

TRAFIKSTÖRNINGAR PÅ TAXIMARKNADEN

En studie om hanteringen av digitala innovationer

Sofie Gyllenswärd (22739) & Nicole Brunetti (22711)

Abstract

The power of digitalization has proven to entail a potentially devastating effect for incumbent firms as it reshapes markets and erases traditional business models. As a consequence, leaders and policymakers need to reassess their strategies and adapt to new circumstances. The purpose of this study is to investigate how technological disruption affects institutional expectations as well as the strategies employed by incumbent firms in response to these new circumstances. This thesis was conducted as a qualitative case study researching the digitalization of the taxi market in Stockholm. Empirical evidence was collected through qualitative interviews with representatives from the two largest market actors. A theoretical framework was derived from neo-institutional theory and disruptive innovation theory in order to understand the multiple forces that shape organizational fields, and the strategies used by market actors in response to these forces. Empirical findings reveal that an *including or ignoring strategy* is the most sufficient when incumbent firms respond to new institutional expectations. However, the study indicates that *challenging new innovations* is a suitable alternative if the innovation is not fully aligned with institutional expectations. Furthermore, the study demonstrates the complex situation of reformulated customer expectations and values while regulations and legal frameworks not yet have adapted to the digitalized business models. Finally, this study discusses two fundamental implications of digitalization; that the advancement of society suffers from slow legal processes, and that customers possess extensive power in shaping organizational fields.

Key words: disruptive innovation, digitalization, neo-institutional theory, organizational fields, taxi market

Handledare: Svenne Junker
Kursansvarig: Karin Fernler
Uppsatsframläggning: Maj 2016

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND.....	6
1.2 TIDIGARE FORSKNING	7
1.3 SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGA.....	8
1.4 AVGRÄNSNING	8
1.5 DEFINITIONER	9
2. TEORETISK REFERENS RAM	10
2.1 NYINSTITUTIONELL ORGANISATIONSTEORI.....	10
2.1.1 Organisatoriskt fält	10
2.1.2 Scotts tre pelare	11
2.1.3 Påtryckningar på organisationers agerande.....	12
2.2 STÖRANDE INNOVATION SOM FÖRÄNDRING AV INSTITUTIONELLA FÖRVÄNTNINGAR	13
2.3 STRATEGIER VID BEMÖTANDE AV FÖRÄNDRING	14
2.3.1 Ignorera.....	15
2.3.2 Inkludera	15
2.3.3 Utmana	16
2.4 ANALYSVERKTYG.....	16
3. FORSKNINGSMETOD	18
3.1 METODVAL OCH FORSKNINGSANSATS.....	18
3.1.1 Abduktiv metod	18
3.1.2 Kvalitativ ansats.....	18
3.1.3 Flerfallsstudie	18
3.1.4 Litteraturstudie.....	19
3.2 EMPIRIINSAMLING	19
3.2.1 Val av fallföretag.....	19
3.2.2 Semistrukturerade djupintervjuer	20
3.2.3 Val av intervjupersoner	20
3.2.4 Sekundärdata	21
3.3 GENOMFÖRANDE	21
3.4 BEARBETNING OCH ANALYS AV EMPIRISKT MATERIAL	22
3.5 METODDISKUSSION.....	22
3.5.1 Uppsatsens validitet och reliabilitet.....	22
4. EMPIRI	24
4.1 BAKGRUND.....	24
4.1.2 Stockholms taximarknad.....	24
4.2 EN BRANSCH I FÖRÄNDRING	24
4.2.1 Inträde av nya aktörer.....	25
4.3 REGLER OCH LAGAR PÅ TAXIMARKNADEN.....	26

4.3.1 Förbundsverksamhet och förändring av regler	27
4.4 NORMER OCH FÖRVÄNTNINGAR PÅ STOCKHOLMS TAXIMARKNAD	27
4.5 KULTUR PÅ STOCKHOLMS TAXIMARKNAD	28
4.6 AKTÖRERNAS AGERANDE	28
4.6.1 Fallföretagens ägarstruktur och skillnader	29
4.6.2 Agerande och respons på den digitala affärsmodellen.....	29
4.6.3 Arbete och debatt kring regelverk.....	30
4.6.4 Fortsatta satsningar.....	30
4.7 SAMMANFATTANDE DISKUSSION	30
5. ANALYS	32
5.1 STÖRANDE INNOVATION	32
5.2 FÖRÄNDRING AV DE INSTITUTIONELLA FÖRVÄNTNINGARNA	32
5.2.1 Den regulativa spelaren.....	33
5.2.2 Den normativa spelaren	33
5.2.3 Den kulturell-kognitiva spelaren.....	34
5.3 AKTÖRERS AGERANDE	34
5.3.1 Aktörernas agerande då institutionella förväntningar är i samspel.....	35
5.3.2 Aktörernas agerande då institutionella förväntningar står i konflikt	36
5.4 UTVÄRDERING AV ANALYSVERKTYG	37
6. SLUTSATS OCH DISKUSSION	39
6.1 SLUTSATS	39
6.2 DISKUSSION	40
6.2.1 Implikationer för praktiken	40
6.2.2 Reflektioner kring teoretiska ramverkets design	41
6.2.3 Uppsatsen generaliserbarhet och begränsningar	42
6.2.4 Framtida forskning.....	43
REFERENSLISTA	44
Tryckta källor.....	44
INTERNETKÄLLOR, RAPPORTER & NYHETSARTIKLAR.....	45
INTERVJUGUIDE.....	46

Tabellförteckning

Tabell 1. Definitioner.....	9
Tabell 2. Lista över intervjupersoner.....	21

Figurförteckning

Figur 1. Regler, normer och kulturer skapar institutionella förväntningar.....	12
Figur 2. Scotts institutionella pelare och dess bärare.....	13
Figur 3. Analysverktyg.....	17
Figur 4. Utvecklat analysverktyg.....	38

”Frågan är om det är troligt att gamla traditionella företag någonsin kommer att leda den teknologiska utvecklingen?”

– Anställd, fallföretag

FÖRORD

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Svenne Junker. Tack för din tydliga vägledning och för att du motiverat oss till ständig förbättring. Vi vill även rikta ett tack till Taxi Stockholm och Cabonline Group för tid och engagemang som gjort denna uppsats möjlig. Slutligen vill vi tacka för värdefullt stöd från vår handledargrupp.

1. INLEDNING

1.1 BAKGRUND

Teknologisk innovation är ett fenomen med stor inverkan på vårt samhälle genom sin roll som ständig utmanare av traditionella affärsmodeller. Digitala lösningar innefattar vittgående möjligheter att påverka och störa etablerade affärsmodeller, vilket har bidragit till samhällets omfattande digitalisering de senaste åren (Zott, 2010). Hantering av nya konsumentbeteenden till följd av nya digitala affärsmodeller är något som ligger högt upp på dagordningen hos företag idag och beslutsfattare måste ständigt utvärdera existerande affärsmodeller för att vara fortsatt konkurrenskraftiga (McKinsey, Global Institute, 2016).

Ett begrepp som är starkt kopplat till teknologisk innovation och som har fått stor uppmärksamhet i såväl populärlitteratur som akademiska kretsar är störande innovation (disruptive innovation). En störande innovation beskrivs som en förändring som kommer att påverka en marknad i särskilt stor utsträckning eftersom etablerade aktörer utmanas av helt nya sorters affärsmodeller och tillvägagångssätt (Christensen, 1995).

När en stor förändring sker på en marknad skapas nya förväntningar. Nya förväntningar bidrar i sin tur till att det uppstår utmaningar för etablerade aktörer att agera i enlighet med dessa (Oliver, 1991). En störande innovation är ett exempel på hur förväntningar förändras på ett särskilt omtumlande vis vilket bidrar till helt nya förutsättningar för etablerade aktörer. Därför kan en störande innovation klassificeras som en kraft som ställer förväntningar och förutsättningar på ända och fundamentalt omformar marknader. En kraft som sätter intensiv press på aktörer att agera och bemöta den nya marknadsordningen. I förlängningen ger denna intensiva press upphov till frågan hur etablerade aktörer bör agera när förändringar och nya förväntningar utmanar själva ursprunget av en marknad. Följaktligen efterfrågas svar på vilka strategier som kan tillämpas då nya omständigheter gravt avviker från hur man ursprungligen agerat på marknaden. Frågan får ännu större innebörd i situationer där förväntningar från kunder och det rådande regelverket står i konflikt med varandra.

Taxibranschen är en av många branscher runt om i världen som skakats om efter att nya aktörer utmanat den traditionella värdekedjan genom att vara helt baseras på digitala plattformar. Genom att utmana taxibranschens traditionella affärsmodell har kunders förväntningar, samt etablerade aktörers förutsättningar för konkurrenskraft, påverkats. Stockholms taximarknad är inget undantag utan har också påverkats av nämnda förändringar. 2013 trädde Uber, ett internationellt IT-företag som erbjuder en internetbaseradtjänst för beställning av taxiresor. Ubers entré har kommit att förändra såväl

kundbeteenden som förväntningar på de etablerade aktörerna vilket har resulterat i en omfattande mediedebatt om regelverket kring taxitjänster (Wolodarski, 2016). I början av maj 2016 offentliggjordes det att en av Ubers tjänster; Uberpop, läggs ner i Sverige till följd av rättsliga tvister (Uber Sverige, 2016). Ubers förespråkare menar att den lagstiftning som finns är uråldrig och borde uppdateras för att vara relevant i dagens samhälle.

Vår studie ämnar att, med Stockholms taximarknad som fallstudie, undersöka vad som händer när en stor förändring påverkar de institutionella förväntningarna som verkar på en marknad och hur etablerade aktörer följaktligen väljer att anpassa sig till dessa.

1.2 TIDIGARE FORSKNING

Förståelse för hur marknader förändras behandlas inom ramarna för institutionell teori. Institutionell teori är ett brett forskningsfält och det finns många utgångspunkter för att studera detta ämne. Nyinstitutionell teori, som är en utveckling på tidigare institutionell teori, fokuserar på hur organisationer påverkas av sin omgivning utifrån sociala och kulturella beroenden. Meyer och Rowan var pionjärer inom det nyinstitutionella fältet och intresserade sig för organisationers anpassning till institutionella regler i kontrast till samordning och kontroll. DiMaggio och Powell utvecklade fältet med att förklara hur organisationer agerar i enlighet med varandra för att uppnå legitimitet. Vidare förklarar Scott hur organisationer formas av institutionella strukturer i termer av regler, normer och kulturer vilket påverkar aktörers agerande.

Vad avser organisationers agerande till följd av förändrade institutionella förväntningar framställer Oliver (1991) ett ramverk som redogör för olika strategier vid sådant bemötande. Ramverket beskriver hur organisationer kan välja att anpassa sig i olika grad till institutionella tryck och förväntningar. Möjliga strategier sträcker sig från passivt agerande till proaktiv manipulation. Markides (2003) presenterar ett ramverk med strategier för hur organisationer kan välja att bemöta störande innovation. Detta ramverk tar dock ingen hänsyn till vilken inverkan störande innovationer har på att forma institutionella förväntningar på en marknad, utan fokuserar enbart på störande innovation som en isolerad kraft med direkt inverkan på organisationen.

Vi saknar däremot forskning som beskriver relationen mellan hur störande innovationer och etablerade aktörer på en marknad i symbios har inverkan på formandet av nya institutionella förväntningar. Således finns det en intressant lucka att fylla inom forskningsfältet.

1.3 SYFTE OCH forskningsfråga

Denna studie syftar till att förklara hur förändrande krafter kan komma att påverka institutionella förväntningar och hur aktörer väljer att anpassa sig efter dessa. Detta studeras genom att undersöka och analysera vad som har hänt på Stockholms taximarknad till följd av digitaliseringen. Studien avser besvara följande forskningsfrågor:

-
1. *Vilka strategier använder sig etablerade aktörer av vid bemötandet av omfattande teknologisk förändring?*
 2. *Vilka faktorer påverkar valet av strategi vid bemötandet av omfattande teknologisk förändring?*
-

1.4 AVGRÄNSNING

Studien avgränsas till att studera de två största aktörerna på Stockholms taximarknad; Taxi Stockholm och Cabonline Group (fortsättningsvis Cabonline), som tillsammans innehar en marknadsandel som uppgår till omkring 80 procent. Denna geografiska, branschmässiga och företagsspecifika avgränsning har gjorts med hänsyn till kandidatuppsatsens omfattning samt tillgång till intervjupersoner på fallföretagen.

Vidare fokuserar uppsatsen primärt på att undersöka agerande till följd av förändringar som har sitt ursprung i teknologisk innovation. Vi tar således inte hänsyn till övriga externa och interna faktorer som kan komma att påverka fallföretagens verksamhet. Dock rymmer uppsatsen vissa inslag av interna processer och hanteringar i syfte om att få en bättre förståelse för fallföretagens agerande.

Vi har inte valt att fördjupa oss i det fenomen som har kommit att benämnas delningsekonomi även om begreppet är starkt förknippat med den förändring som har skett på Stockholms taximarknad. Detta med anledningen att vi anser att en sådan fördjupning kräver andra teori- och analysverktyg som inte rymms inom formatet för denna kandidatuppsats.

1.5 DEFINITIONER

Nedan presenteras definitioner och tillämpningar av uttryck som är centrala i denna uppsats.

Nyckelord	Förklaring
Störande innovation	"Disruptive innovation" - En innovation som skapar nya marknader och värdekedjor vilken stör etablerade aktörer
Organisatoriskt fält	En samling organisationer som verkar under liknande funktioner
Beställningscentral	Funktion som förmedlar taxiresor under ett specifikt varumärke. Traditionellt har förmedling skett via telefon men idag finns det även digitala beställningscentraler
Åkare	Egenföretagare som bedriver åkerservice med eller utan anställda. Åkare är vanligtvis anslutna till en beställningscentral
Etablerade aktörer	Aktörer som etablerade sig innan digitaliseringen av taximarknaden
Mobilapplikation	Digitalt tillämpningsprogram för mobila enheter. I denna uppsats avses applikationer som innehar funktion för taxibokning
Institution	Strukturer som bidrar till mening, stabilitet och ordning på ett organisatoriskt fält
Institutionella förväntningar	Förväntningar på hur aktörer på ett organisatoriskt fält kan, bör och förväntas agera

TABELL 1: DEFINITIONER

2. TEORETISK REFERENSRAM

Som verktyg för att analysera utvecklingen på Stockholms taximarknad använder vi oss av nyinstitutionell organisationsteori. Fältet hjälper oss att skapa förståelse för den komplexa situationen av regler, normer och kulturell-kognitiva faktorer organisationer är inbäddade i. Vidare ger nyinstitutionell organisationsteori oss ett användbart ramverk för hur omvärlden påverkar organisationer till följd av formella och informella strukturer. Vi kan med hjälp av denna teori således bättre förstå hur Stockholms taximarknad och dess institutionella förväntningar har påverkats till följd av omfattande teknologisk förändring.

För att klassificera den teknologiska förändring som har skett, har vi valt att använda oss av teorin om störande innovation. Teorin är ett lämpligt analysverktyg för att förklara hur en ny innovation kan komma att revolutionera en marknad. För att kunna analysera aktörernas agerande presenteras tre strategier vid bemötande av förändrade institutionella förväntningar i samband med störande innovation. Slutligen presenteras en sammantagen modell av den teoretiska genomgången som analysverktyg.

2.1 NYINSTITUTIONELL ORGANISATIONSTEORI

I motsättning till det klassiska synsättet inom organisationsteori om att organisationer är rationella och därav fattar lämpliga beslut, belyser institutionell teori hur organisationer väljer att anpassa sig efter såväl formella som informella regler (Eriksson-Zetterqvist, 2009). Att betala en aktör för en transport från A till B är en djupt rotad samhällsfunktion. Taximarknadens aktörer är såväl formellt som informellt inbäddade i samhällets övriga funktioner, regelverk och beteendemönster varför institutionell teori ämnar sig väl för denna uppsats.

Tidig institutionell teori fokuserar på en organisations agerande i relation till omgivningen. Fältet utvecklades senare till det som benämns som nyinstitutionell organisationsteori och förklarar hur organisationer inom samma bransch formas av institutionella strukturer, regler, normer och kulturer som inte bara begränsar utan även möjliggör för agerande och förändring (Eriksson-Zetterqvist, 2009).

2.1.1 ORGANISATORISKT FÄLT

Då vi ämnar förklara varför aktörer som är verksamma inom samma funktioner påverkas av och agerar till följd av förändrande krafter är det nödvändigt att inledningsvis definiera begreppet organisatoriskt fält. En enkel beskrivning av ett sådant fält lyder: *"en samling organisationer som verkar genom liknande funktioner"* (Scott, 2001). En mer utförlig redogörelse för organisatoriskt fält beskrivs av DiMaggio och Powel (1983) som ett fält av organisationer som: *"omfattas av samma institutionella områden som:*

leverantörer, resurser, kunder, regulativa organ eller organisationer som producerar samma varor eller tjänster". Sammantaget verkar organisationer som är aktiva på samma organisatoriska fält under samma regler (formella och informella), uppfattningar, allmänna åsikter och policys vilket i stor utsträckning påverkar deras agerande (Meyer & Rowan, 1977). Taximarknaden kan analyseras som ett eget organisatoriskt fält med tillhörande regler, värderingar och föreställningar.

2.1.2 SCOTTS TRE PELARE

För att förstå hur organisatoriska fält är uppbyggda utifrån ett institutionellt perspektiv måste begreppet institution utvecklas. Ett sätt att se på en institution är använda Scotts (2001) framställning av hur institutioner består av regulativa-, normativa- och kulturell-kognitiva pelare som bidrar till mening, stabilitet och ordning på ett organisatoriskt fält. Dessa pelare har en central roll i uppbyggnaden av organisatoriska fält då de påverkar hur aktörer kan agera (enligt lagar och regler), bör agera (enligt de normer som finns) och förväntas agera (enligt kulturella föreställningar). Ett organisatoriskt fält är följaktligen ständigt påverkad av dessa krafter.

Den regulativa pelaren är associerad med regler, mätning och sanktioner. Framtagandet av regler, inspektion av beteenden samt styrning av sanktioner verkar genom diffusa informativa mekanismer så som mänsklig interaktion eller strikt auktoritet som tilldelas aktörer som exempelvis polis eller domstol (Scott, 2001).

Den normativa pelaren består av samhällets oskrivna regler vilka skapar outtalade dimensioner som vägleder hur en aktör bör bete sig på ett organisatoriskt fält. Normativa system består av både värderingar och normer där den förstnämnda bedömer strukturer och beteenden medan den senare avgör hur saker ska göras. Att inte följa dessa outtalade riktlinjer kan få en individ eller organisation att uppfattas som avvikande eller störande (Scott, 2001).

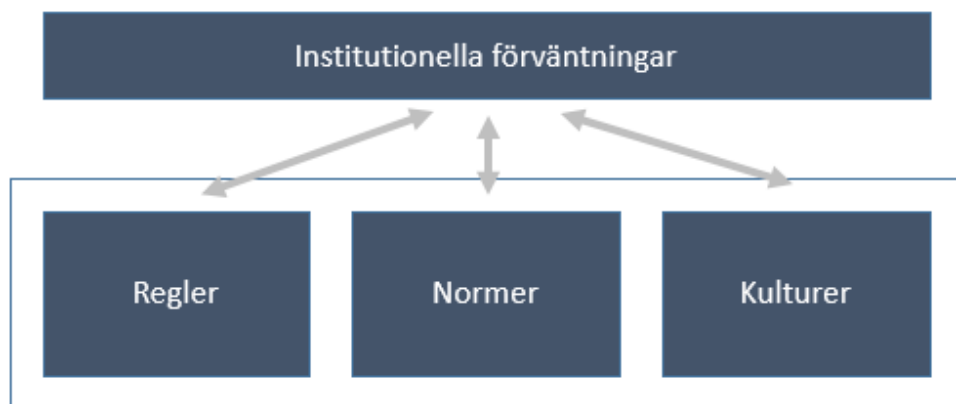
Kulturell-kognitiva aspekter påverkar en organisations agerande utifrån delade föreställningar av den sociala verkligheten. Detta tas i uttryck genom exempelvis symboler, ord, tecken och gester. Denna pelare formar organisationer genom att den skapar symboliskt värde och mening (Scott, 2001). Ett tydligt exempel på en kulturell-kognitiv aspekt av en bransch är taximarknaden på Manhattan i USA som traditionellt sett starkt symboliserats av gula bilar.

Scotts teori är en mycket förenklad bild av verkligheten varför detta synsätt kan ifrågasättas. Teorin kan framstå som statiskt då interaktionen mellan de olika pelarna inte är tydlig. Dock anser vi att denna teori

lämpar sig väl för denna uppsats format då den ger ett användbart verktyg för att kategorisera och analysera de faktorer som påverkar organisatoriska fält.

2.1.3 PÅTRYCKNINGAR PÅ ORGANISATIONERS AGERANDE

Aktörer inom ett organisatoriskt fält omfattas av såväl interna och externa begränsningar som krav på att agera för att bemöta efterfråga och förväntningar (Oliver, 1991). Regulativa, normativa och kulturell-kognitiva krafter skapar tillsammans institutionella förväntningar vilket sätter gränser för vad som är accepterat på ett organisatoriskt fält. Förhållandet kan illustreras som korrelerande då de institutionella förväntningarna påverkas av förändringar i regler, normer och kulturer som i sin tur påverkas av de institutionella förväntningarna. Exempelvis kan en förändrad norm påverka de institutionella förväntningarna vilket i sin tur kan komma att påverka de regler och kulturer som finns.



FIGUR 1: REGLER, NORMER OCH KULTURER SKAPAR INSTITUTIONELLA FÖRVÄNTNINGAR

Genom att agera i linje med rådande förväntningar leder dessa påtryckningar till att aktörer på samma fält utvecklas i en sådan riktning att de blir allt mer homogena och likartade i sitt agerande. Detta fenomen har kommit att benämnas som ismorfism (DiMaggio & Powel).

Hur en aktör anpassar sig till rådande strukturer påverkar i vilken grad en aktör uppnår legitimitet. Vi ansluter oss till Suchmans (1995) definition av legitimitet: *“Legitimitet är en generaliserad uppfattning eller antagande om att en enhets agerande är önskvärt, lämpligt eller korrekt inom socialt konstruerade system av normer, värderingar, övertygelser eller definitioner”*. En organisation som väljer att inte anpassa sig till strukturerna i en bransch kommer framstå som nonchalant, avvisande och möjligtvis icke-legitim (Eriksson-Zetterqvist, 2009). Ur denna aspekt framstår det som tydligt att det finns svårigheter associerade med att verka på ett organisatoriskt fält utan att uppnå legitimitet.

2.2 STÖRANDE INNOVATION SOM FÖRÄNDRING AV INSTITUTIONELLA FÖRVÄNTNINGAR

Institutioner består av ett stort antal, till synes, relativt statiska byggstenar. Det är dock viktigt att belysa dess förmåga att förändras till följd av nya förutsättningar. En sådan förändring kan komma att ske inkrementellt genom stegvisa förbättringar eller som en plötslig förändring i form av en störande innovation (Christensen, 1997). En störande innovation träder in på en marknad genom ett smalt segment och skapar så småningom nya marknadsförutsättningar och värdekedjor vilket påverkar etablerade aktörer. En sådan innovation har initialt inte för avsikt att störa etablerade aktörer utan riktar sig mot en nyformulerad målgrupp som efterfrågar annan funktionalitet och kvalitet. I takt med att innovationens attribut förbättras tillfredsställs det generella marknadsbehovet och etablerade aktörer utmanas (Christensen, 1997).

För att förklara institutionell förändring som kan ske till följd av störande innovation återvänder vi till Scotts (2001) ramverk för de tre pelarna. De regulativa, normativa och kulturell-kognitiva pelarna är uppbyggda av olika *bärare*. Dessa bärare inkluderar symboliska system, relationella system, rutiner och artefakter vilka ständigt förändras och som i sin tur påverkar institutionella förväntningar på det organisatoriska fältet. Exempelvis förändras institutionella förväntningar i takt med att regler, värderingar, styrsystem och kategorier omformuleras eller helt upphör att existera vilket i sin tur resulterar i nya institutionella tryck på hur aktörer bör och ska agera. Detta är vad som händer när en störande innovation träder in på en marknad och förändrar de befintliga bärarna.

B ä r a r e	P e l a r e			
		Regulativ	Normativ	Kulturell-Kognitiv
	<i>Symboliska system</i>	Regler, lagar	Värderingar, förväntningar, standarder	Kategorier, exemplifiering
	<i>Relationella system</i>	Styrsystem, maktsystem	Regimer, auktoritetsystem	Strukturell ismorfism, identiteter
	<i>Rutiner</i>	Protokoll, standadiserade tillvägagångsätt	Uppgifter, roller, pliktskyldigheter	Manus
	<i>Artefakter</i>	Objekt med föreskrivna specifikationer	Objekt som bemöter standarder	Objekt med symbolskt värde

FIGUR 2: INSTITUTIONELLA PELARE OCH DESS BÄRARE, OMARBETAD FRÅN SCOTT (2001)

En ny innovation på en marknad kan liknas vid en idé som översätts till tankar och handlingar hos individer med mål att inkorporeras i institutionen. Det är dock viktigt att belysa att alla idéer inte uppnår denna planerade inverkan eftersom de kan komma att motverkas av redan etablerade institutioner och därför förkastas eller förändras på vägen (Czarniawska & Joerges, 1996).

Det finns en viss lucka mellan teorin om störande innovation och nyinstitutionell teori. Störande innovation förklarar hur aktörer påverkas av nya innovationer. Nyinstitutionell teori beskriver istället hur institutionella förväntningar påverkas av förändring. Ett tydligt exempel är att teorin om störande innovation beskriver hur en innovation kan få en direkt omvälvande effekt på etablerade aktörer medan nyinstitutionell teori utgår ifrån att förändring är en mer trögrörlig process. Av den anledningen måste vi i detta fall göra en egen tolkning för att teorierna ska vara möjliga att kombinera. Vår utgångspunkt är att givet att en innovation har en störande effekt betyder det nödvändigtvis inte att den får full inverkan på de institutionella förväntningarna. Det är rimligt att anta att en ny affärsmodell inte får omedelbar inverkan på de regler, normer och kulturer som påverkar ett organisatoriskt fält.

Vilken påverkan en innovation eller förändring de facto har på ett organisatoriskt fält och dess institutionella förväntningar beror på flera olika faktorer. Utifrån ett regulativt perspektiv har hur stor makt begränsande auktoriteterna, så som fackförbund och lagstiftare, besitter över aktörerna stor inverkan på i vilken mån regler och det medföljande institutionella trycket kan ändras (Scott, 2001). När sociala föreställningar och strukturer omformuleras följer det att lagar och regler förändras eftersom regleringen måste ta hänsyn till aktuella tillvägagångssätt (Scott, 2001). Då en innovation skapar nya beteendemönster och normer följer det att innovationer har en indirekt påverkan även på lagstiftning genom att denna så småningom anpassar sig till förändrade normer.

2.3 STRATEGIER VID BEMÖTANDE AV FÖRÄNDRING

Förändrade förutsättningar och förväntningar på en marknad medför svårigheter för aktörer eftersom det ställer krav på förnyelse av den traditionella verksamheten (Cooper & Schendel, 1976; DiMaggio & Powell, 1983; Utterback, 2004).

För att förstå hur aktörer bemöter förändring på organisatoriska fält, vilket kan resultera i förändring av institutionella förväntningar, har vi sammanställt teori som beskriver olika strategier vid ett sådant bemötande. Vi har identifierat tre tillvägagångssätt aktörer kan välja att tillämpa som är relevanta för denna studie.

2.3.1 IGNORERA

Det finns metoder som etablerade aktörer kan tillämpa för att parera förändringar i institutionella förväntningar utan att de facto anpassa sig därefter. Dessa aktörer bibehåller sin relevans genom att upprätthålla en fasad av att ge vika för det nya institutionella trycket trots att de i själva verket ignorerar det (Oliver 1991). Vid en sådan situation är ett tillvägagångssätt att använda sig av ritualer, ceremonier och symbolisk acceptans av institutionella regler, normer och kulturer för att förmedla en föreställning om anpassning efter det institutionella trycket (Meyer & Rowan, 1977). Detta kan tas i uttryck genom exempelvis kommunikation- och PR-insatser. Vi tolkar detta som ett möjligt tillvägagångssätt i de fall det är uppenbart att den störande innovationen kommer att förändra det organisatoriska fältet och det är nödvändigt att anpassa sig för att uppnå legitimitet.

2.3.2 INKLUDERA

Ett annat alternativ är att acceptera de nya institutionella förväntningarna och agera så att den nya innovationen inkluderas i verksamheten.

Oliver (1991) beskriver hur institutionellt tryck kan bemötas genom att helt anpassa sig efter nya institutionella förväntningar. Detta är ett lämpligt tillvägagångssätt i de fall det finns uppenbara fördelar associerade med att anpassa sig för att vinna legitimitet, öka stabilitet eller bibehålla förtroende att bedriva verksamhet (DiMaggio & Powel, 1983).

Även om det finns motsättningar mellan institutionella förväntningar och interna förutsättningar finns det anledning att delvis anpassa sig genom att kompromissa med det institutionella trycket (Oliver, 1991). För att kunna anpassa sig till nya förutsättningar och förväntningar krävs det att aktörer agerar. Det som ofta inträffar när en ny innovation träder in på en marknad och sätter tryck på etablerade aktörer är att det skapas separata enheter inom en organisation som enbart fokuserar på den nya innovationen. Enheten tilldelas ofta ett eget namn samt separat VD eller divisionschef och flyttas bort från den traditionella delen av företaget (Markides, 2003). För att två affärsenheter framgångsrikt ska kunna upprättas samtidigt krävs effektiv resursfördelning (Christensen, 2006) och hög grad av beslutsautonomi till den nya enheten (Markides, 2003).

Det finns andra faktorer som underlättar för inkluderingen av nya innovationer och förväntningar. Resurser, både i form av mänsklig kompetens och pengar, påverkar förmågan att förändras. Rekrytering från andra branscher ger större chans att inkludera nya innovationer (Yu, 2009) då individer med stark

koppling till tidigare arbetssätt generellt sett har lägre förmåga att upptäcka nya sätt att använda resurser och konkurrera (Cooper & Smith, 1992).

Etablerade aktörer väljer ofta strategin att inkludera nya innovationer men stöter på problem då den traditionella verksamheten och nya sättet att agera ofta står i konflikt med varandra (Utterback, 2004; Markides, 2003). Nyckelfrågan blir då hur väl företaget hanterar dessa konflikter, vilket i slutändan avgör dess framgång att konkurrera.

2.3.3 UTMANA

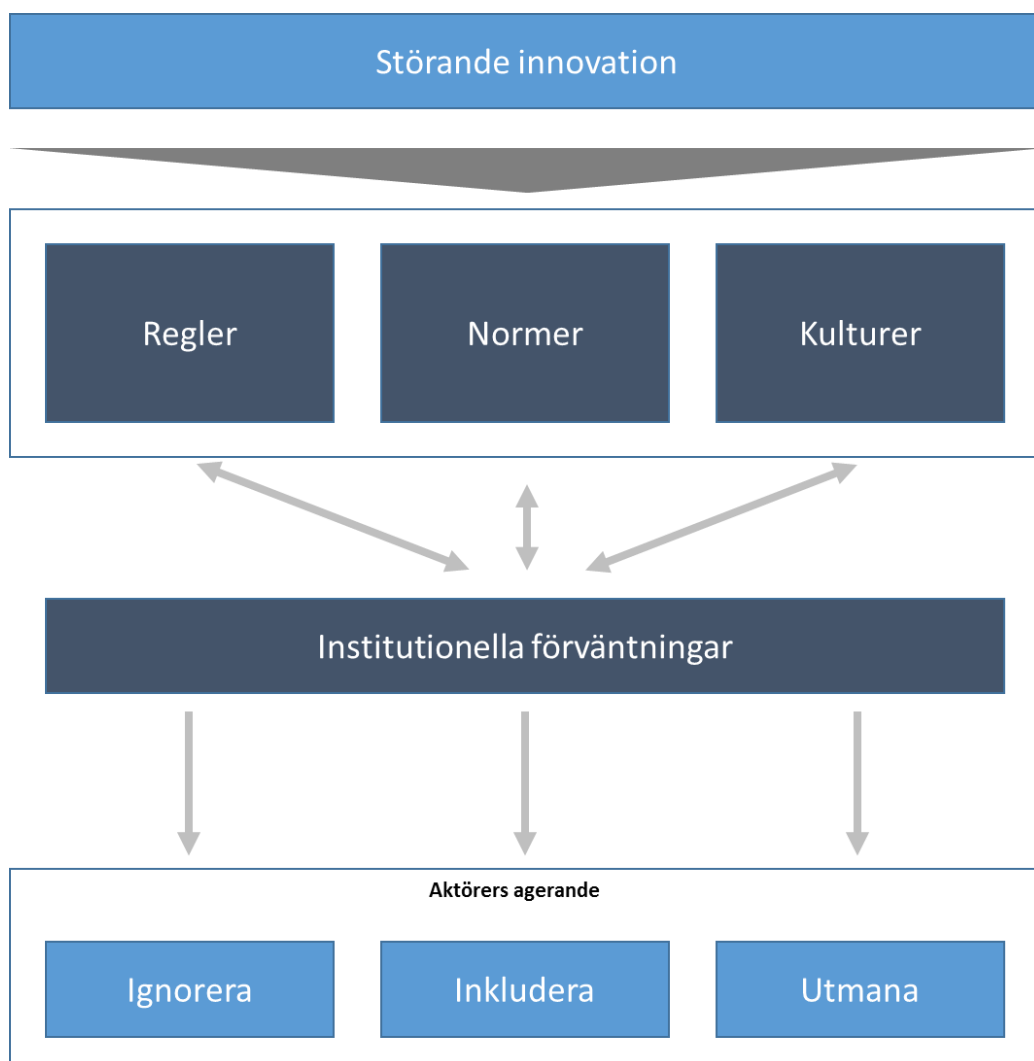
Det finns även möjlighet att agera mot de institutionella förväntningarna genom att utmana eller attackera nya regler, normer och kulturer. Detta tillvägagångssätt är mest troligt i situationer då det institutionella trycket står i direkt konflikt till organisationens värderingar och befintliga tillvägagångssätt varför det uppstår stor vinning i att försöka utmana och motverka förändringarna (Oliver, 1991).

Detta kan genomföras genom att utveckla ytterligare funktionalitet som överträffar den nya störande affärsmodellens attribut. Genom att utveckla den traditionella verksamheten skapas nya konkurrensfördelar som i högre grad kan konkurrera med den nya innovationen. På så sätt kan man störa den nya innovationen och skapa nya förväntningar på marknaden (Markides, 2003). En sådan strategi skulle exempelvis kunna omfatta fokus på kvalitet istället för pris alternativt stil istället för prestanda. Ytterligare en anledning att tillämpa denna taktik är om aktörer anser att det institutionella klimatet inte är lämpligt, rationellt eller acceptabelt (Oliver, 1991).

2.4 ANALYSVERKTYG

Nedan sammanfattas teorien omgången i en illustration som beskriver den modell vi kommer att använda som analysverktyg. Analysverktyget utgår ifrån att en störande innovation påverkar de institutionella förväntningarna på ett organisatoriskt fält. Innovationen får olika påverkan på de regulativa, normativa och kulturell-kognitiva pelare som tillsammans skapar institutionella förväntningar för hur aktörer kan, bör och förväntas agera. Relationen mellan regler, normer, kulturer och de institutionella förväntningarna beskrivs som korrelerande då dess påverkan av varandra har karaktär av ett kretslopp. Exempelvis kan förändrade normer leda till förändrade kulturer när de institutionella förväntningarna omformuleras. Till följd av förändringen i de institutionella förväntningarna kan aktörer välja olika strategier. Aktörer kan antingen ignorera (välja att inte anpassa sig till de förväntningar), inkludera (acceptera de förväntningar

som finns och agera därefter) eller utmana (försöka förändra de institutionella förväntningarna till egen fördel).



FIGUR 3: ANALYSVERKTYG

3. FORSKNINGSMETOD

I detta avsnitt presenteras studiens forskningsansats och metod. Därefter redogörs för val av fallföretag, empiriinsamling, bearbetning av empiri och avslutningsvis diskuteras uppsatsens tillförlitlighet och implikationer av metodvalet i form av reliabilitet och validitet.

3.1 METODVAL OCH FORSKNINGSANSATS

3.1.1 ABDUKTIV METOD

Studien tar avstamp i en deduktiv ansats då ett preliminärt teoretiskt ramverk varit utgångspunkten för empiriinsamling och analys (Ahrne & Svensson 2015; Bryman & Bell, 2011). Insamlingen av empiri medförde att det teoretiska ramverket omarbetades och utvecklades vilket kan liknas vid en induktiv metod då empiri ligger till grund för förändringen av det teoretiska ramverket (Bryman & Bell, 2011). En kombination av deduktiv och induktiv metod benämns som abduktiv vilket forskningsansatsen av denna studie kan klassificeras som i sin helhet (Alvesson & Skoldberg, 2008).

3.1.2 KVALITATIV ANSATS

En kvalitativ ansats har antagits då en sådan anses vara fördelaktig vid besvarande av "hur" eller "varför" ett visst fenomen har uppstått eller förändring har skett (Yin, 2014). Då denna uppsats efterfrågar svar på varför och hur ett visst tillvägagångssätt har utvalts passar sig en kvalitativ ansats. Denna ansats stöds även av intresset att utforska ämnet i en specifik kontext och ta del av en viss grupps perspektiv, snarare än att testa, mäta och kvantifiera samband. En kvalitativ ansats passar sig då bra eftersom den tillåter för tolkning och analys av information, beskrivningar, sociala processer och kulturer (Ahrne & Svensson, 2015). En kvantitativ undersökning förkastades då våra forskningsfrågor kräver utförliga och beskrivande svar.

3.1.3 FLERFALLSSTUDIE

Då studien ämnar undersöka ett fenomen på djupet och i sitt verkliga sammanhang passar sig en flerfallsstudie (Yin, 2014). Fallstudien har utförts på de två största aktörerna på Stockholms taximarknad. Studien har utförts med vissa tendenser av en komparativ design, där två fall ställs mot varandra och undersöks vid samma tidpunkt med identiska metoder och sedan jämförs (Yin, 2014). Även om uppsatsens syfte inte är att jämföra två företag är detta ett centralt verktyg i analysen av företagets agerande. Vanlig kritik mot valet av en flerfallsstudie är att forskarna tenderar att lägga för mycket fokus på att jämföra fallen och därför missar att uppmärksamma den generella kontexten (Bryman & Bell, 2011). Risken för en sådan fallgrop är i det här fallet begränsad då syftet har varit att dra generella slutsatser om agerandet på Stockholms taximarknad.

Valet att utföra en flerfallsstudie stärks av att denna typ av studie skapar en bra utgångspunkt för att fastslå under vilka villkor en teori håller och när den inte gör det. Detta är något som ofta har ifrågasatts vid studier som endast tittar på ett fall (Yin, 2014; Bryman & Bell, 2011).

3.1.4 LITTERATURSTUDIE

Vi har huvudsakligen studerat litteratur från forskningsområdet nyinstitutionell organisationsteori med inslag av teori om störande innovation. Utifrån detta har vi föreslagit ett konceptuellt ramverk och en preliminär modell som bygger på en kombination av tidigare forskning inom dessa områden.

3.2 EMPIRIINSAMLING

3.2.1 VAL AV FALLFÖRETAG

Inom ramen för denna studie har vi valt att fokusera på Stockholms taximarknad. Då Stockholms taximarknad har genomgått en kraftig förändring till följd av digitalisering passar sig denna marknad för att undersöka etablerade aktörers agerande med anledning av omfattande teknologisk förändring.

Då Stockholms taximarknad domineras till 80 procent (uppskattningsvis) av två aktörer föll det sig naturligt att utföra studien med hänsyn till dessa. Resterande delar av marknaden har tagits i beaktan i datainsamlingen från tryckta källor.

Vi har enbart varit i kontakt med etablerade aktörer då studiens syfte ämnar att studera deras beteenden. För att skapa en större bredd i empiriinsamlingen och möjliggöra för mer kritisk granskning av de etablerade aktörernas åsikter hade det möjligen varit passande att kontakta nyetablerade bolag med digitala affärsmodeller.

Nedan presenteras fallföretagen. Dessa bolag bedriver beställningscentraler, detta innebär att de förmedlar taxiresor under ett eller flera varumärken till anslutna åkare. Bolagen äger alltså inga egna bilar.

TAXI STOCKHOLM

Taxi Stockholm grundades 1899 och är det äldsta taxibolaget i Stockholm. Utöver Taxi Stockholm, vars varumärke har den största taxiflottan i Stockholm med 1600 bilar, bedriver bolaget beställningscentraler för Värmdö Taxi och Ekerö Taxi. Bolaget har omkring 270 anställda och omsätter omkring 2 miljarder kronor per år. Bolaget ägs av medlemsorganisationen Taxi Trafikförening med omkring 880 taxiägare som medlemmar.

CABONLINE GROUP

Cabonline Group grundades 1989 (då vid namn Fågelviksgruppen). Bolaget är Sveriges största taxibolag och bedriver idag beställningscentraler under 12 varumärken vilka inkluderar bland annat Taxi Kurir, Taxi 020, Sverigetaxi och Topcab. Sammanlagt finns det omkring 2900 bilar i Stockholm som är anslutna till Cabonline. Bolaget omsätter omkring 5 miljarder kronor och ägs av det amerikanska riskkapitalbolaget HIG Capital.

3.2.2 SEMISTRUKTURERADE DJUPINTERVJUER

För att få en helhetsbild över hur taximarknaden har förändrats till följd av teknologisk innovation genomfördes nio djupintervjuer. En kritik som framförts mot kvalitativa metoder är att de i viss mån saknar objektivitet och försvarar för att dra statistiska generaliseringar (Holme & Solvang, 1997). För att motverka detta använde vi oss av semistrukturerad intervjumetod. Förutbestämda frågor ställdes för att säkerställa att intressanta ämnen behandlades men ordningsföljden av frågorna samt följdfrågor kom att variera (Bryman & Bell, 2011). Denna metod möjliggjorde för att ställa förtydligande frågor och få utförliga svar, dessutom fanns det utrymme för intervjupersonen att utveckla sina tankar och motiveringar. Vi upprättade en intervjuguide berörande ämnen som innefattar företagets syn på förändring inom branschen och hur man valt att agera till följd av teknologisk innovation. Då intervjuerna varit utspridda under processen har ytterligare frågor inkluderats och modifierats allt eftersom. Val av frågor för individuella intervjuer har anpassats efter personens position och erfarenhet.

3.2.3 VAL AV INTERVJUPERSONER

Vi inledde urvalsprocessen av intervjuobjekt med att fastställa vilka olika funktioner inom organisationerna vi ville intervjua, något som Ahrne & Svensson (2015) menar är en bra strategi för att få en så rättvisande och trovärdig bild av empirin som möjligt. Utifrån våra forskningsfrågor var vi intresserade av personer som dels har lång erfarenhet från taxibranschen och dess teknologiska förändringar men även personer som jobbar med strategifrågor, innovation och affärsutveckling.

Fyra personer på vardera fallföretagen med olika arbetsuppgifter och varierande erfarenhet från taxibranschen har intervjuats för denna uppsats. I syfte om att få en så objektiv bild som möjligt av taxibranschen genomfördes även en intervju med representant från Svenska Taxiförbundet. När vi utfört nio djupintervjuer ansåg vi att en viss empirisk mättnad var uppnådd då svar på frågor upprepades av ett flertal respondenter (Ahrne & Svensson, 2015).

Vi har valt att inte intervjua representanter från nya aktörer med digitala affärsmodeller. Detta med anledning av att vi inte anser att sådana intervjuer skulle bidra med betydande förklaringsvärde avseende

vår forskningsfråga. För att skapa större djup i empiriinsamlingen och bidra med ytterligare insikter hade sådana intervjuer möjligen varit fördelaktiga. Dock anser vi att en sådan undersökning varken ryms eller bör prioriteras i denna uppsats.

På begäran av fallföretagen har intervjuerna anonymiserats. Nedan presenteras en intervjuista.

Yrkestitel	Datum	Kön	Plats
VD	2016-03-02	Man	Stockholm
VD	2016-03-04	Man	Stockholm
Affärsutvecklare	2016-03-30	Man	Stockholm
Affärsutvecklare	2016-03-30	Kvinna	Stockholm
Affärsutvecklare	2016-03-04	Man	Stockholm
IT-Direktör	2016-02-16	Man	Stockholm
Teknikutvecklare	2016-03-04	Kvinna	Stockholm
Projektledare	2016-02-26	Man	Stockholm
Projektledare	2016-03-06	Kvinna	Stockholm

TABELL 2: LISTA ÖVER INTERVJUPERSONER

3.2.4 SEKUNDÄRDATA

Utöver djupintervjuer har vi tagit del av ett flertal sekundärkällor. Dessa består av böcker, branschtidningar och rapporter framtagna av taxiförbundet. Härifrån har vi hämtat information, statistik och data om taximarknadens historia. Vi har även använt oss av fakta från svenska taxilagen, fallföretagens och konkurrenters hemsidor och företagspresentationer.

3.3 GENOMFÖRANDE

Samtliga intervjuer genomfördes på personernas arbetsplats med ett undantag för en intervju som genomfördes på en restaurang efter intervjupersonens önskemål. Intervjuerna pågick i omkring en timme vilket var passande för att få svar på relevanta frågor.

Båda uppsatsförfattarna var närvarande under samtliga intervjuer. Bryman & Bell (2011) menar att en andra intervjuare under strukturerade intervjuer sannolikt inte bidrar till en bättre eller säkrare intervju. Vi ser dock fördelar med bådas närvaro i syfte att möjliggöra för två tolkningar av intervjupersonens redogörelser och uppfattningar samt för att reducera risk för misstolkningar och missförstånd. Vidare möjliggjorde detta även för fler relevanta följdfrågor och vi fick båda chansen att reda ut eventuella

oklarhet på plats istället för att skicka uppföljningsfrågor eller göra onödiga antaganden. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades för att undvika feltolkningar, underlätta för vidare analys av empiriinsamlingen samt att vi kunde fokusera på att ta in information och ställa relevanta frågor.

3.4 BEARBETNING OCH ANALYS AV EMPIRISKT MATERIAL

Analysen gjordes kontinuerligt under hela processen då transkribering skedde parallellt med litteratursökning vilket möjliggjorde för jämförelse mellan teori och empiri. Det transkriberade materialet sorterades in under de teman som uppstod under empiriinsamlingen för att analyseras av uppsatsförfattarna. Dessa teman underlättade för effektiv datainsamling och strukturering vilket skapade bra överblickbarhet av empirin (Ahrne & Svensson, 2015). Sammantaget skapade den strukturerade empirisammanställningen fördelaktiga förutsättningar för utveckling av den teoretiska referensramen och det kommande analysstadiet.

De transkriberade intervjuerna studerades inledningsvis separat av uppsatsförfattarna för att reducera risk för subjektiva tolkningar och kränkning av den interna validiteten samt för att identifiera så många olika iakttagelser och kopplingar som möjligt. De enskilda iakttagelserna diskuterades sedan gemensamt under respektive tema.

Parallellt med analysarbetet av empirin utvecklades och omstrukturerades den preliminära teoretiska referensramen. Delar av teorin som vi lagt relativt lite fokus på utökades och andra delar exkluderades allt eftersom studiens riktning utkristalliserades.

3.5 METODDISKUSSION

3.5.1 UPPSATSENS VALIDITET OCH RELIABILITET

Då empiriinsamlingen till största del bestod av djupintervjuer uppstår risk för subjektivitet, varför det är viktigt med element som stärker validitet och reliabilitet. Validitet kan delas in i extern validitet och intern validitet där det förstnämnda behandlar huruvida resultatet kan generaliseras och det senare hur resultatet är beroende av insamlad empirin (Bryman & Bell, 2011). Fallstudier har fått stor kritik för begränsningen av extern validitet då resultatet är starkt påverkat av fallspecifika faktorer (Bryman & Bell, 2011). För att reducera detta fokuserar studien på generella förändringsfaktorer. Trots detta anses generaliserbarheten av studien vara begränsad då forskningsfrågorna leder fram till ett unikt svar för det specifika fallet. Det teoretiska ramverket är dock i viss mån applicerbart för kartläggning av andra branscher som utsätts för innovationsdriven förändring.

För att minska risken för vinklade svar lades stor omsorg vid formulerandet av neutrala och öppna intervjufrågor. Den interna reliabiliteten kan dock ifrågasättas då de tolkningar forskare kommer överens om ofta består av subjektiva bedömningar (Bryman & Bell, 2011). För att öka den interna validiteten använde vi oss återkommande av transkriberingarna under hela analysprocessen för att försäkra att resultatet var väl förankrat i empirin.

Reliabilitet avser huruvida resultatet från en studie kan bli detsamma om undersökningen skulle genomföras på nytt (Bryman & Bell, 2011). Detta tas i uttryck genom hur hög grad resultatet från ett mätinstrument eller metod påverkas av tillfälligheter (Andersen, 1998). Genom att ställa samma eller liknande frågor och uppmärksamma återkommande teman från oberoende intervjupersoner har vi ökat reliabiliteten av studien. Dessutom har studien lagt stor vikt vid att identifiera mönster och gemensamma nämnare snarare än att hitta faktorer som är specifika för de enskilda fallföretagen för att minimera risken att studien påverkas av tillfälligheter. Dock anses reliabiliteten vara något begränsad då vi bara studerat två fallföretag på en specifik marknad.

4. Empiri

I följande del presenteras studiens empiriinsamling som ligger till grund för vidare analys och besvarande av forskningsfrågorna. Empirin tar avstamp i en kort bakgrund av taxibranschens historia för att sedan beskriva de förändringar Stockholms taximarknad har genomgått till följd av omfattande teknologisk förändring. Vidare redogör vi för hur detta har påverkat regler, normer och kulturer. Slutligen presenteras hur fallföretagen valt att agera till följd av detta.

Som nämnt i metodavsnittet redovisas här empirin aggregerat utefter studiens identifierade teman för ökad överblick. Valda citat ämnar förstärka insikten till det relaterade temat snarare än representera en enskild intervjuperson.

4.1 BAKGRUND

Taxi är ett transportmedel som sedan 1600-talet transporterat passagerare till en bestämd plats mot betalning. Ursprungligen utfördes taxiverksamhet med en vagn framförd av en kusk som transporterade resenärer från punkt A till B. Under historiens gång har nya effektivare sätt att transportera och kommunicera uppkommit vilket har haft inverkan på taximarknaden. (Boken om taxi, 2005)

Fram tills 1990 var taximarknaden i Sverige reglerad av staten. Det gamla systemet som var baserat på behovsprövning där myndigheterna bestämde hur många taxibilar det skulle finnas i varje område ersattes av en fri marknad med utbud och efterfråga som enda styrmedel. Marknaden blev nu konkurrensutsatt och taxan skulle inte längre bestämmas av statliga Trafiktransportrådet. Sverige var ett av de första industriländerna i världen att avreglera taximarknaden och än idag är det få andra länder som har helt avreglerade taximarknader.

4.1.2 STOCKHOLMS TAXIMARKNAD

Det finns nio beställningscentraler i Stockholm varav sex ägs av de två största aktörerna. En stor del av marknaden består av statligt upphandlade taxikörningar. Totalt i hela landet svarar samhällsbetalda resor (sjukresor, färdtjänst och skolskjuts) för omkring 50 procent av intäkterna, dock uppsattas denna siffra vara något lägre i Stockholm då andelen privata- och företagsbetalda resor är större.

4.2 EN BRANSCH I FÖRÄNDRING

Till följd av det ökade användandet av smartphones och mobilapplikationer har taximarknaden genomgått stora teknologiska förändringar. Digitaliseringen som skett till följd av detta har påverkat taximarknaden i stort. Framförallt har två stora förändringar identifierats: ett förändrat kundbeteende och en utveckling

av taxametern. Kunder förväntar sig idag att kunna beställa och betala för taxi i sin telefon. *”Smartphones och appar har gjort så att sätten att beställa en taxi har förbättrats och förändrats för kunden”* Idag inkommer omkring 50 procent av totala antalet bokningar av privatpersoner och företag från den digitala kanalen hos fallföretagen och andelen ökar ständigt. *”Generellt sett skulle jag säga att appen är framtiden, det är en ny bokningskanal”*. Idag finns ingen digital bokningskanal för samhällsbetalda resor hos något av fallföretagen. Anledningen till detta är enligt fallföretagen att kunderna inte efterfrågar digitala lösningar utan snarare kräver personlig service genom en telefoncentral.

Det förändrade kundbeteendet har öppnat upp för nya tillvägagångssätt att konkurrera. Tidigare var en telefonväxel högst nödvändig för att kunna bedriva taxiverksamhet i någon större skala. Idag finns det möjlighet att med hjälp av ny teknik upprätta bokningscentraler som är helt digitala, utan någon telefonväxel. Detta har bidragit till att bokningscentralerna har effektiviserats och telefonväxelns funktion som förmedlare har reducerats. Till följd av detta försöker de etablerade bolagen och nya konkurrenter skapa nya innovativa lösningar för att göra boknings- och betalningsupplevelsen ännu bättre för kunden. Dessa förändringar har dock inte förändrat den grundläggande funktionen av taxi. *”Vi säljer ju fortfarande samma produkt. Sen kan man boka på nya sätt, men i grund och botten är det bara en ny kanal att beställa samma tjänst”*.

En utveckling av taxametern har kommit att påverka branschen så att den gamla analoga taxametern har fått en utmanare i form av den nya digitala förarapplikationen. Denna applikation har gjort det möjligt att räkna ut resans längd och pris vilket har visat sig vara ett mer effektivt och billigt tillvägagångssätt än att använda en analog taxameter för att ta betalt för taxitjänster. *”Om man tittar på den digitala teknik som finns idag som kan suga ut data direkt ur bilen så är den faktiskt mer exakt än den pulsmätaren som sitter på hjulet”*. Det råder idag viss problematik angående hur dessa taxametrar ska kunna inkorporeras på marknaden då rådande lagar och regler inte stödjer detta. Denna problematik kommer att beskrivas vidare i empiriavsnittet.

4.2.1 INTRÄDE AV NYA AKTÖRER

De nya konkurrenterna som har klivit in på Stockholms taximarknad använder sig av helt digitala affärsmodeller. Det finns alltså ingen beställningscentral att ringa till eller personlig service att tillgå förutom digitala kommunikationskanaler. Affärsmodellen har gjort det möjligt för chaufförer att digitalt koppla upp sig mot en sådan plattform utan några större åtaganden. Detta skiljer sig från de traditionella aktörerna där inträdesbarriärerna för att köra taxi är högre. *”Våra chaufförer måste ha viss kunskap för att kunna utföra en bra serviceupplevelse, du måste till exempel hitta till de kändaste platserna i Stockholm*

utan GPS osv... De aktörer som endast använder digitala plattformar har inga sådana krav, hos dem kan du få börja köra imorgon"

2013 trädde Uber in på den svenska taximarknaden och är idag den största aktören med en helt digitaliserad affärsmodell i Stockholm. Uber är ett IT-företag från San Francisco som erbjuder en internetbaserad tjänst för beställning och betalning av taxiresor och samåkningsresor. Idag finns Uber i 55 länder och 200 städer runt om i världen. I Stockholm erbjuder Uber olika former av taxitjänster med olika standard och pris. Uber Black, som var den första tjänsten som lanserades i Sverige, är en premiumtjänst med exklusiva bilar, välklädda chaufförer och ett högre pris. Senare kom samåkningstjänsten Uberpop att lanseras där chaufförerna utgörs av privatpersoner med egna bilar varför både standard och pris är betydligt lägre.

Uber fick efter lanseringen i Stockholm stor uppmärksamhet. Genom aggressiv marknadsföring och kampanjer fick kunder snabbt upp ögonen för bolaget. Intervjupersoner hos fallföretagen tror att kunder uppskattar Ubers moderna och enkla beställningslösning eftersom den gör det smidigare att åka taxi. Uber var först på marknaden med att erbjuda en mobilapplikation där kunden kunde se var bilen befann sig och betala direkt i mobilen. Detta menar fallföretagen hade stor inverkan på kunderna som uppskattade en bättre bokningsupplevelse. Vidare tror fallföretagen att Uber lyckats marknadsföra sig som ett nytt mer modernt sätt att åka taxi.

"Ja, i ljuset av Uber som är jätteduktiga på att göra filmer, Facebook och på samarbeten med andra lite överallt har vi lite att jobba på ... De plockar ju marknadsandelar varje år. Specifikt inom de yngre målgrupperna gör de det, det bevisar att fler och fler kunder uppskattar den digitala affärsmodellen"

4.3 REGLER OCH LAGAR PÅ TAXIMARKNADEN

Bolag som bedriver taxiverksamhet i Sverige omfattas av taxitrafiklagen. Denna lag innefattar hur man får ta betalt för en taxiresa, hur en taxameter ska se ut, vilket sorts legitimation och försäkring taxichauffören måste ha samt att taxan måste anges på bilen (Taxitrafiklag 2012:211). *"Det står till och med reglerat i lag att det ska finnas ett pris fastklustrat på rutan. Och så ska det finnas en taxameter som är godkänd av staten"*. Dessa regler och lagar skapar speciella förutsättningar och medför stora kostnader för att bedriva taxiverksamhet. Exempelvis är de fysiska taxametrarna och särskilda försäkringar mycket kostsamma för åkarna.

Aktörer som bedriver verksamhet via en helt digitaliserad affärsmodell använder i många fall en digital taxameter. Detta strider emot de befintliga reglerna om krav på fysiska taxametrar som är godkända av staten. Då den svenska taxilagen inte är anpassad till de nya digitala lösningarna för att bedriva taxiverksamhet uppstår det spänningar mellan de rådande regelverken och nya affärsmodeller.

Uber anser sig ur visa avseende inte vara ett taxibolag och menar därför att de inte behöver följa vissa regler som avser taxiverksamhet. Fallföretagen menar att Uber är en taxitjänst och att det därför råder orättvis konkurrens på marknaden. *”Det blir svårt att konkurrera med bolag som inte följer reglerna, då tävlar man på olika villkor”.*

Den 11 maj 2016 kom beskedet att Uber lägger ner en av sina tjänster i Sverige. Det handlar om lågprisalternativet Uberpop där privatpersoner med sina egna bilar kör kunder. Trots att Uber benämnt tjänsten som samåkning så har tings- och hovrätt i flera fall fastslagit att det handlar om otillåten taxiverksamhet och brott mot taxitrafiklagen. Domarna är dock mot enskilda personer och inte mot Uber som företag.

4.3.1 FÖRBUNDSVERKSAMHET OCH FÖRÄNDRING AV REGLER

Taxi i Sverige har en lång historia av förbundsverksamhet som sträcker sig från början av 1900-talet. Lennart Hamnered, tidigare ordförande i Svenska Taxiförbundet, beskriver i *”Boken om taxi”* hur den viktigaste frågan för förbundet i modern tid varit att värna om att konkurrens sker på lika villkor. Med stöd av fallföretagen har förbundet nyligen drivit igenom ett förslag om att införa redovisningscentraler i taxibilarna som chaufförerna måste använda för att redovisa sin dagskassa. Detta medför högre krav på analoga taxametrar och försvårar således för ett godkännande av digitala taxametrar. För chaufförerna innebär detta att man måste göra en kassaavräkning efter varje dagsavslut som underlag till skatteverket. Detta är i syfte om att minska skattefusk och svarttaxi. *”Om Skatteverket kan få tillgång till taxameter är det lättare att kontrollera. Man tror att det är en miljard svarta pengar inom taxibranschen vilket ska rättas till med hjälp av redovisningscentraler”*

4.4 NORMER OCH FÖRVÄNTNINGAR PÅ STOCKHOLMS TAXIMARKNAD

Digitaliseringen på Stockholms taximarknad har medfört att kundernas förväntningar har förändrats. Idag förväntar sig en betydande andel av användarna att kunna beställa taxi via en mobilapplikation. *”Kunderna vill ha appar, de vill inte sitta i telefonkö. Kunderna vill lösa allt i appen”*

Trots att antalet beställningar via mobilapplikationer konstant ökar väljer fallföretagen att behålla sin analoga beställningskanal, telefonväxeln. Detta eftersom att en betydande andel av fallföretagens kunder

fortfarande ringer och beställer taxi vilket gör det nödvändigt att erbjuda båda beställningssätten.

”Grundfilosofin är att vi ger det kunderna vill ha. Vill de ringa och boka ska vi ge dom den möjligheten”

Vidare menar fallföretagen att det finns andra aspekter av vad kunderna förväntar sig som de nya aktörerna inte uppfyller. Bolagen betonar att etik, moral och miljöfrågor framställs som viktiga aspekter vid val av taxibolag. Kunder har uttryckt kritiska åsikter angående missförhållanden på marknaden utifrån legala och moraliska ståndpunkter. Brist på säkerhet i bilarna, socialt skyddsnät och miljöstadgar påstås vara något som påverkar kunder att välja de traditionella bolagen över de nya. Det ska dock tilläggas att detta är fallföretagens åsikter vilket nödvändigtvis inte behöver återspegla hela verkligheten.

”Marknadsundersökningar visar tydligt hur viktigt det är med etik och moral.... dom här kunderna ifrågasätter hur vissa aktörer på marknaden förhåller sig till säkerhet i bilarna, försäkringar och pension för taxiförare”

4.5 KULTUR PÅ STOCKHOLMS TAXIMARKNAD

Fallföretagen vittnar om att synen och kulturen på Stockholms taximarknad har förändrats till följd av digitaliseringen. De menar att taxibranschen har blivit *”coolare”* vilket har tagits i uttryck genom stor medial uppmärksamhet, uppseendeväckande samarbeten, nya typsnitt och en allmän åsikt om att branschen blivit mer modern. Denna förändring har enligt intervjupersonerna uppkommit till följd av nya inträden på marknaden.

”Vår industri har blivit till något intressant och coolt. 2008 när jag träffade folk och berättade vad jag jobbade med, att jag försökte bygga en bokningstjänst för taxi tyckte nog de flesta att det inte lät så spännande. Men efter Uber så tycker alla det är skitcool”

Denna uppmärksamhet tros ha medfört att även taxibranschens traditionella aktörer har lättare att attrahera arbetskraft till bolagens affärsutveckling och innovationsteam. *”Vi har lätt att rekrytera folk, folk tycker detta låter som ett av de coolaste företagen man kan jobba på. Så de har ju verkligen hjälpt att höja intressefaktorn för vår bokningsprodukt. Men också på industrin. Då man ser på oss med helt nya ögon”*

4.6 AKTÖRERNAS AGERANDE

Digitaliseringen har lett till att fallföretagen har behövt ta aktiva val och agera för att försvara sina positioner på marknaden. I stor utsträckning har fallföretagen agerat i enlighet med varandra till följd av digitaliseringen men vissa skillnader kan identifieras.

4.6.1 FALLFÖRETAGENS ÄGARSTRUKTUR OCH SKILLNADER

Då fallföretagen har olika ägarstruktur och företagskultur skiljer sig deras tillvägagångssätt sig något ifrån varandra. Taxi Stockholm är en ekonomisk förening där ägandet fördelas över 880 åkare. Detta medför att många skall få sina röst hörd innan beslut kan fattas vilket har försvårat bolagens förmåga och hastighet att komma till beslut. *”Det är klart att det tar tid när så många olika ägare ska komma fram till ett beslut, jag tror detta har saktat ner beslutsprocesserna, men däremot så finns det också en entreprenöriell kärna här, alla ägare är egenföretagare”*. Cabonline har i princip den motsatta ägarstrukturen, organisationen är toppstyrd och ägs av det amerikanska riskkapitalbolaget HIG *” Det finns en hierarkisk miljö vid besluttagande. Och då är det mycket enklare att driva på”*

Trots olika beslutsprocesser har det slutgiltiga agerandet varit väldigt likt mellan de två studerade bolagen varför vi kommer att fortsätta empirigenomgången med att beskriva aktörernas sammantagna agerande.

4.6.2 AGERANDE OCH RESPONS PÅ DEN DIGITALA AFFÄRSMODELLEN

Fallföretagen beskriver hur taxibranschen fram till digitaliseringen varit en konservativ bransch som präglats av traditioner och gamla arbetssätt. Båda fallföretagen har dock varit förberedda på en förändring och påbörjade utvecklingen av en teknisk plattform redan innan etableringen av smartphones och nya digitala plattformar. Vidare utvecklades även mobila bokningsapplikationer i ett tidigt skede. Vid denna tidpunkt vittnar bolagen om att den digitala satsningen möttes av stor skepsis från delar av bolagen och förväntningarna var låga. Man ansåg att taxi alltid hade beställts via telefon och så skulle det antagligen förbli. *”Det är en traditionsfylld bransch, vi sa: folk vill ringa och beställa taxi”*. För att hänga med i utvecklingen har fallföretagen rekryterat kompetens från andra områden. I Taxi Stockholm valdes den moderata politikern Ulla Hamilton in i styrelsen i syfte att fånga nya perspektiv. Cabonline tillsatte Tele 2:s föregående Sverigechef till ny VD för att utöka kompetensen inom teknisk utveckling.

Då nya aktörer med helt digitaliserade affärsmodeller etablerade sig på marknaden blev detta en pådrivande faktor till bolagens fortsatta satsningar mot förnyelse och uppdatering av befintlig teknik. Dock framställs det som viktigt för fallföretagen att erbjuda sina kunder både digitala och analoga beställningssätt. För att kunna utveckla en framgångsrik digital plattform fick de enheter som arbetade med affärsutveckling tidigt fria tyglar att agera autonomt utan att någon annan la sig i. Detta tror fallföretagen har varit en viktig faktor som har underlättat arbetet med att genomföra en teknisk transformation.

”Jag fick ett väldigt stort förtroende där man tyckte att jag verkade ha koll. De sa: det är bättre att han får göra sin grej. Det tror jag är nyckeln för att lyckas med den här typen av transformationer. Ett högt mått av frihet och förtroende från övriga grupper”.

Vidare betonar fallföretagen vikten av trygghet och säkerhet vilket återspeglas i marknadsföring. Det är viktigt för fallföretagen att framställas som det trygga och pålitliga alternativet. ”Uber är bra ända tills det händer något” Även miljöaspekter framställs som viktiga konkurrensfördelar.

4.6.3 ARBETE OCH DEBATT KRING REGELVERK

Fallföretagen beskriver det som problematiskt att rådande regelverk och digitala affärsmodellen i viss mån står i konflikt med varandra. Båda företagen är dock överens om att så länge den befintliga lagstiftningen ser ut som den gör så skall den följas *”Vi vill också sluta skruva i taxametrar, det är inga konstigheter men nu är det dessa regler som gäller i Sverige så därför så kör vi så”*. Det diskuteras dock huruvida det rådande regelverket är utdaterat och behöver ses över. Fallföretagen tillsammans med taxiförbundet anser att det finns arbete att göra på regeringsnivå. Framförallt tycker bolagen att det måste säkerställas att alla aktörer oavsett affärsmodell tävlar på lika villkor.

Tillsammans med andra aktörer på marknaden försöker fallföretagen att motverka de nya aktörernas affärsmodeller då de anser att användandet av digitala taxametrar är olagligt. Företagsledare inom bolagen har även gjort uttalanden i media där de uppmärksammar denna problematik och kräver att åtgärder vidtas mot de som inte följer rådande regelverk. *”Det finns många länder där dessa digitala affärsmodeller är lagliga och då har jag inga synpunkter på det för då konkurrerar man ju på lika villkor. Då är det ju bara att köra på men i de länder där det är reglerat får man ju se till att hålla sig till reglerna”*

4.6.4 FORTSATT SATSNINGAR

Fallföretagen är överens om att branschen genomgår stora förändringar och kommer med det fortsätta utvecklas med tiden. Därför satsar fallföretagen mycket på vidare affärsutveckling och teknik. I sitt arbete att försöka modernisera sig och attrahera nya och yngre kunder har Cabonline reducerat antalet varumärken från tolv till tre och satsat på nya grafiska profiler. Båda fallföretagen har även valt att inkludera eldrivna bilar i sin taxiflotta i ett försök att bidra till en bättre miljö.

4.7 SAMMANFATTANDE DISKUSSION

Till följd av teknisk utveckling och inträde av nya aktörer har hela taximarknaden påverkats. Fallföretagen menar att branschen har förändrats från analog och traditionell till mer innovativ och modern. Förändringen har skapat konflikter då rådande lagstiftning och nya tekniklösningar i viss mån inte är

kompatibla. Detta medför att de etablerade aktörerna ställs inför ytterligare utmaningar då det ställs krav på att erbjuda nya lösningar men att de samtidigt måste följa rådande regler.

5. ANALYS

I följande avsnitt analyseras empirin med hjälp av den teoretiska referensramen och det framtagna analysverktyget. De förändringar som har skett klassificeras med hjälp av teori som avser störande innovation samt Scotts tre institutionella pelare. Detta lägger grunden för den fortsatta analysen som behandlar aktörernas agerande till följd av omfattande teknologisk förändring.

5.1 STÖRANDE INNOVATION

Vi har konstaterat att Stockholms taximarknad till följd av omfattande teknologisk förändring har påverkats av nya marknadsförutsättningar, förändrade värdekedjor och nya konkurrenssituationer. I empirin finner vi tydliga indikationer på att förväntningar hos kunder har förändrats vilket har haft inverkan på de institutionella förutsättningarna. Med teori om störande innovation som utgångspunkt finner vi därför stöd för att dessa förändringar har haft en störande effekt på Stockholms taximarknad. Ytterligare bevis som ligger i linje med Christensens teori om störande innovation, finner vi i att innovationen etablerade sig på Stockholms taximarknad genom ett smalt segment då Uber lanserade sin premiumtjänst Uber Black.

Dock finns det företeelser som talar emot en sådan benämning. Exempelvis riktar sig den nya affärsmodellen inte mot en nyformulerad målgrupp utan flera aktörer tycks istället vända sig mot marknaden som helhet med nya digitala funktioner och kvalitetserbjudande. Trots vissa nyansskillnader till teorin anser vi dock att taximarknadens digitalisering uppfyller kraven för att klassificeras som en störande innovation och att vi därför fortsättningsvis kan analysera förändringen utifrån detta antagande.

5.2 FÖRÄNDRING AV DE INSTITUTIONELLA FÖRVÄNTNINGARNA

Då vi i den teoretiska genomgången klassificerar störande innovation som påverkande kraft till institutionella förväntningar öppnar detta upp för en diskussion avseende dess inverkan på det organisatoriska fältet och aktörers anpassning. Vi har analyserat hur förändringar, men även icke-förändringar, i de regulativa, normativa och kulturell-kognitiva pelarna har kommit att påverka vilka strategier fallföretagen har valt att använda för att bemöta nya förväntningar och förutsättningar. Då en förändring enligt Scott sker till följd omformulering av en eller flera bärare följer det att analysera sådana företeelser. *Se figur 2 i teoriavsnittet.*

5.2.1 DEN REGULATIVA PELAREN

Den svenska taximarknaden är väl omsluten av rådande regelverk och lagar vilket försvårar för nya innovationers genomslag då lagstiftningen är anpassad efter traditionella affärsmodeller. Genom insamlingen av empiri har vi identifierat den regulativa pelaren som en *bromsande kraft* till en förändring på det organisatoriska fältet. Detta understryks av att reglerna kring taxametrar gör det i princip omöjligt att digitalisera branschen fullt ut då taxametern är högst analog och därför bromsar den digitala utvecklingen. Att en stor andel av taxiresorna på marknaden utgörs av färdtjänst och andra statligt betalda resor försvårar för nya innovationer att få full genomslagskraft på hela marknaden.

I empirin framkommer det bevis på att nya regulativa aspekter ytterligare kommer att försvåra digitaliseringen framöver. Införandet av redovisningscentraler, vilket ställer högre krav på analoga taxametrar, är ett tydligt exempel som tyder på att det finns krafter (i det här fallet taxiförbundet) som påverkar det organisatoriska fältet genom att aktivt arbeta emot de nya affärsmodellerna.

I och med att de flesta bärarna i den regulativa pelaren, med undantag för de nystiftade regler som stramat åt lagstiftningen (införandet av redovisningscentralen med stöd av fallföretagen), inte har förändrats ser vi hur nya innovationer som står i konflikt med rådande regleringar mött motstånd från de befintliga institutionella förväntningarna.

Czarniawskas teori om översättning beskriver att inte alla idéer översätts till nya institutionella förväntningar. Detta kan förklara varför vissa innovationer på taximarknaden inte har fått något genomslag på det organisatoriska fältet. I praktiken innebär detta att lagar och regler inte har förändrats vilket har bidragit till att de nya aktörerna inte har lyckats uppnå legitimitet utifrån ett regulativt perspektiv. Att lagar och regler inte förändras beror delvis på att fallföretagen inte underlättar för ett godkännande av digitala taxametrar och att det finns en inneboende tröghet i förändringen av lagar och regler. Den störande innovationen har alltså fått begränsat spelrum att ändra på de institutionella förväntningarna som ligger inom de regulativa ramarna.

5.2.2 DEN NORMATIVA PELAREN

I kontrast till den regulativa pelaren identifierar vi den normativa pelaren som en *pådrivande kraft* till förändring på taximarknaden och en anledning till att fallföretagen har tvingats agera. Att kunna beställa en taxi via en mobilapplikation har kommit att bli något som kunder förväntar sig och värderar vilket förändrar den normativa pelaren, förändrade värderingar och förväntningar är enligt Scott pådrivare till institutionell förändring. Viktigt att notera utifrån empirin är att en betydande andel kunder fortfarande

förväntar sig att taxibolag ska erbjuda en telefoncentral vilket indikerar att gamla normer till viss del lever kvar.

Anledningen till att normerna har ändrats i relativt snabb takt och utan att bemöta några större motstånd tolkar vi som en effekt av en generell digitalisering av samhället. En sådan förändring på taximarknaden var därför förväntad av kunder men även aktörer varför det inte uppstod någon anledning till att försöka motverka den.

Vi har även identifierat normer som verkar emot aktörer som enbart bedriver verksamhet med digitala plattformar då de inte uppfyller vissa moraliska och etiska krav. Ny teknik verkar ha haft en sådan effekt att det har blivit enklare att bedriva verksamhet utan exempelvis säkra bilar, miljöpolicy och sociala fördelar för anställda. Detta kan tolkas som att nya aktörer i viss mån strider mot rådande normer i form av standarder och pliktskyldigheter. Det kan dock diskuteras hur stor andel av kunderna som faktiskt har dessa preferenser då påståendet inte stöds av någon kvantitativ data utan är baserat på fallföretagens generella uppfattning.

5.2.3 DEN KULTURELL-KOGNITIVA PELAREN

Det framgår utifrån empirin att nya aktörer som använder sig av digitala plattformar förmedlar en annan organisationskultur än de traditionella aktörerna, något som kan liknas med kommunikationssymboler. Detta har kommit att påverka det kulturella klimatet på det organisatoriska fältet på ett sådant sätt att taximarknaden har gått från en traditionell-, till en mer innovativ och modern bransch. Uppkomsten av detta har påverkat det organisatoriska fältet på så sätt att framställning av varumärke och företagsprofil har blivit allt viktigare. Denna förändring har fått stor inverkan på fallföretagen då de aktivt arbetar med att infria de nya förväntningarna som ställs.

Dock har vi även noterat hur andra symboler har kommit få en större innebörd på det organisatoriska fältet. Taxilegitimation, kvitton och välkända varumärken betonas av fallföretagen som något som tidigare tagits för givet men nu i större grad representerar trygghet och trovärdighet. Detta innebär att dessa symbolers roll, och således dess inneboende kultur har kommit att förstärkas.

5.3 AKTÖRERS AGERANDE

Normer och förväntningar har uppenbarligen förändrats till följd av nya innovationer och digitalisering. Regler och lagar har å andra sidan inte anpassat sig efter nya förutsättningar vilket skapar en viss komplexitet i hur förändringen ska hanteras. Studien påvisar att aktörernas strategier skiljer sig beroende

på om den störande innovationen står i konflikt med beståndsdelar av de institutionella förväntningarna eller ej. I praktiken innebär detta att en störande innovation exempelvis kan påverka normer och förväntningar men stå i direkt konflikt med rådande regelverk.

Vi kommer därför dela upp resterande delar av analysen och jämföra hur fallföretagen har agerat till följd av den störande innovationens samspel med institutionella förväntningar.

5.3.1 AKTÖRERNAS AGERANDE DÅ INSTITUTIONELLA FÖRVÄNTNINGAR ÄR I SAMSPEL

Det förväntas idag att taxibolag ska erbjuda sina kunder möjligheten att boka och betala för sin taxiresa digitalt. Denna utveckling har vi identifierat som en omformulerad förväntning från kunder som aktörerna inte har haft möjlighet att undvika för att kunna vara fortsatt konkurrenskraftiga. Med anledning av den förändrade förväntansbilden från kunder samt att förändringarna inte stått i konflikt till några beståndsdelar av de institutionella förväntningarna har innovationen fått fullt genomslag på marknaden.

Fallföretagen har följaktligen valt en *inkluderande* strategi för att bemöta dessa nya förväntningar från kunderna. Det framgår utifrån empirin att det har varit relativt lätt för fallföretagen att tillfredsställa dessa behov vilket tyder på att den traditionella verksamheten och nya sättet att agera inte står i betydande konflikt med varandra.

Då en betydande andel av kunderna på Stockholms taximarknad fortfarande ringer och beställer taxi förklarar detta varför fallföretagen även valt att kompromissa mellan de två beställningssätten. Detta har resulterat i att aktörerna har valt att tillfredsställa "nya" förväntningar men tar även hänsyn till de förväntningar som finns kvar sedan tidigare.

Vi har vidare identifierat att fallföretagens interna förutsättningar till en början inte varit tillräckliga för att utföra de förändringar som krävdes. Därför har kompetenser som tidigare saknats anskaffats vilket har förbättrat förutsättningarna att lyckas inkludera den nya innovationen. Dessutom har fallföretagen i hög grad valt att särskilja den traditionella verksamheten från den nya digitala verksamheten genom att upprätta två olika affärsenheter som genomsyrats av hög grad av beslutsautonomi. Detta har i linje med teorin (Markides, 2003) underlättat arbetet med att utveckla och bedriva båda delarna av verksamheten.

Vi kan utläsa viss tendens till det som Oliver (1991) beskriver som en *ignorerande* strategi vilket avser när aktörer väljer att ignorera förväntningar men samtidigt ger sken av att följa dem. Denna strategi förekommer när fallföretagen väljer att uppdatera sina företagsprofiler och marknadsföring men att verksamheten i sig är relativt oförändrad. Det är inte tydligt att den profil som de fallföretagen försöker

upprätthålla motsvarar den faktiska företagsprofilen. Därför är det rimligt att anta att det är mer fördelaktigt för etablerade aktörer att uppdatera yttre attribut än att faktiskt pådriva en verklig förändring av branschen.

Det kan ifrågasättas om fallföretagen har haft något annat val än att anpassa sig till kundernas nya förväntningar. Då digitaliseringen är en kraft som påverkar hela samhället och i princip alla marknader hade aktörerna inte någon egentlig makt att påverka de institutionella förväntningar som uppstod. För att bibehålla legitimitet, förtroende och inte förlora befintliga kunder var fallföretagen tvungna att agera i linje med de förändrade institutionella förväntningarna för att vara fortsatt konkurrenskraftiga. Utifrån detta avseende är det rimligt att påstå att kunders förväntningar och den allmänna uppfattningen har den övergripande makten över aktörer.

5.3.2 AKTÖRERNAS AGERANDE DÅ INSTITUTIONELLA FÖRVÄNTNINGAR STÅR I KONFLIKT

Vi kan konstatera att vissa tekniska lösningar som de nya digitala plattformarna medfört inte ligger i linje med rådande lagar och regler. Utifrån empirin kan vi utläsa att aktörerna är överens om att lagar och regler måste anpassas för att en fullbordad digitalisering ska vara möjlig i framtiden. Detta bevisar att normer och förväntningar i viss mån har förändrats från det forna analoga synsättet. Det framgår utifrån empiriinsamlingen att digitala taxametrar är fördelaktiga utifrån ett effektiviseringsperspektiv. Att fallföretagen trots dessa nya normer och effektivitetsvinster inte har infört digitala taxametrar förklarar intervjupersonerna av att förväntningar på aktörer att agera i enlighet med rådande lagar och regler är starkare. Det kan därför ifrågasättas varför fallföretagen inte valt att arbeta aktivt för ett godkännande av digitala taxametrar.

När en innovation inte lyckats förändra alla beståndsdelar av de institutionella förväntningarna tolkar vi det som att det uppstår möjlighet för etablerade aktörer att påverka hur förväntningarna ska utformas. Etablerade aktörer kan antingen välja att försöka förändra förväntningarna så att de anpassas efter den nya innovationen eller försöka motverka en förändring i förväntningar. Om de etablerade aktörerna väljer att arbeta aktivt för att förändra rådande förväntningar leder det i förlängningen till en inkluderade strategi. I det studerade fallet har aktörerna försökt att motverka en förändring vilket har tagit sig uttryck genom opinionsbildningar, utlåtanden i media samt aktivt stöd av taxiförbundets arbete att förhindra införandet av digitala taxametrar. Vi tolkar detta som att fallföretagen *utmanar* den störande innovationen. Tillvägagångssättet att utmana skiljer sig från Markides teori som beskriver hur en utmanande strategi innefattar utveckling av traditionell verksamhet. Fallföretagens agerande står i visst avseende i kontrast till empirin där fallföretagen ställer sig positiva till införandet av digitala taxametrar

men att de uppenbarligen agerar emot en sådan förändring. Vi vill föreslå att detta till viss del beror på att det finns incitament från fallföretagen att bibehålla de gamla regelverken trots att de ser vissa fördelar med förändringen. Uppenbarligen finns det stora konkurrensfördelar med höga inträdesbarriärer på marknaden för fallföretagen, vilket kan vara en anledning till att de inte arbetar aktivt för en förändring av regelverket kring digitala taxametrar.

För att vidare *utmana* nya aktörer och affärsmodeller kan vi även utläsa att fallföretagen har valt att betona kulturella och symboliska skillnader som konkurrensfördelar. Fallföretagen försöker framställa sitt agerande som mer passande utifrån rådande värderingar genom att framhäva faktorer så som säkerhet, miljövänlighet och trygghet. Tillförlitligheten av detta kan dock ifrågasättas då det är rimligt att fallföretagens föreställning om skillnader i värdegrunder mellan sig själva och nya aktörer är något vinklade.

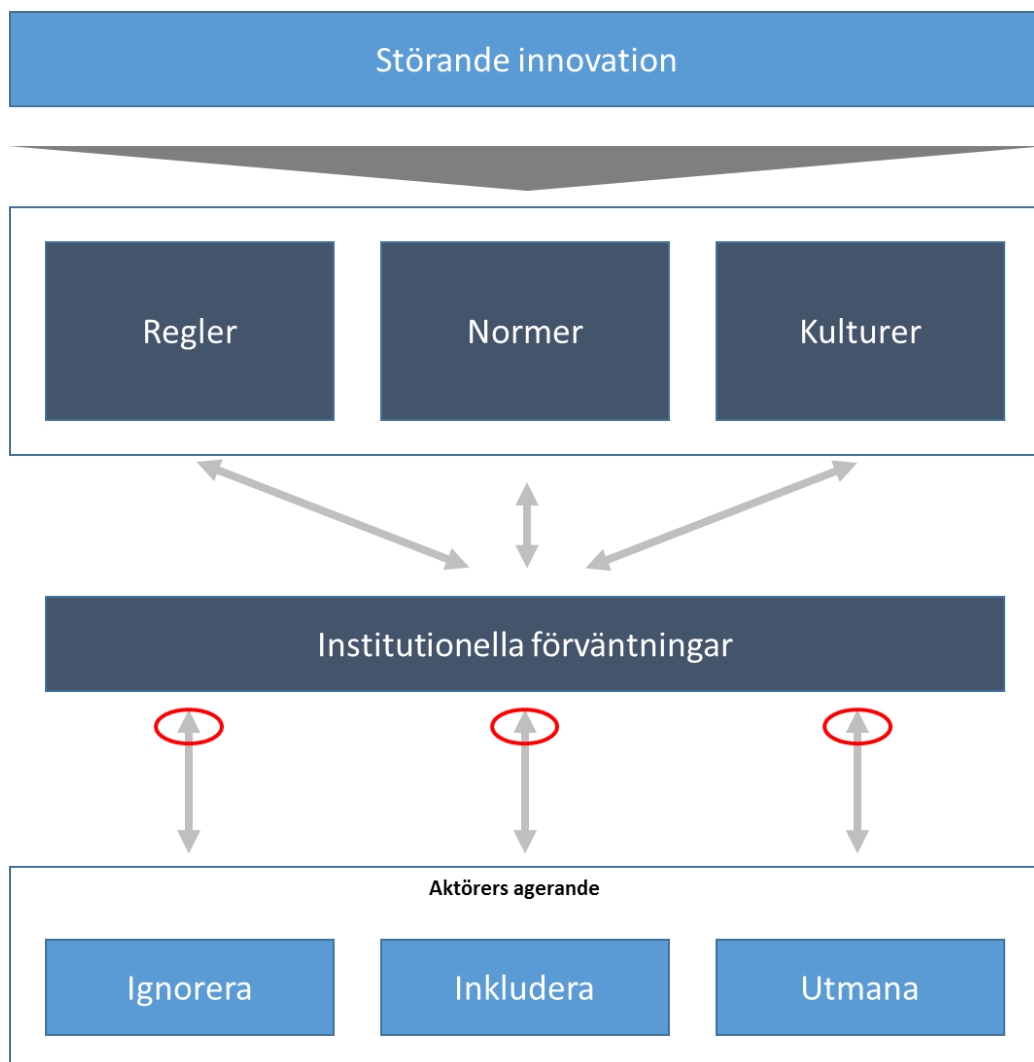
5.4 UTVÄRDERING AV ANALYSVERKTYG

Genom att analysera det insamlade empirimaterialet har vi fått en djupare förståelse för hur en störande innovation kan komma att påverka institutionella förväntningar och aktörers agerande på det organisatoriska fältet. Vi kan konstatera att i vilken grad den störande innovationen står i konflikt med regler, normer och kulturer får stor påverkan på hur de etablerade aktörerna väljer att agera. Utifrån empirin har vi även uppmärksammat att det agerande som aktörer väljer att tillämpa samtidigt påverkar de institutionella förväntningarna. Vi vill således komplettera det framtagna analysverktyget med att belysa effekten av etablerade såväl som nya aktörers val av strategi. *Se figur 4.*

Vi har identifierat möjlighet för etablerade aktörer att påverka vilken inverkan en störande innovation kan få på ett organisatoriskt fält. Denna möjlighet uppstår när det finns konflikt mellan de institutionella beståndsdelarna (regler, normer, kulturer) eftersom det då inte är tydligt hur förväntningarna ska vara utformade och hur aktörer ska agera. Genom att utmana, inkludera eller ignorera den störande innovationens funktionaliteter och attribut kan etablerade aktörer forma de institutionella förväntningarna till sin fördel. Genom att studera fallföretagens agerande har vi identifierat en utökning av det som i teorin beskrivs som utmanande strategi. Utökningen innefattar möjligheten att aktivt motarbeta nya innovationer eller förväntningar. Detta innefattar även nya aktörer. Vi har noterat att dessa har valt att *utmana* de rådande institutionella förväntningarna med mål att förändra det institutionella trycket. De har ignorerat rådande regler, normer och kultur på det organisatoriska fältet och utmanat etablerade aktörer. Detta har varit ett fördelaktigt tillvägagångssätt ur vissa aspekter då de faktiskt har

lyckats ändra på normer och till viss del kulturer. Dock har det visat sig vara svårare att förändra rådande regler och lagar.

De krafter som uppstår när aktörer använder sig av olika strategier kan alltså i likhet med de tre institutionella pelarna komma att påverka formandet av institutionella förväntningar. Påverkan flödar således i *båda* riktningar mellan samtliga av de faktorer som direkt omger förväntningarna på ett organisatoriskt fält. Det eviga kretsloppet kring institutionella förväntningar är således ett komplett flöde utan återvändsgränder.



FIGUR 4: UTVECKLAT ANALYSVERKTYG

6. SLUTSATS OCH DISKUSSION

I detta avsnitt presenteras studiens resultat och svar på uppsatsens tvådelade forskningsfråga. Detta följs av en diskussion kring vilka implikationer studien har i praktiken samt uppsatsens generaliserbarhet och begränsningar. Slutligen presenteras förslag till framtida forskning.

6.1 SLUTSATS

Studiens övergripande syfte var att undersöka vilka strategier etablerade aktörer använder sig av vid bemötande av omfattande teknologisk förändring. Vidare ämnade uppsatsen analysera vilka faktorer som påverkar etablerade aktörers val av strategi. Genom att analysera empirin utifrån den teoretiska referensramen har slutsatser som besvarar forskningsfrågorna kunnat formas.

Vi har identifierat att etablerade aktörer främst använder sig av en *inkluderande* strategi i situationer då den störande innovationen inte står i konflikt med de regler, normer och kulturer som finns på ett organisatoriskt fält. Vi har även identifierat tendenser till en *ignorerande strategi* i vissa av dessa fall då etablerade aktörer har kommunicerat en framställning av att *inkludera* förväntningarna men i själva verket valt att *ignorera*. Förklaringen till varför etablerade aktörer har valt att använda sig av dessa strategier tycks vara att det upplevs nödvändigt att agera i linje med rådande förväntningar för att uppnå legitimitet vilket enligt teorin är essentiellt för att kunna bedriva framgångsrik verksamhet.

För att en innovation ska kunna få någon reell inverkan på ett organisatoriskt fält krävs det att den har någon form av stöd från de institutionella förväntningarna. Analysen visar att det kan uppstå situationer där innovationer står i direkt konflikt med vissa aspekter av rådande institutionella förväntningar samtidigt som andra aspekter av rådande förväntningar stöder innovationen. Denna situation kan exempelvis uppstå när normer om hur saker och ting ska fungera och rådande regelverk står i konflikt med varandra. Vi har noterat att det då skapas viss komplexitet kring hur en sådan förändring ska bemötas av etablerade aktörer. Det tycks uppstå en möjlighet för aktörer att förhandla om hur de institutionella förväntningarna ska utformas i framtiden. En störande innovation som står i konflikt med delar av de institutionella förväntningarna kan då bemötas av etablerade aktörer genom att antingen *utmana* eller försöka pådriva en förändring. Det andra alternativet ger i förlängningen upphov till en inkluderande strategi eftersom etablerade aktörer då anpassar sig till den nya innovationen. Vi har genom denna studie kunnat konstatera att etablerade aktörer har en tendens att använda sig av en *utmanande* strategi i en sådan situation. Analysen påvisar att en anledning till detta kan vara att de etablerade aktörernas affärsmodell är väl anpassad till ursprungliga förväntningar om hur verksamhet ska bedrivas. Således finns det incitament att

agera på ett sådant sätt att förväntningar bibehålls. Trots att en förändring kan bidra med minskade kostnader och tidseffektiviserande fördelar kan aktörer välja att motverka en förändring för att upprätthålla inträdesbarriärer och bibehålla en stark marknadsposition.

Denna uppsats har påvisat att aktörer inte bara påverkas av institutionella förväntningar, de kan även själva påverka förväntningarna. Anledningen till att aktörer väljer att tillämpa specifika strategier kan alltså bero på hur aktören vill att förväntningarna ska vara utformade framöver. Därför har nya aktörer på Stockholms taximarknad valt att utmana rådande regelverk för att förändra förväntningar samtidigt som etablerade aktörer har valt att utmana dessa nya aktörer i syfte att försöka bibehålla tidigare förväntningar.

Sammanfattningsvis har det visat sig att organisationer väljer att bemöta omfattande teknologisk förändring beroende på hur väl innovationen är förenlig med institutionella förväntningar. Nya innovationer utmanar rådande förväntningar vilket tillsammans med etablerade aktörers agerande skapar nya förväntningar och förutsättningar på marknaden.

6.2 DISKUSSION

6.2.1 IMPLIKATIONER FÖR PRAKTIKEN

Ramverket som används i denna uppsats för att utreda hur etablerade aktörer påverkas av en teknologisk förändring bidrar med relevanta insikter i vilka faktorer som påverkar innovationers genomslagskraft. Denna uppsats belyser den situation som uppstår när regler och förväntningar på hur aktörer ska agera står i konflikt med varandra vilket bidrar med intressanta implikationer för praktiken.

Digitalisering av marknader har gett upphov till beteenden och behov som i vissa fall står i konflikt med lagstiftningen. Detta kan få stora konsekvenser i praktiken när det som förväntas av kunder inte är möjligt att genomföra utifrån regulativa aspekter. Det uppstår ytterligare problematik till följd av att nya aktörer väljer att utmana rådande regelverk och i viss mån får stöd av kunder i sitt agerande.

Konsekvenserna utav detta fenomen kan ses utifrån två aspekter. Den första är att samhällsutvecklingen rimligtvis bromsas till följd av att lagstiftningen inte ändras i samma takt som nya innovationer utvecklas. Detta problem förstärks av att det finns incitament från etablerade bolag att bibehålla rådande regelverk. De regler som till exempel avser olika krav för att bedriva verksamhet upprätthåller ofta vissa inträdesbarriärer som är fördelaktiga för etablerade bolag.

Den andra aspekten är att kunders och individers förväntningar får en stor inverkan på aktörer då det uppenbarligen finns konkurrenter som är villiga att utmana regler för att kunna tillfredsställa kunder. Detta får vidare effekt på etablerade aktörer då de kan komma att behöva välja mellan att bryta mot regler för att tillfredsställa kunder alternativt följa regelverket men förlora konkurrensfördelar.

Detta leder till frågan om vad som egentligen krävs för att regler på en marknad ska anpassas efter nya förväntningar och situationer. Möjligtvis är det nödvändigt att lagar och regler utmanas för att samhällsutvecklingen ska drivas framåt. Ett exempel på ett beteende som fick stora konsekvenser på utvecklingen av en marknad är nedladdning av musik. I det fallet gick det så långt att det blev ett allmänt accepterat beteende att olagligen ladda ner musik (Hydén, 2009). Om individer istället hade valt att följa lagen och inte byta beteendemönster hade kanske musiktjänster så som Spotify aldrig uppfunnits och vi hade fortfarande lyssnat på CD-skivor.

För att återkoppla till det studerade fallet i denna uppsats ställs frågan vad som hade hänt om etablerade aktörer på Stockholms taximarknad istället för att motverka förändringar hade valt att underlätta för att göra marknaden mer effektiv och öppnat upp för nya sätt att konkurrera. Det kan konstateras att etablerade aktörer tillsammans med taxiförbundet har möjliggjort för nya lagar kring redovisningscentraler. Därför är det rimligt att anta att de även besitter makt som skulle kunna möjliggöra för digitala taxametrar. Nedläggningen av Uberpop är en tydlig indikator på att det är svårt att förändra en konservativ bransch. Att kommande generationer kommer att möta analoga taxametrar och förhindrande regelverk kring digitaliseringen av Stockholms taximarknad är dock svårt att tro i dagens digitala och ständigt förändrande samhälle.

6.2.2 REFLEKTIONER KRING TEORETISKA RAMVERKETS DESIGN

Den teoretiska modell vi har använt oss av i denna uppsats är baserad på nyinstitutionell teori kombinerat med inslag av teorin om störande innovation. Eftersom de två fälten inte alltid är helt kompatibla med varandra finns det risk för viss subjektivitet då modellen är influerad av våra egna tolkningar. För att motverka detta har vi gjort en omfattande litteraturgenomgång och utgått ifrån de fundamentala riktningarna inom fälten.

Vidare är nyinstitutionell teori ett brett fält och då vi har valt att kombinera teorigenomgången med ytterligare ett fält har det inte funnits utrymme inom ramen för en kandidatuppsats för att göra en mer djupgående genomgång av nyinstitutionell teori. Vi kan således inte utesluta att det finns andra faktorer som påverkar organisationer vid omfattande teknologisk förändring som förklaras av nyinstitutionell teori.

Relevansen för att klassificera förändringen på Stockholms Taximarknad som störande i denna studie kan ifrågasättas då en teknologisk förändring nödvändigtvis inte måste vara störande för att få stort genomslag. Kraftigt förändrade institutionella förändringar kan även ske till följd av en stegvis förbättrande innovation. Vi anser dock att en sådan klassificering är behjälplig då den ger användbara verktyg för vidare analys av aktörers agerande.

Då aktörers agerande har kategoriserats enligt de strategier som analysverktyget presenterar innehåller analysen en förenklad bild av verkligheten. Ett agerande i verkligheten innefattar ofta kombinationer av flera strategier och även inslag av andra tillvägagångssätt som inte fångas upp i denna uppsats. För denna studie anser vi att det var nödvändigt att göra en sådan kategorisering för att kunna utläsa mönster och bidra med förklaringsvärde till området.

6.2.3 UPPSATSEN GENERALISERBARHET OCH BEGRÄNSNINGAR

För att förstå hur resultaten av denna studie kan appliceras på andra fall är det viktigt att vara medveten om undersökningens begränsningar. Då analysen bygger på att urvalet är trovärdigt och representativt är det en betydande begränsning att vi endast intervjuat representanter från de två största taxibolagen i Stockholm.

Vidare ger tidpunkten för denna studie upphov till vissa begränsningar. Då branschen fortfarande förändras i relativt snabb takt till följd av digitaliseringen finns det många spekulationer kring vad som kommer att hända i framtiden vilket påverkar fallföretagens agerande och uppfattning av den teknologiska förändringen. Då ingen med säkerhet kan förutspå digitaliseringens fortsatta inverkan på branschen kan fallföretagens potentiellt felaktiga spekulationer påverka empiriinsamlingen. Därför föreslår vi att studier görs på branscher där digitaliseringen fått full utslag och situationen inte längre är i en förändringsfas.

Genom att studien fångar ett relativt vanligt förekommande fenomen, som många traditionella branscher genomgår, menar vi dock att viss generaliserbarhet är möjlig. Taximarknaden i Stockholm är till skillnad från de allra flesta taximarknader runt om i världen oreglerad. Resultaten av studien skulle därför kunna användas för att analysera hur etablerade bolag på andra oreglerade marknader har agerat till följd av omfattande teknologisk förändring eftersom att det använda analysverktyget inte är specifik för branschen. Det är dock viktigt att ha studiens begränsningar i åtanke och alltid analysera resultatet kritiskt.

6.2.4 FRAMTIDA FORSKNING

Till följd av ovan nämnda brister och begränsningar vad gäller studiens överförbarhet och tillförlitlighet, föreslås att resultatet av denna studie testas upprepade gånger i större omfattning. Det finns behov av att upprepa likande studier på andra branscher och på andra geografiska marknader.

För vidare studier blir det relevant att söka förståelse för hur digitaliseringen av branscher skapar problem för samhällen då beteenden och regler inte överensstämmer. Vi uppmuntrar till forskning som bidrar till att samhällen lär sig hur sådana problem ska hanteras. Vårt samhälle är uppbyggt på regler och lagar som ofta inte är anpassade för digitala affärsmodeller vilket gör detta till ett aktuellt och svårhanterligt problem med behov av vidare forskning.

REFERENSLISTA

TRYCKTA KÄLLOR

- Ahrne, Göran & Svensson, Peter. 2015. *Handbok i Kvalitativa Metoder*. 2. Uppl. Malmö: Liber.
- Alvesson, Mats & Skoldberg, Kaj. (2008), *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund, Sverige: Studentlitteratur. 2. uppl.
- Andersen, Ib. (1998). *Den uppenbara verkligheten, Om val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, Alan och Bell, Emma. 2011. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. Uppl. Oxford: University Press
- Christensen, Clayton M. 1997. *The Innovators Dilemma: When New Technologies Causes Great Firms To Fail*. Boston: Harvard Business Review Press
- Christensen, Clayton M. 2006. The Ongoing Process of Building a Theory of Disruption. *Journal of Product Innovation Management*. 23(1):39-55
- Cooper, Arnold C & Schendel, Dan. 1976. Strategic Responses to Technological Threats. *Business Horizons*. 19 (1): 61-69.
- Cooper, Arnold C. & Smith, Clayton G. How Established Firms Respond to Threatening Technologies. *Academy of Management*. 6 (2): 55-70.
- Czarniawska, Barbara & Joerges, Bernward. 1996. Travels of Ideas. *Translating organizational change*. 13-48. Berlin: de Gruyter.
- DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. 48 (2).147-160.
- Eriksson-Zetterqvist, Ulla. 2009. *Institutionell teori- idéer, moden, förändring*. Lund: Liber
- Markides, Constantinos & Charitou, Constantinos. 2003. Responses to Disruptive Strategic Innovation, *Sloan Management Review*. 44 (2). 55-63 .
- Meyer, John W. & Rowan, Brian. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myths and Cermony. *American Journal of Sociology*. 83 (2): 240-363
- Oliver, Christine. 1991. Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*. 16 (1): 145-179.
- Scott, Richard W. 2001. *Institutions and organizations*. London: Sage Publications. 2. Uppl.
- Suchman, Mark C. 1995. Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approacher. *The Academy of Management Review*. 20 (3): 571-610.
- Utterback James M. 2004. Disruptive Technologies: An Expanded View . *International Journal of Innovation*

Management. 9 (1): 1-17.

Wiksten, Dan. 2005. *Boken om Taxi*. Stockholm: Svenska Taxiförbundet.

Yu, Dan. 2009. A Reflective View of Disruptive Innovation Theory. *International Journal of Management Reviews*. 12 (4): 435-452.

Yin, Robert. 2014. *Case study research: Design and Methods*. 5. Uppl. USA: SAGE Publications, Inc.

Zott, Cristoph & Amit, Raphael. 2001. Value creation in E-buisiness. *Strategic Management Journal*. 22 (6): 493-520.

INTERNETKÄLLOR, RAPPORTER & NYHETSARTIKLAR

Cabonline Group. <https://www.cabonline.com/om-oss/vara-tjanster> Hämtad: 2016-03-13

Hydén, Håkan; Larsson, Stefan; Svensson; Måns. (23 februari 2009). Tre av fyra struntar i lagen mot fildelning. Dagens Nyheter. Hämtad: 2016-05-14 från <http://www.dn.se/debatt/tre-av-fyra-struntar-i-lagen-mot-fildelning/>

Manyika, James; Lund, Susan; Bughin, Jacques; Woetzel, Jonathan; Stamenov, Kalin & Dhingra, Dhruv. (mars 2016). Digital Globalization: The New Era of Global Flows. *Mckinsey Global Institute* hämtad 2016-04-13 från <http://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-globalization-the-new-era-of-global-flows/>

Svenska Taxiförbundet. (2015). Branschläget 2015 En Rapport Från Svenska Taxiförbundet. Stockholm.

Taxi Stockholm. <https://www.taxistockholm.se/sv/Om-oss/> Hämtad: 2016-03-16

Uber. <https://www.uber.com/sv/cities/stockholm/> Hämtad 2016-04-02

Wolodarski, Peter. (13 mars 2013). Ännu en gång slår teknologin. Dagens Nyheter, Hämtad: 2016-05-14 från <http://www.dn.se/ledare/signerat/peter-wolodarski-annu-en-gang-slar-teknologin-politiken/>

INTERVJUGUIDE

Allmänt

- Vill du berätta lite om dig själv och dina arbetsuppgifter på företaget?
- Hur länge har du arbetat här?
- Vad har du arbetat med tidigare?
- Varför valde du detta företag som arbetsplats?
- Har dina arbetsuppgifter förändrats under åren?

Förändringen

- Vad anser du ha förändrats inom taxibranschen? Hur såg branschen ut innan?
 - Produkter?
 - Kunder?
 - Konkurrenter?
 - Processer?
- Hur har detta påverkat er verksamhet?
- När hörde ni talas om den nya tekniken, vad var de första tecknen?
- Vad tänkte ni då?
- Var det en drastisk förändring eller något som är en naturlig del av en industri som utvecklas?
- Vad hade hänt om Uber inte trädde in på marknaden?
- Hur stor påverkan anser du Uber har haft på förändringen?

Anpassning

- När anammade ni tekniken?
- Vad och hur gjorde ni då?
- Varför valde ni att agera just då?
- Vem var pådrivaren av förändringen?
- Anser ni att ni var tidiga eller sena med att reagera på förändringen?
- Finns det någon uttalad strategi till hur ni bemöter förändringar?
- Vad var målet med dessa förändringar?
 - Hur gick det?

- Vilka har varit de största svårigheterna?

Företaget idag

- Hur ser er marknadsandel ut idag jämfört med för några år sedan?
- Hur försöker ni konkurrera med andra aktörer?
- Hur allokerar ni resurser mellan ny och gammal teknik?
- Hade ni de resurser och kompetens för att genomföra den planerade förändringen?
 - Om inte, vad gjorde ni för att anskaffa den?

Framtidsprognoser

- Vad tror ni om branschen om 3, 7 respektive 10 år?
- Vad tror ni om omställningen från analogt respektive digitalt i framtiden?