2.3 Strategi

Strategisk planering är ett fenomen som aktivt började användas i mitten av 1960-talet när företagsledare ansåg att strategiplanering var det enda rätta sättet att ta i bruk och implementera strategier som förbättrar konkurrenskraften för olika företagsenheter (Mintzberg, 1994).

Strategi handlar om att skapa ett mål och om att nå målet (Pisano, 2015). Hur målet nås beror på strategin. Inom strategiskt arbete är det centralt att förstå konkurrensen på marknaden för att man skall kunna skapa en fungerande strategi (Porter, 2008). Eftersom taximarknaden i Finland från och med 01.07.2018 tack vara avregleringen på taximarknaden förändrats totalt och de gamla etablerade taxiföretagen och taxibolagen är i en helt ny situation anser jag att det är nödvändigt att ta en tillbakablick till strategins grunder och presentera de fem konkurrens krafterna som formar strategin.

Som ni kan se i Figur 1 finns det fem krafter som är centrala att beakta då man formar en strategi (Porter, 2008). En av de fem krafterna är hotet av nya konkurrenter på marknaden. Nya konkurrenter ökar på marknadens utbud vilket påverkar prisnivån på marknaden. Om prisnivån på marknaden sjunker finns det en risk att lönsamheten sjunker.

En annan kraft som påverkar en organisations strategi är leverantörernas påverkan. Om leverantörerna till exempel höjer på priserna eller skär ner på de levererade produkterna är det också möjligt att organisationernas lönsamhet sjunker om de inte kan anpassa sig till förändringen (porter, 2008). Lika så finns det en risk att organisations försäljning lider om leverantörerna skär ner på standarden av sina produkter. Om leverantören skär ner på produktens kvalitet kommer organisationen som beställer produkten direkt lida av konsekvenserna.

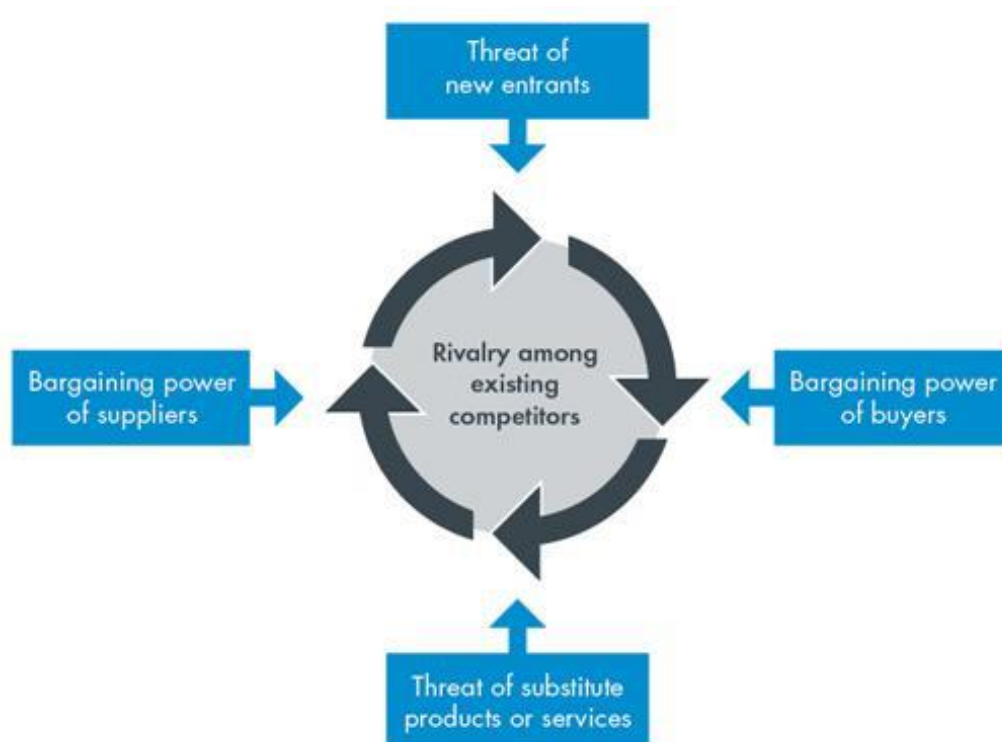
Även om leverantörerna kan påverka hur strategier uppbyggs kan även kunderna, d.v.s. köparna påverka strategin. Kundernas köpkraft påverkar direkt på produktens pris vare sig produkten är en tjänst eller en fysisk sak. Likaså påverkar konsumentens/kundens krav på kvalitet produktens efterfrågan (Porter, 2008). Speciellt kunder som köper produkter i stor volym

har en märkbar fördel när det gäller att diskutera priset. En annan aspekt där kunderna har en stark fördel i förhandlandet av priset är när en produkt är standardiserad. D.v.s. oberoende av vem de köper produkten så är produkten lika. I sådana här fall tenderar kunderna att skapa tävling mellan företagen som erbjuder liknande produkter. Detta brukar driva ner priserna på produkterna.

Även hot av substitut är ett fenomen som tenderar att forma strategier. I stället för produkter som tidigare använts på marknaden kommer ett företag ut med en ny produkt som ersätter den gamla produkten. I sin artikel nämner Porter (2008) till exempel om hur videokonferenser är hot för flygindustrin. I stället för att resa till ett annat land för att delta i ett fysiskt möte kan två parter befinna sig på olika håll och hålla ett möte lika effektivt som om de vore på samma plats.

Den fjärde och sista kraften som också påverkar strategibildningen och strategin är rivalitet bland existerande företag. Rivaliteten kan existera i olika former, bland annat genom att företagen sänker priser, kommer ut med nya produkter eller ändrar på utbudet av sin service (Porter, 2008).

Genom ovannämnda knep försöker företag driva ner andra företags lönsamhet vilket i extrema fall leder till konkurs. Om en rival går i konkurs kan man efteråt höja priserna, vilket i sin tur kan påverka lönsamheten positivt.



Figur 1. De fem krafterna som formar industrins konkurrens.

Huvudregeln är att en organisation kan endast vinna över sina konkurrenter genom att erbjuda sina kunder någonting unikt som man sedan lyckas upprätthålla (Porter, 1996). Strategi handlar om att göra saker på annat sätt än konkurrenterna eller att erbjuda andra produkter. I strategiarbetet är det även viktigt att använda sig av positioner. I sin artikel *What is Strategy?* skriven av Porter (1996), beskriver Porter tre olika positioner som man kan använda sig av i strategiarbetet. Positionerna bygger på kundens behov, kundens tillgänglighet och företagets förmåga att erbjuda en viss sorts produkter eller tjänster.

Det effektiva med att erbjuda en viss sorts produkter eller tjänster är att man kan bli specialist inom det området (Porter, 1996). I stället för att erbjuda en massa olika sorters produkter eller tjänster, specialiserar man sig på ett visst segment. Detta gör produktionen, försäljningen eller tjänsten betydligt snabbare och billigare.

Positionen som baserar sig på kundens behov handlar i huvudregel om att positionera sig för ett visst segment av kunder (Porter, 1996). Kundens behov kan variera mycket beroende på inkomst, region, kön, ålder osv. Ett bra exempel på en strategi som positionerar sig enligt kundens behov är bankernas private bank-tjänster. Private bank-tjänsterna baserar sig på att ge en ytterst omfattande och skräddarsydd bankupplevelse åt kunder med stor förmögenhet. I denna typ tjänster formas strategin på basen av kundens behov.

Den tredje typen av position inom strategiarbete bygger på att nå kunden. Även om kunderna bor på olika ställen geografiskt eller om deras ålder varierar har de liknande behov av tjänster och produkter (Porter, 1996). I dagens läge har kundens position geografiskt inte längre speciellt stor betydelse eftersom en stor del produkter kan köpas online. När det dock gäller större produkter som är svåra att frakta eller tjänster som skall utföras är det svårare att nå kunder.

Även om fenomenet strategi är ett relativt nytt begrepp inom organisationer har det sedan 1960-talet producerats en massa artiklar och studier som berör ämnet strategi (Mainardi & Kleiner, 2010). En stor del av artiklarna/studierna överlappar eller strider emot varandra, men det som största delen av artiklarna/studierna har gemensamt är synen på marknadens utveckling. Eftersom marknaderna hela tiden växer ökar konkurrensen på diverse marknader dramatiskt. Detta gör att organisationer försöker kopiera varandras fungerande strategier för att själva prestera bättre (Mainardi & Kleiner, 2010). Detta har lett till att tidigare starka organisationer lätt tappar sitt övertag på marknaden och för att bibehålla övertag borde organisationerna förnya sig själv.

I artikeln Blue ocean strategy, skriven av Kim & Mauborne (2004), delas den strategiska marknaden in i två kategorier. Från artikeln kan man tolka att det inom strategiarbetet finns en ytterst grov indelning på hur organisationernas strategiarbete ser ut. Forskarna har delat in organisationerna i röda hav och blåa hav.

Röda hav definieras som nya organisationer som försöker ta sig in på etablerade marknader där det från tidigare finns konkurrens. Med andra ord försöker organisationer som kategoriseras som röda hav tävla mot andra organisationer inom ett visst segment. Blå hav däremot är etablerade stabila organisationer som försöker utveckla den existerande marknaden och utveckla produkter och tjänster till en marknad där det inte finns någon konkurrens över huvud taget (Kim & Mauborne, 2004). Kännetecknande för röda hav är att konkurrera på en existerande marknad, vinna över sina rivaler, upptäcka befintligt utbud, skapa mervärde och påverka marknaden med prisdifferentiering. Blåa hav kännetecknas däremot av att skapa marknader som inte tidigare funnits, göra konkurrens irrelevant, skapa en ny efterfrågan och påverka marknaden så att pris och utbud inte har någon betydelse.

2.4 Strategisk ledning/Planering

Huvudsakligen är det ledningen inom organisationen som bestämmer organisationens strategiska riktning. En fungerande strategi är obeskrivligt viktig för organisationens framtid (Bracker, 1980). En fungerande och välutvecklade strategi hjälper organisationer att skapa en ram för hur man skall utveckla kunskaper så att man i framtiden bättre skall kunna förutse och anpassa sig till förändringar på marknaden (Bracker, 1980).

I organisationens strategiarbete kan man skilja på strategisk planering och strategiskt tänkande. Strategisk planering handlar om att analysera och använda hårddata medan strategiskt tänkande bygger på att använda sin kreativitet och att lita på sina intuitioner (Mintzberg, 1994). I grund och botten handlar strategiarbete om att tänka utanför lådan och att förutse framtida trender och att beakta omgivningen. Om omvärlden skulle stå stilla skulle organisationers strategiarbete vara betydligt lättare (Mintzberg, 1994). Men eftersom omvärlden konstant utvecklas och rör på sig kan en i teorin fungerande strategi vara hjälplöst föråldrad då den skall förverkligas. I dagens läge är det allmänt känt att organisationer utvecklas med en enorm fart vilket i viss mån skapar en osäkerhet på marknaden (Oliver & Parrett, 2017).

I sitt strategiarbete har organisationer i dagens läge en massa verktyg de kan använda sig av. Oliver & Parrett (2017) anser att det finns så många olika verktyg man kan använda sig av i sitt strategiarbete att organisationer har utmaningar i att använda rätt verktyg i rätt situation. Med andra ord utvecklas marknaden med så snabb takt att vissa strategiverktyg ohjälpligt inte hängit med i utvecklingen.

3 Metod

Då man gör en forskning är det centralt att ta reda på vilken information som redan finns om ämnet. När man känner till informationen kan ens forskning eller undersökning utgå ifrån denna information (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014). Forsman (2004) anser att forskaren är en sanningssökare inom det specifika fältet. Forskaren har fria händer att samla in information inom vissa ramar. Informationen man har måste vara riklig, pålitlig och relevant för att man skall kunna göra de rätta slutsatserna. Tidigare var det svårare att hitta information än vad det är i dagens läge, detta berodde på att det inte var lätt att lagra informationen. I dagens läge är det inget problem att hitta information eftersom lagringsproblemet är löst. Problemet är att kunna analysera, arbeta och utesluta den information som är tillgänglig (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014). Det finns nästan obegränsat med data tillgängligt på internet. Forskarens viktigaste uppgift är att kunna handskas med data (Ryen, 2004).

I följande kapitel analyseras vilka metoder använts för att utföra denna studie. Studien är samhällelig forskning och den är gjord med hjälp av kvalitativa metoder. Efter att man bestämt sig för sin forskningsmetod är det ytterst viktigt att man håller fast vid den metod man valt (Bell, 2005). Kvalitativa metoder passar ypperligt bra då man vill fånga upp intervjuobjektens upplevelser, reaktioner och åsikter gällande ämnet som behandlas i avhandlingen. Begreppet samhälle är ytterst brett och "begreppet samhälle sammanfattar ett stort antal olika fenomen som formar människors relationer med varandra och de positioner och roller som människor har" (Ahrne & Svensson, 2015).

I metodkapitlet beskrivs de metoder som använts i denna studie som bäst lämpat sig för att samla in och analysera material. Huvudsakligen baserar sig materialet i denna avhandling på materialet som samlats in från intervjuer med intervjuobjekten. För att analysera materialet som samlats in, förankras det insamlade materialet med tidigare forskning.

3.1 Forskningsstrategi

Basen för hela denna studie bygger på forskningsstrategin. Strategin för denna studie ger en uppfattning om hur studien är uppbyggd och vilka metoder som använts i denna studie för att uppnå ett forskningsresultat. Det centrala innehållet i studien bygger på det kvalitativt insamlade materialet. Materialet samlades i huvudsak in genom intervjuer. För att ge det insamlade materialet ett starkt värde förankrades intervjumaterialet med material från tidigare forskningar. Eriksson & Wiedersheim-Paul (2014) har ritat upp en forskningsmodell där de illustrerat hur en effektiv forskningsprocess ser ut. Deras modell kallas för "fyra milstolpar". De fyra milstolparna handlar om att skapa en forskningsidé, en forskningsplan, en utvecklingsrapport och en forskningsrapport.

I denna studie presenteras även kvantitativdata i viss mån. Uppgiften av kvantitativdata är att bättre ge en förståelse för hur avregleringen av taximarknaden påverkat till exempel priser, utbud och tillgänglighet av taxifordon i andra länder där staten valt att avreglera taximarknaden. Då man studerar samhällsprocesser är det effektivt att kombinera både hård – och mjukdata (Ahrne & Svensson, 2005).

Vad gäller datainsamlingsmetoder kan det konstateras att det i praktiken finns två effektiva sätt att samla in data direkt från grupper. Datainsamlingen kan ske genom enkäter eller genom intervjuer. I denna forskning har jag använt mig av intervjuer (Eriksson & Wiedersheim-Paul. 2014).

3.2 Forskningsmetod

För att kontakta kandidater för mina intervjuer, skickade jag e-mail och ringde upp direkt ett antal på förhand bestämda taxibolag. Då jag kontaktade de potentiella intervjuobjekten första gången, presenterade jag mig själv och bakgrunden till min studie. Jag fokuserade mina intervjuer på personer i ledande ställning inom de bolag jag kontaktade. Att intervjua personer som sitter i ledande positioner är centralt eftersom studiens syfte är att studera förändrings- och strategiprocessen då företaget är i en ny situation. Personer i ledande position har med stor sannolikhet bättre insikt i organisationens eller företagets förändrings- eller strategiarbete.

Efter att jag hade fått positivt svar gällande ett intervjutillfälle skickade jag på förhand intervjufrågorna till intervjuobjekten per e-mail så att de kunde förbereda sig för intervjutillfället. Eftersom de enskilda bolagens förändringsprocesser och strategier kunde vara ett känsligt ämne, erbjöd jag intervjuobjekten möjligheten att hålla sig anonyma. Genom att erbjuda anonymitet förväntade jag mig att få insamlat mer detaljrika och öppna data. I samband med telefonsamtalet eller e-maildiskussionen gav jag intervjuobjekten möjligheten att välja var och hur intervjuerna skulle utföras. Jag föreslog att intervjuerna kunde skötas via Teams eller fysiskt på plats på en på förhand bestämt ställe.

Då intervjuerna utfördes strävade jag till att minimera intervjuareffekten. Ett intervjutillfälle kan skapa nervositet och osäkerhet. Desto bekvämare intervjuobjektet känner sig, desto rikligare data får man samlat in under intervjun (Ahrne & Svensson, 2015). Jag strävade efter att utföra intervjuerna på möjligast neutrala platser i en möjligast lugn omgivning. Oberoende av om intervjun skedde via Teams eller på plats mjukade jag upp intervjuareffekten genom "small talk" före själva intervjun. Ifall intervjuareffekten slår igenom, finns det en chans att intervjuaren med sina frågor, teorier och andra faktorer påverkar slutresultatet (Ahrne & Svensson, 2015).

Eftersom intervjuerna skedde både på svenska och finska är det mycket viktigt att formulera frågorna korrekt på båda språken. Eftersom intervjuerna skedde flytande på både svenska och finska torde det inte uppstå några språkliga

barriärer. Om intervjuaren eller intervjuobjektet känner sig obekvämt med språket kan det leda till att någondera av parterna hamnar i språkligt underläge, vilket kan resultera i oanvändbara data (Ryen, 2004).

Denna avhandling bygger på semistrukturerade intervjuer. Då man gör intervjuer kan man på förhand förbereda intervjutillfället (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015). Man kan till exempel färdigt slå fast hur många frågor man kommer att ställa och i vilken ordning man ställer frågorna. Det som är en tydlig fördel då man gör en kvalitativ forskning är att man själv kan tillämpa intervjugång. Man kan ställa frågor i vilken ordning man tycker och beroende på situationen kan man anpassa sig. Intervjuer är ett mycket effektivt och pålitligt sätt att samla in data då man gör en forskning inom samhällsvetenskaper (Ahrne & Svensson, 2015). Eftersom intervjufrågorna sänds till intervjuobjekten på förhand, ställs det en större press på intervjufrågornas kvalitet (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014). Om intervjuobjektet har möjlighet att bekanta sig med frågorna i förväg måste frågorna var formulerade så att man ändå kommer in på djupet av ämnet. Man måste noga i förväg fundera ut vad man vill ha svar på och frågorna måste vara öppna.

Eftersom alla intervjuobjekten utsätts för samma frågebatteri kan man anse att studien blir mer generell. Eftersom man i semistrukturerade intervjuer använder sig av en viss modell som man på förhand bestämt och som man följer relativt noggrant har man i efterhand lätt att jämföra materialet man fått av intervjuobjekten sinsemellan.

Ifall man vill öka sin förståelse och kunskap inom ett visst område är intervjuer en ypperlig metod (Ahrne & Svensson, 2015). Eftersom jag är intresserad av effekterna av en förändring på marknaden har jag valt att intervjua ledningen i olika taxibolag. För studiens resultat anser jag att bolagets storlek inte spelar någon speciellt stor roll.

Alla intervjuer som utfördes i samband med studien bandades in och inspelningarna transkriberades. Transkriberingen gjordes så att jag i efterhand hade lättare att vända mig tillbaka till materialet då jag använde mig av intervjuerna i studien. Transkriberingarna finns som bilagor i denna

avhandling. Genom att göra transkriberingarna tillgängliga för läsaren gör man studien genomskinlig, d.v.s. transparent.

3.3 Informanter/intervjuer

Det var inte alls lätt att få tag på frivilliga personer som ville ställa upp för intervjuerna. Jag skickade e-mailförfrågningar till över tio taxibolag, men endast en av dem som fått e-mailförfrågan var frivillig att ställa upp. Två av intervjuerna fick jag genom tips. Efter att jag hade fått kontaktuppgifter till dessa två ställde de båda upp efter att jag kontaktat dem per telefon. Alla som ställde upp för intervjun var män.

I följande stycke presenterar jag informanterna och materialet som samlades in genom intervjuerna. Jag intervjuade tre personer för min studie. Alla av dem antingen äger ett taxiföretag eller jobbar i en ledande position inom ett företag. Eftersom jag lovade intervjuobjekten att intervjuerna kommer att ske anonymt, kommer jag inte i mitt material att presentera uppgifter utöver svaren till intervjufrågorna om de specifika bolagen eller personerna. Två av intervjuerna skedde via Teams och en intervju skedde i informantens taxibil. Informanterna får fiktiva namn. Jag kallar intervjuobjekten:

- Person A
- Person B
- Person C

Person A och B är taxiföretagare, medan person C fungerar som VD för ett taxibolag. Det som är kännetecknande för alla intervjuobjekt är att bolaget de jobbar för eller äger har fungerat på taximarknaden också innan lagförändringen om öppnandet av taximarknaden som trädde i kraft år 2018. För studien var det viktigt att bolaget fungerat på marknaden innan lagförändringen eftersom jag ville veta effekten av förändringen för strategi- och förändringsarbetet. De tre som valde att ställa upp för intervjun ansåg att ämnet jag valt var mycket intressant och aktuellt.

Jag sände följande tio frågor på förhand till intervjuobjekten:

- 1. Vad anser ni om avregleringen av taximarknaden som skedde 01.07.2018?**
- 2. Hur såg taximarknaden ut innan avregleringen?**
- 3. Hurdana åtgärder vidtog ni (ert bolag) innan lagförändringen?**
- 4. Hur anser ni att det är viktigt att konstant förnya och anpassa sin verksamhet?**
- 5. Hur arbetade ni fram en strategi och vad har ni gjort gällande er egen verksamhet som orsak av avregleringen av taximarknaden?**
- 6. Med facit i hand nu efter ca fyra år, vad skulle ni göra annorlunda?**
- 7. Vad fokuserade ni på i ert strategi/förändringsarbete?**
- 8. Hur ser ni på taximarknaden nu?**
- 9. Hur har ni anpassat er strategi till glesbygden och till storstäder?**
- 10. Vad anser ni om taximarknadens utveckling i framtiden?**

4 Intervjuer

I intervjukapitlet behandlas varje intervju enskilt. Intervjuerna har införts enligt beskrivningen i metodkapitlet. I detta kapitel beskrivs informanternas åsikter och tankar tydligt. Intervjuerna har följt en viss struktur och frågorna har varit samma för alla intervjuobjekt.

4.1 Person A

Person A är en riktig veteran inom taxibranschen. Han har börjat som taxichaufför i slutet av 1980-talet och sitt första företag grundade han i mitten av 1990-talet då han fick sin första taxilicens. Då jag frågar om person A:s bakgrund, berättar han att han för det mesta kör taxi i Östra Nyland och att han för tillfället har fem bilar i trafik. Företaget han nu äger grundade han på 2010-talet tillsammans med en partner. Idag äger Person A 100% av aktierna i företaget. Det som genast i början av intervjun blir klart är att Person A:s taxiföretag äger fem bilar. Men han kör även för två större företag som har så kallade franchise modeller. Största delen av alla transporter och beställningar som Person A får, kommer via dessa större taxiföretag.

Då jag ställer Person A första frågan om vad han anser om avregleringen som trädde i kraft i juli 2018 får jag ett utförligt men aningen negativt svar. Det första Person A säger är att *"Där e både för- och nackdelar"*. Han anser att vem som helst i princip nuförtiden kan börja köra taxi utan någon som helst utbildning eller kunskap om branschen. Enligt Person A tar processen att bli en taxichaufför under en månad i anspråk. Han anser att avregleringen skett aningen för snabbt och att man borde ha avreglerat mer i etapper för att *"det skall ha kunna möjligen lyckats"*.

Person A anser också att taxilagen aningen blivit kärvare efter att den avreglerades i juli 2018. Då marknaden avreglerades behövde man inte någon förarexamen, men nuförtiden behöver man det igen. För att Person A:s chaufförer får köra under de större bolagen, måste Person A:s anställda chaufförer gå specifika skolningar som de stora bolagen ordnar.

Det har varit möjligt för Person A att öka på antalet bilar efter avregleringen, vilket Person A omedelbart anser positivt. Som tidigare nämnts fanns det förut endast ett begränsat antal taxilicenser och det var mycket svårt att få en licens. Eftersom systemet med taxilicenser avskaffats har det varit möjligt för Person A att nu utvidga sin verksamhet till fem bilar. Utöver detta anser Person A att det är positivt att dejoureringsplikten har avslutats och att taxibilen inte längre behöver vara stationär. Person A har till exempel en bil som kör i Lappland under högsäsongen då efterfrågan på taxitransporter där är som högst.

Person A anser att företagarna gynnas av att taxichaufförerna i dagens läge själva får välja sina transporter och att dejoureringsplikten avskaffats. Han anser dock att kunderna eventuellt får sämre service då taxichauffören själv kan välja sina transporter. Taxichauffören vill nödvändigtvis inte längre köra långa sträckor om han inte kan försäkra sig om att köra sträckan tillbaka med en betalande kund.

Då jag ställer Person A fråga nummer två, hur såg taximarknaden ut innan avregleringen? anser han att det fanns mycket flera mindre aktörer på marknaden tidigare, medan aktörerna idag är mycket större. Den stora skillnaden från nu till då var också att konsumenterna tidigare litade mera på taxitjänsterna. De visste vad taxitransporterna skulle kosta och de visste att priset inte varierar från dag till dag. Tidigare körde också alla taxiföretagare FPA transporter, pensionärer och övriga transporter. I dagens läge är variationen större vilka transporter de enskilda bolagen kör. Person A anser också att tidigare beställdes taxitransporten alltid per telefon via en taxicentral. Idag krävs en applikation för beställningarna anser han.

Då jag ställer den tredje frågan "*Hurdana åtgärder vidtog ni innan lagförändringen.*" märker jag att Person A på förhand har gjort anteckningar. Han säger att han noggrannare började planera vilka tider och var hans bilar skall köra. Utöver det gjorde han beslut om under vilket bolag han ville ha sina bilar. Han säger att hans taxibilar kör under två olika bolag och att bolagen ställer krav på chaufförerna och på bilarna. El-bilar och hybrider kan till exempel prioriteras när bolaget delar ut allmänna transporter eller FPA transporter. Att ha sina bilar under ett franchisebolag kostar årligen en hel del,

och tidigare hade Person A sina bilar endast under ett företag. Nu när han har bilarna under två olika företag konstaterar han att det inte är så stor skillnad i mängden transporter som delas ut mellan företagen. Detta medför att Person A i framtiden kommer att använda det franchiseföretag som är billigare.

Person A har även satsat mycket på företagets hemsidor. En stor del av taxibeställningarna kommer direkt till person A via till hans egna hemsidor. Person A anser att det är viktigt att hemsidorna är uppdaterade och tydliga, så att kunderna har lätt att navigera på dem och att kontaktuppgifterna hittas smidigt. Person A har även jobbat så länge inom branschen att han anser sig ha skapat ett gott rykte inom Östra Nyland. Ett stort antal kunder ringer direkt till honom då de är i behov av transport.

Gällande den fjärde frågan som behandlar förnyelse och anpassning anser Person A att det är det viktigaste inom företagande. Åtgärder som han nämner att han måste vidta är till exempel uppdatering av utrustning. Han föredrar att ha telefoner som stöder de olika applikationerna. Därutöver är det viktigt för honom att beakta hurdana bilar han har till förfogande. Person A anser att eldrivna eller hybrid fordon är att föredra speciellt i östra Nyland. Fordonets drivmedel påverkar mycket hur mycket och hurdana transporter de stora franchise taxibolagen delar ut. Person A anser att eldrivna bilar eller hybridbilar får fler transporter och beställningar än bilar som drivs med bensin eller diesel.

Företagets fordonstyper inverkar också i hurdana konkurrenstävlingar man kan delta. När till exempel FPA konkurransutsätter sina transportbehov, gynnas ofta företag med bilar som har låga Co2 utsläpp. Person A uppger att han endast har en bil som inte är hybrid. Den bilen är dieseldriven och är för det mesta stationerad i Lappland. Att den är stationerad i Lappland är ett rent strategiskt val. I Lappland har Person A:s företag inte speciellt många avtalstransporter och eftersom den enskilda konsumenten inte ännu är speciellt intresserad av drivmedlet som används, anser Person A att det inte är nödvändigt att ha en dyrare hybridbil i Lappland. Under vintersäsongen har Person A hyrt en liten stuga på en livlig skidort. Person A:s anställda bor i stugan under högsäsongen och transporterar turister.

När jag ställer Person A frågan om själva strategiprocessen medger han att han inte funderat kring strategin genom att sitta ner och skissa upp planer. Han säger som följande ” *ja går å funderar på dom här juttuna, o int skriver ja åpp, men målsättningar har ja ju*”. Person A säger att han inte heller sökt hjälp av någon utomstående konsult eller motsvarande. Men efter avregleringen av taximarknaden har Person A strävat efter att hitta kompetent personal. Han anser att en bra och motiverad personal är nyckeln till tillväxt och framgång. Hans tanke var att efter hand utöka bilparken i samband med att han anställer kompetent personal. Han sammanfattar sina tankar som följande ” *utan chaffare så e de ingen ide att ha bilana hemma å stå*”.

Person A verkar mycket nöjd över sin personal. Samma personal har varit länge på jobb och ifall någon slutat, har det hänt att hen kommit tillbaka efter att hen prövat på någonting annat i några år. Personalen tycks också vara mycket självständig, och de anställda sköter till stor del själv om att bilarna är i trafik och att de är servade.

Då jag frågar Person A om han skulle göra någonting annorlunda nu ca 4 år efter avregleringen svarar han bestämt ”*Nää*”. Även om jag försöker mjölka ur ett svar från Person A, får jag inget konkret svar. Han fortsätter påpeka hur viktigt det varit med kompetent och bra personal. Utan dem skulle han inte ha lyckats utvidga sin verksamhet under dessa år.

Till nästa ställer jag Person A frågan gällande hur han ser taximarknaden nu. Person A börjar med att påpeka att antalet taxibilarna under de senaste ca 4–5 åren ökat från ca 9000 bilar till 14 000 bilar. I samma väva säger han dock att kundantalet inte ökat. För att man skall vara attraktiv på marknaden, anser Person A att man bör ha ett gott rykte och att ”*branda*” sig rätt. I samband med att taximarknaden öppnades, var det en stor del av de etablerade taxiföretagarna i Östnyland som slog ihop sig och började köra för ett av de större franchise taxibolagen. Men efter någon tid, sålde en del av företagarna sina serviceavtal och började köra för en annan aktör. Efter att vi gått igenom det, presenterade Person A alla sina taxitelefoner och applikationer, i samband med att han demonstrerade hur de fungerar.

Han berättade att konkurrensen för att få avtal med till exempel FPA är mycket hög, vilket leder till att priserna trampas ner. När jag frågar Person A om konkurrens, anser han att taxina i östra Nyland inte i praktiken konkurrerar med bussar, tåg eller elsparkcyklar. Person A anser att sådan konkurrens i större utsträckning förekommer främst i huvudstadsregionen.

Person A anser inte heller att han har någon specifik strategi när det gäller transporter i glesbygden eller i huvudstadsregionen. Han anser dock att den nya taxilagen möjliggjort det för taxibilarna att stanna kvar i Helsingfors och köra där, ifall de till exempel haft en körbeställning från östra Nyland till huvudstadsregionen. Tidigare var detta inte möjligt, utan man fick endast plocka upp kunder på sitt eget "område" och efter att kunderna transporterats till destinationen, måste man vända hem. Nu anser Person A att det är vanligt att man plockar upp kunder lite här och var. Som exempel nämner han att man utan vidare skall köra till taxikön utanför Mejlans sjukhus ifall man tidigare under dagen kört någon kund till Helsingfors. Person A menar att, även om det är lång kö utanför sjukhuset, så får man snabbt någon kund att transportera därifrån. Det att man nuförtiden kör mera på obekanta områden är enligt Person A inte ett speciellt stort problem, eftersom alla bilar är utrustade med effektiva navigeringsutrustningar. Kunderna förväntar sig inte längre att taxichauffören utan hjälpmedel skall hitta från punkt A till B.

Då vi diskuterar taximarknadens framtid, anser Person A att de små aktörerna kommer att falla bort, och ifall man inte hör till något franchisebolag kommer man inte heller att klara sig. Han sammanfattar att taxibolagen blir större och större, och han oroar sig för att det kommer att bildas monopol på marknaden i framtiden.

Genom att bolagen blir större, tror Person A att det blir allt svårare för nya bolag att träda in och etablera sig på marknaden.

4.2 Person B

Intervjun med Person B ägde rum via Teams en solig februarieftermiddag. Vi började med att gå igenom bakgrundsinformation om Person B samt om hans företag. Person B berättade att hans företag, som han ägde till 100%, för tillfället har fyra bilar i trafik och att bilarna körs av Person B själv + två heltidsanställda och två deltidanställda chaufförer. Tre av Person B:s bilar kör främst inom östra Nyland och en av bilarna kör i Åbo. Utöver att Person B utövar sin taxiverksamhet jobbar han vid sidan om som anställd för ett företag i en totalt annan bransch. Person B kör själv taxi så mycket hans tid tillåter från sitt andra jobb, d.v.s. främst på kvällar och veckoslut. Person B har fungerat som taxiföretagare i snart nio år och de senaste åren har han haft möjlighet att expandera sin verksamhet. Redan då vi går igenom företagets och företagarens bakgrund nämner han att orsaken till att han kunnat expandera sin verksamhet under den senaste tiden beror på att han fått möjligheten att köra FPA transporter. Person B säger att FPA transporter redan förekom på marknaden, och ifall man ville expandera sin verksamhet var det bara att hitta kapital för att skaffa fler bilar. Hur kapitalet samlades in går vi inte desto djupare in på.

Efter att vi gått igenom bakgrundsinformationen ställer jag Person B första frågan gällande hans åsikt om avregleringen av taximarknaden som skedde i juli 2018. Det första Person B säger är "KATASTROFALT". Efter att han dragit några andetag formulerar han sig på nytt och säger " *Alltså nog var det ju katastrof, att man avreglerar så gott som alltihopa på en gång. Utan att ställa några krav på vare sig företagare eller anställda*". När Person B sedan noggrannare börjar berätta om sina tankar framgår det att han nog märkt att regeringen efter avregleringen börjat korrigera sina misstag.

När intervjun fortsätter medger Person B också att avregleringen av marknaden också medförde många positiva förändringar. Han anser att en av de bättre besluten var att dejoureringsplikten slopades. Då man tidigare var taxitillståndsinnehavare på en viss ort var man tvungen att dejourera. Ifall tidpunkten för dejourering var olämplig, kunde dejoureringstimmarna vara mycket olönsamma för taxiföretagaren. Företagaren kunde inte själv välja när

man skulle dejourera. Om företagaren var tvungen att dejourera till exempel en vardagskväll och företagaren då hade någon anställd som körde, kunde dejoureringstimmarna leda till negativt resultat ekonomiskt. Person B säger att nuförtiden väljer man själv de turer som anses vara lönsamma och då det är lugnt och transportbehovet litet, står taxin hemma. Person B säger att de överlagset lönsammaste turerna är turer på veckoslut eller i samband med evenemang. Nuförtiden kan man lugnt köra när man vill utan några sanktioner. Som följdfråga undrar jag hur avskaffandet av dejoureringsplikten påverkat kunderna. På den frågan svarar Person B att det absolut nu blivit svårare att få en taxi på vardagskvällar då inga bilar dejourerar. Person B menar dock att det är skillnad mellan städer. I stora städer är det inte något problem att få en taxi när man vill, men i glesbygden kan det vara problematiskt. Största delen av taxichaufförerna jobbar mellan kl. 8.00 – 16.00 enligt Person B.

Efter att vi behandlat åsikten om avregleringen hoppar vi till följande fråga. Jag ställer Person B frågan: " *hur såg taximarknaden ut innan avregleringen och hur ser den ut idag?*" På frågan svarar Person B bestämt att det nog var lättare att fungera som företagare innan avregleringen eftersom det rådde en form av monopol på branschen. Det fanns kvoter på hur många taxibilar det fick förekomma i varje stad och alla hade samma priser och alla körde enligt samma körlista. Person B menar att det inte i dagens läge längre finns monopol och att var och en skall själv ge anbud till vilket pris de kör. Taxiföretagaren förväntas idag överlag att sköta mycket mera själv än tidigare. Han menar att företagarens ansvar ökat mycket som följd av avregleringen.

Enligt Person B fanns det tidigare en form av förening som skötte allt byråkratiskt gällande beställningar och motsvarande, men i nuläget hör dessa uppgifter till företagaren. Person B medger också att konkurrensen nu är mycket hårdare än den var tidigare. Som resultat av detta kan man kanske se att priserna i stora städer aningen minskat eftersom utbudet vuxit, men detta är ändå inget fenomen som spritt sig över hela landet.

När Person B frågas om konkreta exempel på hur han ändrat på sin verksamhet efter lagförändringen, berättar han att han lagt ner mycket mera tid på att fundera vilken tid på dygnet det lönar sig att ha bilarna i trafik. Han

påpekar att så gott som alla hans bilar alltid är i trafik vardagar mellan kl. 8.00–16.00 och på veckosluten, speciellt fredag och lördag nätter. Nuförtiden är Person B:s bilar mycket sällan i trafik under vardagskvällar.

Efter att vi gått igenom konkreta exempel gällande förändringsarbete börjar vi diskutera nyttan av att anpassa och förnya verksamheten. Då Person B:s åsikt frågas om ämnet anser han att man konstant måste förnya och anpassa sig. *"Det är ett måste om man ha tänkt klara sig i framtiden i branschen"*. Person B anser att konsumenterna blivit mer engagerade och nyfikna efter att lagförändringen trädde i kraft. Person B säger att kunderna frågar mycket mera än de gjort tidigare. Största delen av frågorna gäller prissättningen och val av bil. Eftersom konsumenterna är mer engagerade krävs det också av taxichauffören att man har en bra kund-betjäningsförmåga.

Person B anser att avregleringen av taximarknaden i början, mellan åren 2018 – 2019, hade en positiv inverkan på priserna ur taxikundernas synvinkel. Han anser att priserna sjönk en hel del eftersom en massa nya aktörer trädde in på marknaden. Men efter att coronapandemin bröt ut, har priserna sakta stigit. Person B kan inte direkt säga vad detta beror på, men han säger att fenomenet är tydligt. Som redan tidigare nämndes bröt coronapandemin ut strax efter att taximarknaden öppnades. Enligt Person B var de första coronaåren mycket tunga och besvärliga för taxiföretagarna. Det gällde att verkligen fundera om det alls lönade sig att ha sina fordon i trafik, eller om det var bättre att lämna bilarna hemma. Trots dessa svårigheter anser Person B att han själv klarat åren under coronapandemin relativt bra och smärtfritt utan större ekonomiska förluster.

När intervjun går vidare, ställs Person B frågan *"hur arbetade du fram en strategi gällande din verksamhet och dess framtid"*? Person B svarade att det viktigaste gällande hela processen var att hålla sig öppen för förändringar och att ställa sig positivt till allt det nya. Fortsättningsvis poängterade Person B hur viktigt det var att anpassa arbetstiderna. I samband med förändringen förstod också Person B att det fanns möjligheter med de nya lagförändringarna, och att vara positivt inställd kunde ge möjligheter att få verksamheten mera lönsam än den varit tidigare. I det dagliga strategiarbetet anser Person B att det gäller

att konstant hålla i tankarna varför man överhuvudtaget fortfarande håller på som taxiföretagare. Han anser att företagarens viktigaste uppgift är att se till att ” bli någån över i företagarens ficka av verksamheten”. Ifall verksamheten är olönsam, är det ingen idé att fortsätta verksamheten längre. För att verksamheten skall fortsätta utvecklas och hållas lönsam måste man effektivisera verksamheten och minimera kostnaderna.

Under intervjun framkommer det att Person B:s företag har tre hybridbilar och en dieseldriven bil. De tre hybridbilarna kör alla i östra Nyland. De kör under ett franchiseföretag som kräver att bilarna skall drivas av el eller att de är hybrid. Bilen som Person B har i Åbo drivs av diesel. Bilen i Åbo kör under ett annat franchiseföretag än bilarna i östra Nyland. Enligt Person B ställs det inte så stora krav på bilens egenskaper i Åbo. Skillnaden baserar sig enligt Person B på det att det i östra Nyland finns i förhållande färre transporter än i Åbo. För att maximera antalet transporter i östra Nyland måste företagaren ha hybridbilar för att kunna delta i till exempel FPA:s konkurrensutsättningar. Om man inte har en el-bil eller en hybridbil, får man inte delta. Utöver det anser Person B att Helsingfors har en stor inverkan på östra Nylands taximarknad. Han anser att Helsingfors är den stad i Finland som fungerar som exempel när det gäller den gröna överföringen. Eftersom miljöfrågorna är viktiga i Helsingfors ställer det också ett visst krav på taxiföretagarna i östra Nyland, eftersom en stor del av slutdestinationen av transporterna är Helsingfors, eller huvudstads-regionen. I Åbo finns det så stor efterfrågan på taxitransporter att man fortfarande klarar sig bra med en dieselbil även om hybridbilar skulle prioriteras i utdelningen av transporter. Person B anser att man antagligen ännu en längre tid i framtiden klarar sig bra med en dieselbil i Åbo, men något exakt tidsperspektiv nämner han inte. Då Person B funderat på och utvecklat sina idéer kring strategi och förändring, medger han att han inte bett hjälp av någon extern part. Finlands taxiförbund är företagarnas och branschens största intressebevakare, men Person B säger att han inte hör till Finlands taxiförbund och att han inte personligen ser någon nytta i att höra till dem.

Om Person B nu 4–5 år efter regleringen skulle få facit i hand, anser han att han antagligen skulle ställa sig mera positiv till förändringen. Han anser att det vore viktigt att ”Se det goda framom de dåliga”. Person B medger att han i

början av avregleringen ställde sig relativt negativt emot allting som planerats och som trätt i kraft. I dagens läge skulle han se på saken med öppnare ögon. Just nu när han ser på hurudan förändringen har varit, konstaterar han att utan förändringen skulle han aldrig ha haft möjligheten att expandera sin verksamhet. Eftersom han utnyttjat avregleringen har han kunnat göra sin verksamhet mer lönsam.

I framtiden ser Person B att taximarknaden utvecklas i en riktning där aktörerna blir allt större, och att de små aktörerna faller bort. Under intervjun räknar Person B upp ett antal större franchisetaxibolag och påpekar att de företagen nuförtiden, eller speciellt i framtiden, kommer att ha monopol ifall den nuvarande trenden fortsätter. Trenden beror på att den offentliga sektorn i allt högre grad ställer högre standarder för bolagen som är intresserade att ställa upp i anbudstävlingar. Det som krävs av anbudsgivarna är att det finns tillräckligt många bilar i trafik och att bilarna är miljövänliga. Utöver det kan man kräva specifika skolningar av chaufförerna. Skolningarna kan till exempel ha att göra med invalidtransporter eller transporter av handikappade. Om kraven och standarderna inte uppfylls kan man inte ställa upp i konkurrensutsättningen. Klyftan mellan de större taxibolagen och de små företagarna börjar också vara så stor att de små företagarna inte längre kan konkurrera i till exempel produktutveckling. De stora företagen har bra, kundanpassade och fungerande bokningssystem. Person B anser att det inte råder speciellt mycket konkurrens på marknaden mellan de små enskilda taxiföretagen. Konkurrensen är störst bland de stora aktörerna. Man tävlar om vem som har det bästa franchisepaketet och man försöker med hjälp av dem locka småföretagare under det egna varumärket.

Person B har också noterat att påverkan av yttre konkurrens format taximarknaden. Taximarknaden berörs enligt honom inte speciellt mycket av bussföretag eller tågbranschen. Men el-cyklarna och elsparkcyklarna har bidragit med ett strå till stacken. Effekten av el-cyklar och elsparkcyklarna är förstås mycket varierande beroende av stad eller kommun. Inverkan har inte varit speciellt stor i östra Nyland, anser han men inverkan har varit mycket stor i t.ex. Åbo. En stor del av korta transporter i centrum faller bort och folk kombinerar mycket kollektivtrafik med dessa nya forskaffningsmedel. Ett

fenomen som dock inverkar mycket på efterfrågan av taxi, el-cykel eller elsparkcykel är vädret. Då värdet är dåligt är tröskeln lägre för konsumenterna att hoppa in i en taxi.

Den nionde frågan lämpar sig utmärkt för Person B, eftersom han har bilar som kör på glesbygden och en bil som kör i en större stad. Person B medger att han har olika strategier för så olika marknader. I Åbo kör han i praktiken enbart FPA transporter eller transporter för den offentliga sektorn. Han anser att i större städer måste företagaren fokusera på något visst segment, och att det inte lönar sig att köra transporter av alla slag. Med det menar han att han inte nästan alls kör kunder som bokar taxi via telefon eller telefonapplikationer. Åbo skiljer sig också på det viset från östra Nyland att Åbo har ett universitetssjukhus. Från sjukhuset kommer det dygnet runt kunder som är i behov av taxitransporter. I östra Nyland varierar taxitransporterna däremot mycket. I östra Nyland tar man emot allt som kommer.

På den sista frågan gällande taximarknadens utveckling svarar Person B att han tror att man alltmer i framtiden kommer att fokusera på dynamisk prissättning. Nya aktörer kommer att ha det svårt att träda in på marknaden, och som han tidigare sade, så tror han att marknaden alltmer kommer att domineras av större aktörer.

4.3 Person C

Intervjun med Person C ägde rum i början av mars via Teams. Intervjufrågorna skickades en vecka på förhand, och Person C hade förberett sig väl inför intervjun. Intervjun följde samma schema som de tidigare intervjuerna, och till en början berättade Person C om sig själv och om företaget.

Person C fungerar som VD för ett av Finlands stora taxibolag. Omsättningen mäts i tiotals miljoner och för tillfälle har de flera hundra taxibilar i trafik. Bolaget är grundat några år innan taximarknaden avreglerades i juli 2018. Bolaget har inga egna anställda chaufförer eller bilar, utan företaget säljer sitt koncept till småföretagare som sedan kör under deras varumärke. Inom det administrativa arbetet har företaget ca 30 anställda. Företagets koncept är indelat i två olika segment. De har ett segment där taxina erbjuder så att säga exklusiv service och ett koncept där man erbjuder normala taxitjänster. I huvudsak är bolagets verksamhet i huvudstadsregionen, men under de senaste åren har verksamheten även expanderat till ett fåtal andra större städer i Finland. Bolaget erbjuder företagarna sitt bränd och sin affärsmodell. De har fasta månadskostnader, och utöver det betalar företagarna ersättning till bolaget på basen av sin omsättning.

Då vi börjar gå igenom intervjufrågorna, märker jag att Person C är mycket insatt i det han pratar om. Enligt honom var avregleringen av taximarknaden en mycket bra sak. Utan avregleringen av taximarknaden skulle antagligen bolaget inte se ut som det gör i dagens läge. Och det nya marknadstillfället gav företaget möjligheten att expandera kraftigt genom diverse företagsköp. Som det redan tidigare nämdes har företaget två olika segment som de satsar på. Även om bolaget är det samma, ser det för konsumenten ut som att det skulle finnas två olika taxibolag. Båda segmenten har olika bränd. De olika segmenten tävlar på olika marknader, vilket gör att bolaget kan täcka en större del av hela huvudstadsregionens taximarknad. Båda segmenten har samma administration vilket gör att resurserna inom företaget utnyttjas på ett maximalt sätt.

Även om Person C inte själv fungerade som VD då taximarknaden avreglerades, har han ändå jobbat inom samma företag då. Han anser att lönsamheten för den enskilda taxiföretagaren var betydligt högre innan marknaden avreglerades. Tidigare var marknaden i bättre balans även om det då var svårt att träda in på marknaden. Han anser att servicekvaliteten tidigare var högre. Om man tänker på taximarknaden före lagförändringen anser Person C att det var svårt att få finansiering eller att få utomstående investerare lockade att lägga ut sina pengar på branschen. Tidigare fanns det ytterst begränsade möjligheter att expandera sin verksamhet och om man tänker på utländska aktörer, så var den finska taximarknaden mycket ointressant. När Person C sedan funderar kring hur taximarknaden ser ut idag, anser han att det krävs mycket mera av konsumenterna i dagens läge. Konsumenterna måste bättre känna till branschen och veta hur den fungerar.

Det som Person C även lyfter fram om avregleringen är att den nya situationen inte ännu varat speciellt länge. Det är endast nästan 5 år sedan marknaden avreglerats. Av dessa ca 5 år har coronapandemin rubbat marknaden ordentligt under ca 2 år. Eftersom man endast varit i detta nya läge så kort tid, anser han att det är aningen för tidigt att dra slutsatser ifall förändringen varit lyckad eller inte. Avregleringen av marknaden har fått mycket kritik i medierna om att allting blivit sämre. En del av kritiken anser Person C att är berättigad.

Då intervjun går vidare frågar jag Person C hurdana åtgärder deras företag vidtog innan den nya lagförändringen gällande taximarknaden trädde i kraft. Person C nämner att de genast när de fick nys om lagförändringen började höra sig för gällande möjliga företagsköp. Person C anser att det var mycket viktigt att säkerställa att företaget hade tillräckligt med kapacitet och tillräckligt med volym då marknaden avreglerades. Före avregleringen, gjorde företaget även mycket marknadsundersökningar gällande den finska taximarknaden. I marknadsundersökningarna framkom att finländarna anser att det är dyrt att åka taxi. Det är en av orsakerna varför Person C:s företag införde två olika segment, där ena segmentet är ca 20% billigare än det andra. Person C anser att det helt tydligt var rätt att införa två olika segment och två olika bränd. Han anser att konsumenterna också är segmenterade gällande deras behov och resurser. Någon är beredd att betala för premium service medan det för någon

annan är viktigare med priset. Person C nämner ännu att även om de två olika segmenten har två olika bokningssystem eller bokningsapplikationer, så används samma teknik i båda.

När vi med Person C pratar om hur viktigt det är att anpassa och utveckla sin verksamhet får jag ett utförligt svar. Person C anser att det är mycket viktigt att hänga med i utvecklingen. I samband med och efter avregleringen av taximarknaden började bolaget mycket snabbt utveckla applikationer. Han säger att man i Finland försökte ta modell av avregleringen som skedde i Sverige på 1990-talet, men att marknaden såg så totalt annorlunda ut då att man inte hade speciellt stor nytta av detta data. På 1990-talet fanns det inga applikationer eller moderna bokningssystem, och utöver det nämner han att man i Sverige även idag prioriterar att ringa för att boka en taxi än att använda någon app. Orsaken varför Person C:s bolag hade så bråttom att utveckla applikationer var att det började träda in så många nya bolag på den finska marknaden. Bolag som till exempel Yango, Bolt och Uber hade från tidigare fungerande bokningssystem som fungerade gratis, och ifall Person C:s företag inte reagerade, fanns det en risk att de tappade marknadsandel. Då avregleringen trädde i kraft kunde man på marknaden tydligt känna en spänning mellan de så kallade traditionella taxibolagen och dessa nya plattform bolag. Eftersom spänningen var tydlig ville Person C:s företag ta distans från dessa nya plattformsbolag genom att erbjuda service med hög kvalitet. Även om taximarknaden var aningen turbulent strax efter att marknaden avreglerats, anser Person C att deras efterfrågan till en början minskade på grund av alla dessa nya aktörer. Nu har läget redan stabiliserats, dels på grund av att en del av de gamla taxichaufförerna eller företagarna valt att sluta i branschen.

När vi börjar diskutera den femte frågan gällande utvecklandet av företagets strategi säger Person C att de som sagt började med att undersöka marknaden. De ville veta vad som får konsumenten att använda mera taxi och hurudan prissättning det lönar sig att använda sig av. På basen av undersökningsresultatet började bolaget bygga nya bränd till sig. Även om den finska marknaden är relativt begränsad till sin storlek, var företagets mål att öka antalet bilar. Expansionen skedde främst i det så kallade normala

taxisegmentet eftersom efterfrågan av premiumtransporter är mer begränsad. Företaget fortsätter att följa samma mönster även i denna dag. Varför skulle man ändra på ett fungerande koncept?

Innan avregleringen trädde i kraft var alla företagets chaufförer anställda av Person C:s företag. Företaget ägde även alla bilar. Efter avregleringen ändrade bolaget sin affärsmodell, och de började utnyttja sin franchisemodell. Det vill säga, de anställde inte fler chaufförer, utan chaufförerna måste grunda egna företag, skaffa egna bilar och sedan köpte de ett paket av Person C:s företag och började köra under deras brand. För några år sedan inledde företaget samarbetsförhandlingar och som slutsats fick alla företagets anställda chaufförer sluta. En del av de anställda grundade egna företag och började köra under brandet, men andra slutade helt.

Om Person C nu ca 5 år i efterhand skulle ha facit i hand skulle han ha infört företagarmodellen snabbare, och låtit de anställda gå tidigare. Orsaken till att han skulle fungera så är att en del av företagarna som hade köpt franchisepaketet ansåg att Person C:s företag prioriterade de bilar och anställda som Person C:s företag ägde. Det skapade en del spänning bland franchiseföretagarna. Sammanfattat säger Person C att man borde ha varit modigare och snabbare, men över lag var de strategiska besluten rätt.

När Person C ser på taximarknaden idag anser han att marknaden fortsättningsvis är mycket utmanande. Utmaningarna är inte likadana som de var under värsta coronatiden men det finns några saker som är mycket utmanande. Som första utmaning nämner han de offentligt konkurrensutsatta transporter, som till exempel FPA transporter, skoltransporter och flygbolagens taxitjänster. Anbudstävlingarna för dessa transporter ordnades mitt under värsta coronapandemin. Eftersom det inte fanns så att säga normala transporter under coronapandemin pressades prisnivån exceptionellt lågt på dessa offentliga transporter. Person C anser att prisnivån för tillfället är på en ohållbar nivå. Sådana dagar som det är extra mycket efterfrågan på den normala konsumenttaximarknaden, vill inga chaufförer köra transporter för den offentliga sektorn eftersom prisnivån pressats så lågt. Detta är redan ett

problem i samhället, eftersom människor behöver transport t.ex. till och från sjukhus.

Gällande andra utmaningar nämner Person C konkurrensen. Han nämner att speciellt på sommaren minskar efterfrågan på taxi på grund av att elsparkcyklarna kommit in i stadsbilden. Utöver det lyfter han fram bilar för gemensamt bruk, hyrescyklar och så vidare. Eftersom Person C:s bolag konstaterat att det är mycket svårt att tävla med bolag som erbjuder elsparkcyklar har bolaget börjat göra samarbete med dessa elsparkcykelföretag. I stället för att se dem som konkurrenter ser man nuförtiden på dem som samarbetsparter. Person C säger att olika transportmedel kompletterar varandra. Som ett konkret exempel nämner han att ett av elsparkcykelföretagets applikationer på kvällen/natten frågar konsumenten ifall hen druckit alkohol. Om hen skickar i att hen druckit så styr applikationen konsumenten till taxibolagets applikation. Bolagen strävar efter att skapa modeller som gynnar alla parter. Som taxiföretagare lönar det sig bara att inse att elsparkcyklarna inte kommer att försvinna någonstans inom en snar framtid.

Även om företaget för det mesta kör i stora städer så nämner Person C att företaget även har en strategi för transporter som sker till och från glesbygden. Som exempel nämner han Kyrkslätt. Om någon beställer en av företagets taxi till Kyrkslätt kommer taxifärdens öppningsavgift att vara så hög att det inte för kunden lönar sig att beställa en taxiresa för en kort sträcka. Om man beställer en taxi längre ifrån jämnar priset ut sig desto längre taxiresan är. Genom denna prissättningsmodell undviker bolaget så att säga onödiga taxiresor ut till landsbygden.

Gällande taximarknadens framtid har Person C intressanta synpunkter. Som första synpunkt är Person C bekymrad över den aktuella inflationen som nu drabbar den globala ekonomin. Som resultat av den höjda inflationen stiger räntorna. När räntekostnaderna stiger börjar konsumenterna antagligen skära ned sin konsumtion på förbrukningen. Ifall konsumenterna skär ned på sina restaurangbesök eller på resor kommer det direkt att synas på taxibranschen. Ett annat bekymmer som Person C lyfter fram är det höjda energipriserna. Om

energipriserna, el, bensin eller diesel stiger kommer det direkt att påverka taxiföretagens lönsamhet. Om lönsamheten sjunker kommer Person C:s bolag att ha det allt svårare att få lockat franchiseföretagare under sin bränd. Under de kommande åren tror Person C att marknaden inte kommer ha någon organisk tillväxt, men å andra sidan kan det uppstå möjlighet gällande uppköp av andra företag.

En annan sak som också har stor inverkan på taximarknadens framtid är riksdagen. Om det stiftas lagar som påverkar taximarknaden har det förstås direkt inverkan på företagen och företagarna. Enligt Person C har det stor skillnad vilka partier som sitter i regeringen. De olika partierna har olika agenda och olika intressen, och riksdagens påverkning kan inte uteslutas. I slutändan är det konsumenten som bestämmer hur marknaden ser ut. Konsumenten röstar in kandidater till riksdagen och konsumenten styr utbudet och efterfrågan av taxitjänsterna.

Det som Person C också lyfter fram är att taximarknaden kanske inte fungerar perfekt i ren marknadsekonomi. Som exempel diskuterar vi taximarknaden i Sverige. I Sverige avreglerade man taximarknaden i tron om att priserna skulle sjunka. Dock har priserna i snitt stigit 4% per år medan man strävat efter en inflation på ca 2%. Person C-en teori om fenomenet är att prissättningen på taximarknaden fortsättningsvis är ett mysterium för konsumenten. Konsumenten har svårt att uppfatta bilarnas prissättning och det gör att konsumenten gör ett beslut på otillräcklig information. På taxibranschen är det fortfarande svårt att jämföra priser. För att marknaden skulle fungera bättre, borde man få prissättningen mer genomskinlig och vid taxistolpen borde man få kommunicerat fasta priser. Om konsumenten har möjlighet att jämföra skulle marknadsekonomi fungera bättre.

5 Analys

I detta kapitel analyseras det material som samlats in genom intervjuerna. Materialet som har samlats in anknyts med tidigare forskning för att göra studien mera generaliserbar.

5.1 Upplevelsen av förändringen

Precis som (Tushman & O'Reilly) 1996 beskriver uppstår ofta behovet av förändring av utomstående faktorer. Taximarknaden är inget undantag. I detta fall var det en ny lagstiftning som skapade ett behov av förändring. Utöver att lagstiftningen har ändrat, har även de digitala lösningarna påverkat marknaden och konkurrensen mycket.

Då informanternas åsikt frågades gällande avregleringen 07/2018 fick jag mycket varierande svar. De intervjuade från de små bolagen hade båda ganska negativa åsikter gällande avregleringen, medan personen från det stora bolaget ansåg att avregleringen av taximarknaden var positiv. Orsaken till att åsiktsskillnaden mellan de små bolagen och det stora bolaget var så stora beror antagligen på att de hade olika förväntningar om vad som skulle ske och att det stora bolaget lagt ner mer resurser på att studera och analysera nuvarande marknad i Finland och marknader utomlands där taximarknaden redan avreglerats.

De små företagen var nöjda med hur taximarknaden såg ut tidigare eftersom det var en trygg miljö. Marknaden hade sett lika ut i tiotals år och man hade vissa rutiner och mindre ansvar. I stället för att se möjligheterna i den nya marknadssituationen, fäste man sig vid det gamla goda. Enligt (Coch & French) är detta typiskt under förändringsprocesser. Speciellt när förändringsprocessen inte startat naturligt, utan som resultat av ett politiskt beslut.

Det stora företaget såg däremot möjligheterna i den nya marknadssituationen. Tidigare var det i praktiken omöjligt att expandera sin verksamhet, men i och

med den nya lagförändringen såg marknaden totalt annorlunda ut, och man hade totalt nya möjligheter framför sig. Person C:s företag hade insett att avregleringen av taximarknaden lett till en absolut förändring. Som Juuti & Virtanen (2009) beskriver. Den absoluta förändringen är en process som inte går att stoppa. I och med att Person C:s företag förstått detta, såg de på avregleringen betydligt positivare än Person A:s och B:s företag.

Alla intervjuobjekt var enade om att taximarknaden efter avregleringen ändrades drastiskt, och att det speciellt i början rådde en form av kaos på marknaden. Från intervjumaterialet framkommer det att intervjuobjekten ansåg att det efter avregleringen var alldeles för lätt att träda in på taximarknaden. Konkret syns det i antalet taxibilar som är i trafik i dagens läge, och dels syns det i kvaliteten. När avregleringen trädde i kraft ställdes det inte speciellt höga krav på de nya företagen eller chaufförerna. Eftersom konsumenterna tidigare var vana med en viss standard gällande taxiresorna, kom det som en överraskning för flera konsumenter hur dålig och varierande service de kunde få efter avregleringen. De gamla etablerade taxibolagen kritiserar speciellt de nya aktörernas kompetens, eftersom de nya aktörernas handlingar och inkompetens gör att hela taximarknaden kritiserats mycket i media. D.v.s., en del av aktörerna förstör hela branschens rykte.

Även om åsikterna av själva avregleringen varierar, är alla företagarna dock enade om att avregleringen också hämtat med sig positiva saker. Både Person A och Person B nämner avskaffandet av dejoureringsplikten som en positiv förändring. Mellan raderna kan man tolka att företagarna uppskattar en stor del av friheterna som avregleringen fört med sig även om informanterna i det stora hela ställer sig emot ändringarna. Som resultat av avregleringen har alla de intervjuades företag kunnat expandera sin verksamhet. Innan avregleringen skulle det ha varit omöjligt. Företagarna kan i dagens läge i allt högre grad bestämma var, hur och när bilarna är i trafik. Nuförtiden behöver bilarna inte vara i trafik under tidpunkter när verksamheten skulle vara olönsam.

5.2 Förändringsarbetet

Person A, B och C har alla genomfört stora förändringar i sina företag. Eftersom skillnaden i bolagens storlek varierar mycket ser förändringarna olika ut. Person C:s företag började förändrings-/strategiprocessen i god tid innan avregleringen trädde i kraft. Detta beror på att ifrågavarande företag redan i god tid innan avregleringen bestämt sig för att kraftigt expandera sin verksamhet genom företagsköp. Person C:s företag vidtog precis de åtgärder som Diamant & Schultz, (2021) nämnde. För att processen skulle lyckas måste bolaget väl förbereda expansionen. Till skillnad från de mindre taxiföretagen hade Person C:s företag även betydligt större resurser. Person C:s företag hade möjlighet att använda sig av externa konsulter plus att de hade verktyg för att göra marknadsanalyser.

Person C:s företag utnyttjade marknadsanalysen genom att skapa två olika bränd för företaget. Enligt Person C, visade sig valet vara rätt. När taximarknaden avreglerades och marknaden var aningen upp och ned, uppskattade konsumenterna speciellt mycket den mer exklusiva servicen som bolaget erbjöd. Som Mainardi & Kleiner, (2010) nämner, är förnyandet av din verksamhet en långsam process. Eftersom avregleringen endast varat i ca 5 år, har Person C ännu svårt att analysera om deras åtgärder varit de rätta.

Person A:s och B:s företag anpassade sig enligt situationen. Då avregleringen trädde i kraft använde de sig av den kunskap de själva fått under de tidigare åren som företagare och de använde sin kunskap för att först och främst klara sig på den nya marknaden. Person B poängterar i intervjun hur viktigt det är att hålla sig öppen för förändringar. Att hålla sig öppen för nya förändringar innebär att man måste släppa taget av det förflutna. Det är precis vad Bolman & Deal (2013) anser vara nyckeln för ett lyckat förändringsarbete. Flera aktörer var tvungna att sluta sin verksamhet. Kännetecknande för de mindre företagen var, att de slog ihop sig med ett större franchiseföretag och började köra under deras bränd. Vilket bränd Person A och B valde, berodde mycket på deras egna erfarenheter och på kraven som franchiseföretagen ställde. Utöver det påverkade även de nya aktörerna den nya lagstiftningen och behovet av ny teknik, företagarnas beslut. Det centrala med en lyckad förändringsprocess är

att veta vad som fungerar och vad som inte fungerar (Tushman & O'Reilly, 1996).

Eftersom människorna i världen, speciellt i Norden blir alltmer miljömedvetna måste även företagen hänga med i trenden gällande lägre utsläpp. Beroende på vilket franchiseföretag Person A eller B valde kunde kraven på utrustningen (fordonen) variera mycket. Både Person A och Person B valde att slå ihop sig med olika franchiseföretag beroende på var deras fordon skulle vara verksamma. Som fordon som skulle köra i östra Nyland valde företagarna dyrare el- eller hybridbilar, medan bilarna som verkade i övriga Finland var dieselbilar. Dessa beslut baserade sig på att bilarna som fungerar i orter med mindre efterfrågan måste vara energisnåla, eftersom energisnåla bilar prioriteras när taxitransporter delas ut, eller när man konkurrensutsätter offentliga transporter. På de orter där efterfrågan är stor har det inte så stor betydelse med hurudant drivmedel fordonet drivs. I en ekologiskt hållbar värld går miljöfrågor, klimatfrågor och biologisk mångfald hand i hand (Diamant & Schultz, 2021). Om A:s och B:s företag inte anpassat sig till kraven gällande energisnåla bilar, finns det en möjlighet att de inte kunnat expandera sin verksamhet, eller att de till och med hade varit tvungna att avsluta den helt och hållet.

Alla intervjuobjekten ansåg att det är ytterst viktigt att konstant förnya och anpassa sin verksamhet. Intervjuobjekten var alla inom ledande positioner i sina företag och enligt (Falkenberg et al. 2011) upplever personer förändringar olika, beroende på i vilken position de är inom en organisation. Alla de intervjuade var starkt medvetna om att deras företag måste förnyas, även om alla inte var enade om att förnyelse är en bra sak.

En konkret förändring som alla intervjuobjekten nämnde var taxiapplikationer. Person A:s och B:s företag måste lära sig att använda den applikation som franchisebolaget de slöt sig till använde. Utöver det måste de skaffa utrustning som stödde applikationen. Person C:s bolag bestämde sig för att utveckla en egen applikation. Men utan en fungerande applikation skulle företagen inte ha kunnat fungera på ett effektivt sätt. Utöver applikationen satsade företagen även på sina hemsidor. För att klara sig på marknaden gäller det att hållas

hungrig efter nyare, bättre och effektivare lösningar (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

När företag genomgår förändringar är det även mycket viktigt att beakta sin personal. Personalen kan ha svårt att anpassa sig till nya förändringar (Coch & French, 1948). Person A poängterade under intervjun flera gånger hur hans anställda möjliggjort det för honom att expandera sin verksamhet. Utan kompetent och bra personal är det omöjligt med tillväxt. Uppenbarligen har person A satsat på personalens välmående eftersom hans personal varit mycket långvariga och lojala. Person A nämner inte under intervjun några konkreta exempel på varför hans personal trivs så bra. Men under intervjun får jag uppfattningen att Person A är en mycket jämlik, lugn, saklig och kunnig chef som lyssnar på sina anställda och anpassar sin verksamhet genom att lyssna på personalen och deras åsikter. Person C har fungerat precis som Alvesson och Svensson (2003) beskriver att man skall göra under en förändringsprocess. Då organisationen är mitt i en förändringsprocess är det viktigt att ta hänsyn till de anställdas åsikter och tankar. Ledarens uppgift är att beakta åsikterna och tankarna och vid behov vidta åtgärder.

5.3 Strategiska åtgärder

Både Person A och Person B säger att de inte konkret skrivit ner någon strategi gällande deras verksamhet som resultat av avregleringen av taximarknaden. Strategi är dock en av de centrala faktorerna för ett framgångsrikt företag. Strategiplanering är ett sätt att förbättra sin konkurrenskraft (Mintzberg, 1994). Både Person A och Person B medger att de funderat mycket kring ämnet och att de konstant gjort strategiarbete utan att göra anteckningar. En orsak till att de inte skrivit ner någon strategi, kan bero på att de inte vetat vart marknaden är på väg eftersom situationen är ny för alla taxiföretag. Dels kan det också bero på att deras verksamhet är relativt liten, och eftersom verksamheten är liten har de möjlighet att reagera på ändringar på marknaden snabbare än företag med stor verksamhet. Dock handlar strategi om att skapa ett mål, och om att nå målet (Pisano, 2015).

De strategiska åtgärderna som företagen vidtagit har att göra med de saker som nämnts redan tidigare. Fundera när, var och hur bilarna kör. Fundera kring hurdana bilar de vill ha och fundera kring taxiapplikationer. Person A och Person B har inte heller några märkbara åsikter gällande konkurrens eller transporter i glesbygder eller i storstäder.

Däremot lyfter Person C fram konkurrensen i deras strategiarbete. Då taximarknaden avreglerades trädde det en massa nya aktörer in på marknaden. Dessa nya företag åt i början en stor marknadsandel av de etablerade taxiföretagen. Nu när taximarknaden aningen stabiliserats, har Persons C:s företag börjat iaktta konkurrensen från andra aktörer än från taxibolag. I dagens läge konkurrerar taxiföretagarna även med alternativa forskaffningsmedel, som till exempel el-cyklar eller elsparkcyklar. Även om dessa aktörer inte trätt in på marknaden som orsak av avregleringen av taximarknaden, har dessa aktörer trätt in på marknaden under samma tidsperiod som avregleringen skett. I stället för produkter som tidigare använts på marknaden kommer ett företag ut med en ny produkt som ersätter den gamla produkten (Porter, 2018).

I sitt strategiarbete har Person C:s företag börjat se dessa nya aktörer som samarbetsparter i stället för konkurrenter. Person A och Person B tog inte speciellt mycket ställning till dessa alternativa fortskaffningsmedel. Detta beror troligtvis på att dessa aktörer inte ännu etablerat sig på marknader där Person A:s och Person B:s företag verkar, som t.ex. i östra Nyland. Dessa aktörer verkar i större städer och i huvudstadsregionen där även Person C:s företag verkar.

5.4 Åsikter om taximarknaden

Alla intervjuobjekten är enhälliga om att taximarknaden fortsättningsvis kommer att utvecklas. Marknaden kommer att utvecklas eftersom det hela tiden kommer nya innovationer och eftersom det nu är lättare för nya aktörer att träda in på marknaden. Marknaden kan också utvecklas eftersom vi lever i ett demokratiskt land, och vi har en riksdag som kan stifta nya lagar som direkt påverkar marknaden.

Enligt intervjuobjekten har avregleringen rättat till flera saker som tidigare varit dåliga, men det finns fortfarande mycket jobb att göra för att marknaden skall bli mer effektiv. Prissättningen är ett fenomen som är problematisk på taximarknaden i nuläget. Då man beställer en taxi via en taxiapplikation går det lätt att jämföra priserna. Men då man hoppar i en taxi från en taxistolpe har konsumenten fortfarande svårt att jämföra priserna. Detta har enligt Person C lett till att taxipriserna i snitt stigit snabbare än inflationen.

Person B tror att man i framtiden kommer att utnyttja mer dynamisk prissättning. Det vill säga, prissättning som avgörs av efterfrågan och utbud. I Person C:s företag utnyttjar man redan till en del dynamisk prissättning. Konkret ser man det då någon vill beställa en taxi ut till landsbygden. Priset kommer då automatiskt att vara så högt att taxiföretagaren går på vinst även om transportsträckan är kort.

En annan sak som alla intervjuobjekt är ens om är att de små aktörerna kommer att få det allt svårare på marknaden och endast de stora aktörerna överlever. Ett av intervjuobjekten anser att det redan råder en form av monopol på taximarknaden.

6 Sammanfattning

I sjätte kapitlet sammanfattas avhandlingen och slutsatserna presenteras. Som det redan tidigare nämnts har studien gjorts med hjälp av semistrukturerade intervjuer. För att på bästa möjliga sätt analysera och sammanfatta det insamlade materialet har det anknutits till en teoretisk referensram.

I början av studien har själva ämnet och dess bakgrund presenterats. I första kapitlet beskrivs avregleringen av taximarknaden djupgående och i kapitel ett framkommer orsakerna till avregleringen. I första kapitlet beskrivs de konkreta förändringarna också objektivt med exempel på vad lagförändringen innebär.

I det andra kapitlet presenteras den teoretiska referensramen och avhandlingen går djupare in på tidigare forskning kring förändring och strategi. Dessa ämnen är centrala för denna avhandling eftersom syftet är att fånga upp upplevelsen av förändring.

I tredje kapitlet, det vill säga metodkapitlet, presenterades de verktyg som använts för att skapa denna studie. Hurdana relevanta metoder användes och varför var de relevanta för denna studie.

I fjärde kapitlet presenterades innehållet beträffande intervjuerna. I intervjukapitlet är tanken den att lyfta fram det mest väsentliga material som samlats in genom intervjuerna. Hela avhandlingen kretsar kring det material som samlats av intervju-objekten.

Femte kapitlet, det vill säga analyskapitlet, bygger på att analysera det material som samlats in via intervjuerna. Materialet anknyts även med den tidigare forskningen.

6.1 Slutsatser

På basen av det insamlade materialet och den tidigare forskningen kan man anse att avregleringen av taximarknaden varit en positiv sak för intervjuobjekten, även om alla inte upplever avregleringen positiv.

Faktorer som talar för att avregleringen varit positiv är att alla intervjuade lyckats expandera sin verksamhet under svåra förhållanden och att alla intervjuobjektens företag fortfarande verkar på taximarknaden i Finland. I samband med avregleringen har Finland och hela världen drabbats av coronapandemin. Utöver det har den pågående krisen i Ukraina påverkat den globala ekonomin. Trots dessa omständigheter har Person A:s, B:s och C:s företag klarat sig bra. Man kan även tänka att marknadsläget varit betydligt svårare efter avregleringen än den var innan. Eftersom avregleringen gett företagen friare händer har de lättare kunnat anpassa sin verksamhet. Hur skulle situationen sett ut, ifall avregleringen inte skulle ha skett, och marknaden hade mött de pågående kriserna.

Hur intervjuobjekten upplevde avregleringen av taximarknaden har mycket att göra med attityd och tillgänglig information. Person C:s bolag som hade gjort marknadsundersökningar innan avregleringen upplevde avregleringen som en mycket positiv sak. Det öppnade nya möjligheter på marknaden.

Person B och C såg relativt negativt på avregleringen, men på basen av det insamlade materialet verkade det som om ingendera speciellt mycket fördjupat sig i ämnet innan avregleringen trädde i kraft. Deras åsikter var mycket lika beträffande de negativa rapporterna från media. På basen av intervjuerna fick jag en bild av att de själva var relativt nöjda med den situation de själva är i för tillfället.

Alla intervjuobjekten ställdes även frågan: "*Med facit i hand nu efter ca fyra år, vad skulle ni göra annorlunda*". Ingen av intervjuobjekten gav något konkret exempel på vad de skulle göra annorlunda. De gav svar som att "vara öppnare" Eller att "göra ändringarna snabbare". Men över lag verkade det som om intervjuobjekten var nöjda med de beslut som de hade gjort. Listan på saker de skulle ha gjort kunde ha varit betydligt längre ifall avregleringen av

taximarknaden varit en total katastrof och ifall effekterna av avregleringen varit oförutsägbara.

På basen av det insamlade materialet anser jag att man skall skilja på de åsikter som intervjuobjekten presenterar och de verkliga åsikterna. Eftersom avregleringen fortfarande är så aktuell, och det förflutit så kort tid sedan de nya lagarna trädde i kraft, finns det en möjlighet att upplevelserna skulle se annorlunda ut ifall man gjort intervjuerna om 10 år.

6.2 Kritik

För att få ett mer omfattande resultat från intervjuerna kunde jag ha intervjuat flera personer eller företagare. I denna avhandling varierade även företagens storlek relativt mycket. För att få ett mer sammanhängande och trovärdigt resultat borde jag även ha intervjuat personer som verkar inom mellanstora företag.

Intervjuresultatet hade också antagligen sett annorlunda ut ifall det gjorts intervjuer med personer som varit tvungna att upphöra som taxiföretagare under de senaste åren. Speciellt media har rapporterat om taxiföretagare som tvingats avsluta sin affärsverksamhet på grund av olönsamhet.

Källor:

Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). Handbok i kvalitativa metoder. Stockholm: Liber

Alvehus, J. & Jensen, T. (2015). Organisation. Lund: Studentlitteratur AB.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003). *Managers doing leadership: The extraordinarization of the mundane*. SAGE publications Volume 56(12):1435–1459:042356

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2013). Nya perspektiv på organisation och ledarskap. Lund: Studentlitteratur AB

Bracker, J. (1980). *The historical Development of the strategic management Concept*. Academy of management review, Vol 5, No .

Bell, J. (2005). Introduktion till forskningsmetodik. Studentlitteratur för den svenska utgåvan. Fjärde upplagan.

Burnes, B. (2004). *Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal*. Journal of Management Studies 41:6

Burnes, B. (1996). *No such thing as ... a "one best way" to manage organizational change*. Management Decision, Vol. 34 Issue: 10, pp.11-18

Coch, L. & French, R. P. (1948). *Overcoming resistance to change*. Sage publication

Damström, A. Kalliopää, M. & Upola, T. (2018). Kuka korvaa, jos kyyti syöpähoitoon ei tule? Anne Berner ja taksiuudistuksen asiantuntijat vastasivat tähän ja 14 muuhun yleisön kysymykseen. Yle uutiset: Tillgänglig: <https://yle.fi/uutiset/3-10363240>

Diamant, M. B. & Schultz, C.-J. (2021) HÅLLBARISERINGEN – en guide för företag i omställning. Liber Ab.

Doyle, M. (2002). *From change novice to change expert – Issues of learning, development and support*. Personnel Review, Vol. 31 Issue: 4, pp.465-481

Duncan, M. Mouly, S. & Nilakant, V. (2001). *Discontinuous change in the New Zealand police service – A case study*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 16 Issue: 1, pp.6-19

Eriksson, L, T. & Wiedersheim-Paul, F. (2014). Att utreda forska och rapportera. Stockholm: Liber AB

Falkenberg, H., Näswall, K., Sverke, M., & Sjöberg, A. (2011). How are employees at different levels affected by privatization? A longitudinal study of two Swedish hospitals. Journal Of Occupational And Organizational Psychology, 82(1), 45-65.

Ford Jackie & Nancy Harding (2018). Followers in leadership theory: Fiction, fantasy and illusion. Leadership 14(1) 3–24.

Forsman, B. (2004). Forskarens frihet om makt och moral. Lund: Studentlitteratur AB.

Harju, H-M. (2018). *Taksialan vapautuminen kilpailulle on hyppy tuntemattomaan – taksiryittäjä Petri Päivärinta, 47, ei jäänyt sitä katsomaan*. Yle uutiset. Tillgänglig: <https://yle.fi/uutiset/3-10006306>

Jacobsen, D, I. & Thorsvik, J. (2013). Hur moderna organisationer fungerar. Lund: Studentlitteratur AB.

Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). Organisaatio muutos. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Karjalainen, J. & Miettinen, K. (2018). Liikennepalvelulain seurantaraportti.

Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 14/2018. Helsingfors, 1-82. Sökt från: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161242/14->

2018%20Liikennepalvelulain%20seurantaraportti.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2010). *Psykologi i organisation och ledning* (3. reviderade upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Kim, W.C & Mauborgne, R. (2004). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review.

Llewellyn, N. (2009). *Understanding corporate life*. London: Sage

Liu, H. & Baker, C. (2016). White Knights: Leadership as the heroicisation of whiteness.

Swinburne University of Technology, Australia, Vol. 12(4) 420–448 Sage publications

Mainardi, C. & Kleiner, A. (2010). *The Right to Win*.

Mintzberg, H. (1994), *The Fall and rise of Strategic Planning*. Harvard Business Review.

Motion. LiVM 3/2017 – HE 161/2016. *Liikennekaariesitys hyväksyttiin valiokunnassa lakina liikenteen palveluista*. Tillgänglig: https://www.eduskunta.fi/FI/tiedotteet/Sivut/Liikenteenpalvelut_liv_20170324.aspx

Nilsson, J-E. Odolinski, K. Swärdh, J-E. Liss, V. & Nyström, J. (2013). *Regelförändringar i transportsektorn - Effekter av omregleringar inom inrikesflyg, taxi, kommersiell tågtrafik och bilprovning*. Konkurrensverket. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:670665/FULLTEXT01.pdf>

Okumus, F. & Hemmington, N. (1998). *Barriers and resistance to change in hotel firms: an investigation at unit level*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 10 Issue: 7, pp.283-288

Oliver, J, J. & Parrett, E. (2017). *Managing the future uncertainly: reevaluating the role of scenario planning*. Kelley school of business. Business Horizons.

Pisano, G, P. (2015). *You need an innovation Strategy*. Harvard Business Review

Porter, M, E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review

Porter. M, E. (1996). *What is Strategy?* Harvard Business Review.

Prop. VaVM 3/2018 vp - HE 178/2017 vp). *Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi autoverolain muuttamisesta.* Tillgänglig: https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Mietinto/Sivut/VaVM_3+2018.aspx

Ryen, A. (2004). KVALITATIV INTERVJU – från vetenskapsteori till fältstudier. Liber AB.

Salanova, J.P., Estrada, M., Aifadopoulou, G. & Mitsakis, E. (2011). A review of the modeling of taxi services. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 20, 150–161.

Soisalo-Soininen, J. (2018). *Lakiuudistus käynnisti taksialan pudotuspelin – "Osa toimijoista tulee katoamaan"*. Kauppalehti. Tillgänglig: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/lakiuudistus-kaynnisti-taksialan-pudotuspelin-osa-toimijoista-tulee-katoamaan/9584b81e-45f4-326e-9132-7f96fb2059b3>

Suomen taksiliitto. (2019). *Taksiasiakkaalle*. Hämtad 2019-03-12 från: <https://www.taksiliitto.fi/taksipalvelut/#taksinsaantely>

Sveningsson, S. Alvesson, M. & Kärreman, D. (2014). *Ledarskapsboken*. Liber AB, Stockholm

Svenska taxiförbundet. (2019). *Historik*. Hämtad 2019-03-15 från: <https://www.taxiforbundet.se/om-oss/historik/>.

Todnem By, R. (2005). Organizational change management: A critical review. *Journal Of Change Management*, 5(4), 369-380.

Tushman, M, L. & O'Reilly III, C, A. (1996). *Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change*. University of California

Bilagor

Intervjufrågor Gradu

Från reglerad till öppen marknad, hur upplever taxibolagen förändringen?

- Bakgrundsinformation
- **1.** *Vad anser ni om avregleringen av taximarknaden som skedde 01.07.2018?*
- **2.** *Hur såg taximarknaden ut innan avregleringen?*
- **3.** *Hurdana åtgärder vidtog ni (ert bolag) innan lagförändringen?*
- **4.** *Hur anser ni att det är viktigt att konstant förnya och anpassa sin verksamhet?*
- **5.** *Hur arbetade ni fram en strategi och vad har ni gjort gällande er egen verksamhet som orsak av avregleringen av taximarknaden?*
- **6.** *Med facit i hand nu efter ca fyra år, vad skulle ni göra annorlunda?*
- **7.** *Vad fokuserade ni på i ert strategi/förändringsarbete?*
- **8.** *Hur ser ni på taximarknaden nu?*
- **9.** *Hur har ni anpassat er strategi till glesbygden och till storstäder?*
- **10.** *Vad anser ni om taximarknadens utveckling i framtiden?*