

TaxiNords fremtidige konkurrenceposition

Hvordan kan TaxiNord, i et marked der er påvirket af en ny taxilovgivning, som højner konkurrencemulighederne og konkurrenceintensiteten, sikre sin fremtidige konkurrenceposition ved at fokusere på at skabe nye differentieringselementer af den homogene ydelse?

af Josephine Lehmann Nelson

Afgangsprojekt på HD 2. del Marketing Management

Copenhagen Business School

Institut for Afsætningsøkonomi: HD Marketing Management

Maj 2017

Vejleder: Thomas Baarup

Sideantal: 80 sider

Anslag: 191.108



Indholdsfortegnelse

Executive summary	2
1. Problemformuleringsprocessen	3
1.1. Indledning	3
1.2. Problemfelt	3
1.3. Problemidentifikation	3
1.4. Problemprioritering og valg af problemformulering	11
1.5. Opsummering på afgrænsningen.....	13
2. Andre metodemæssige og erkendelsesmæssige overvejelser	14
2.1. Dataindsamlingsmetoder.....	14
2.2. Datavalidering.....	14
2.3. Undersøgelsesdesign for hver delproblemstilling.....	14
3. Analysedel.....	16
3.1. Hvordan er TaxiNords værdikæde bygget op og hvilke styrker og svagheder ses der hos firmaet?	16
3.1.1. TaxiNords værdikæde	16
3.1.2. Datakritik af kvalitativt interview og ustruktureret spørgeskema med TaxiNord	25
3.1.3. Sammenkobling og evaluering af de forskellige aktiviteter	25
3.1.4. Delkonklusion - Styrker og svagheder afdækket i værdikæden.....	27
3.2. Hvilken købsadfærd, herunder præferencer og valgkriterier har forbrugerne?	28
3.2.1. Opbygning af spørgeskemaet	29
3.2.2. Datakritik af spørgeskemaundersøgelsen.....	29
3.2.3. Analyse af spørgeskemaundersøgelsen	32
3.2.4. Delkonklusion – Forbrugernes købsadfærd herunder præferencer og valgkriterier	46
3.3. Hvordan kan der søges inspiration fra direkte konkurrenter og substituerende brancher ift. at skabe unikke produktegenskaber for taxikørsel og dermed værdi for forbrugerne?	48
3.3.1. Konkurrentanalyse – Inspiration fra direkte konkurrenter.....	48
3.3.2. Konkurrentanalyse – Inspiration fra substituerende brancher	51
3.3.3. Datakritik af konkurrentanalyserne	56
3.3.4. Opsummering på produktegenskaberne hos de forskellige udbydere.....	57
3.3.5. SWOT – Vurdering af unikke produktegenskaber for TaxiNord.....	58
3.3.6. Delkonklusion – Mulige relevante unikke produktegenskaber identificeret	59
4. Strategi- og konsekvensovervejelser samt beregninger	60
4.1. Hvilke strategiske problematikker kan identificeres hos TaxiNord ud fra analysedelen og hvilke konsekvenser kan det få for deres fremtidige konkurrencestrategi?	60
4.1.1. Analyse af TaxiNords årsregnskab for 2015	60
4.1.2. Konsekvensvurdering af de forskellige opstillede differentieringsmuligheder	66
4.1.3. Fremtidigt resultatbudget for de optimale differentieringsmuligheder	71
4.1.4. Risikovurdering ud fra resultatbudget for 2018-2019	73
4.2. Samlede delkonklusion for de strategiske problematikker og konsekvenser	74
5. TaxiNords fremtidige strategi	75
5.1. Hvilken konkurrencestrategi vurderes som optimal for TaxiNord at følge i fremtiden?	75
5.1.1. Delkonklusion på TaxiNords fremtidige strategi.....	77
6. Konklusion	78
6.1. Besvarelse af de opstillede delproblemstillinger	78
6.2. Samlet konklusion	80
7. Litteraturliste	81
8. Bilag	85

Executive summary

The project concerns TaxiNord, a Danish taxi company, which merged with DanTaxi as of 1. January of 2017. TaxiNord operates in a market in development with a new taxi law that enhances the competitive possibilities and the intensity of the competition. It faces a lot of direct and substituting competitors with a service that is homogeneous and lack differentiation.

The focus of this project is thereby how TaxiNord can ensure its future competitive position by focusing on creating new differentiation elements of the homogeneous service.

In order to answer the problem statement an internal analysis was conducted regarding TaxiNord's value chain to expose their strengths and weaknesses. An external analysis was conducted regarding the customers' buying behaviour, preferences and selection criterias and a competitor analysis of TaxiNord's competitors to seek inspiration from their selling propositions.

These analyses have together with the macro and meso analysis conducted in the problem identification formed the basis for a SWOT analysis in order to reveal possible unique selling propositions for TaxiNord. The possible unique selling propositions were then evaluated regarding their strategic problems and consequences by analysing TaxiNord's annual report for 2015; to reveal which funds they have available to invest in product development and marketing.

Of the possible unique selling propositions that were found, the development of a loyalty card and additional initiatives to their app "MOOVE" were chosen as the first steps in making TaxiNord's service less homogeneous. These differentiation elements form the basis for a profit budget for 2018-2019, where it was shown that it is possible to invest the necessary funds to develop and marked the differentiation elements and still create positive final results before taxes.

On the basis of the earlier analysis it was suggested that TaxiNord follow a hybrid strategy in the future, where they still keep discounts for the customers as they are facing many competitors with a price elastic service. It was suggested that at the same time they should focus on the creation of differentiation elements in order to make the service less homogeneous. Thereby giving the customer an output that is more than just the drive on its own, which could lead to the price will becoming less important and give TaxiNord competitive advantages and enhance their competitive position. The loyalty card and additional initiatives to their app "MOOVE" are therefore the first steps in their hybrid strategy's differentiation elements.

1. Problemformuleringsprocessen

1.1. Indledning

TaxiNord er en taxivirksomhed, der består af en sammenslutning af taxiejere, som opererer og kører for TaxiNord. Firmaet har eksisteret siden 1926 og er gennem årene vokset via opkøb af mindre taxiselskaber og fusioneringer, for dermed at blive en af de store spillere på markedet for taxikørsel.

TaxiNord leverer en serviceydelse i at transportere forbrugerne i forskellige sammenhænge mod betaling fra A til B mod betaling på det danske aftagermarked i Region Hovedstaden. Dette aftagermarked er udfordret af mange forskellige udbydere; både direkte konkurrenter som andre taxiselskaber men også substituerende konkurrenter.

1.2. Problemfelt

TaxiNord udbyder taxikørsel i Region Hovedstaden ekskl. Bornholm¹. Dette er et marked, hvor en række af forskellige transportformer er med til at tilfredsstille forbrugernes transportbehov. Flere aktører, og nye former for transport vinder frem i Danmark; der er dermed høj konkurrenceintensitet på markedet, da flere og flere firmaer kæmper om at få fat på forbrugerne.

Et væsentligt problem for TaxiNord, samt de andre udbydere på markedet for taxikørsel, er at de ses som identiske, idet der i bund og grund er tale om en homogen ydelse uden fremtrædende præferencer, hvor det kan ses som værende svært at differentiere sig, udover på prisen.

En ny taxilovgivning er blevet en realitet,² og denne vil gøre det lettere for nye udbydere at træde ind på markedet samt bane vej for nye konkurrencemuligheder for de eksisterende udbydere. Markedskræfterne ændrer sig dermed og påvirker markedsstrukturen, hvilket ændrer rammerne for hvordan TaxiNord kan operere på dette konkurrenceintensiverede marked med en ydelse, der hidtil har været anset som homogen af forbrugerne.

Samtidigt bliver det ikke nemmere for TaxiNord, at der er mange substituerende konkurrenter til taxibranchen som offentlig transport (metro, tog og bus), biludlejning og samkørsel (såsom Europcar, DriveNow og GoMore), cykeludlejning samt forbrugernes egne transportmidler.

TaxiNord befinder sig dermed på et marked under udvikling, hvortil der findes mange substituerende tjenester, som det enkelte individ kan gøre brug af til deres individuelle transportbehov; et behov der i bund og grund handler om at komme fra A til B.

1.3. Problemidentifikation

I problemidentifikationen går der i dybden med tendenserne som ses på markedet, og problematikkerne der ses for TaxiNord belyses.

¹ I resten af projektet er det implicit, at Bornholm ikke er inkluderet, når der refereres til Region Hovedstaden.

² Transport-, Bygnings- og Boligministeriet, Modernisering af taxiloven, Stemmeaftale om ny taxilov, feb. 2017, s. 1

Markedsformen

Markedsformen for taxikørsel har hidtil været struktureret som en reguleret monopollignende form, hvor taxiudbydere har været underlagt den tidligere lovgivning. Med monopollignende menes at det ikke har været muligt for udbydere at udvikle sig konkurrencemæssigt grundet restriktioner på eksempelvis taxitilladelser, pris samt geografiske begrænsninger, der har virket hæmmende for konkurrencen på markedet.

Taxiselskaberne har dermed ikke kunne ressourceoptimere deres forretning og konkurrere optimalt, hvilket også har været grunden til at Uber³ har haft så stor indflydelse på taxierhvervet i Region Hovedstaden de seneste par år. Dermed er der med den nye taxilovgivning, som blev vedtaget februar 2017, kommet en modernisering af taxilovgivningen, der muliggør større konkurrencemuligheder for udbydere og fremmer konkurrenceniveauet på markedet. Medførende at forbrugerne får bedre valgmuligheder grundet den større kamp om disse.⁴

Herved bliver markedet nærmere opgjort som et oligopol, hvori vi har de lovligt opererende taxiselskaber: TaxiNord, DanTaxi (som opererer under samme direktion som TaxiNord), Taxa 4x35 samt Amager-Øbro Taxi 4x27. Hertil har Uber, indtil deres ophør i Danmark slut april 2017, optrådt som en konkurrent til disse ved at udbyde illegal taxikørsel uden overholdelse af taxilovgivningen.

Grundet den nye taxilovgivning ændrer strukturen sig for markedet således, at der højst sandsynligt i fremtiden kommer en højere grad af konkurrence imellem udbydere.

Barriererne for at træde ind på markedet bliver ligeledes lavere, da det bliver nemmere at starte en taxivirksomhed op. Dette kan yderligere påvirke markedsstrukturen nærmere mod fuldkommen konkurrence, da udbud muliggøres for flere af en homogen ydelse.

Udviklingen i samfundet for den overordnede persontransport

Det samlede nettoprisindeks er siden 2008 steget med mindre for hvert år, således at det kun steg 0,6 % fra 2015 til 2016. Når der kigges på transporttjenesterne ses en højere gennemsnitlig stigning, hvori taxitjenesternes forbrugerprisindeks har holdt sig over nettoprisindekset indtil 2016.

Forbrugerprisindekset for taxi har haft den mest markante udvikling fra 2012 til 2013 med en stigning på 5,8 % og yderligere 5 % fra 2014 til 2015, hvorimod at der efterfølgende ikke var nogen stigning fra 2015 til 2016.⁵ At der ikke skete en stigning fra 2015 til 2016, kan skyldes en forstyrrelse på markedet, da Uber indtrådte i november 2014 og ændrede grundfundamentet for taxikørsel, hvilket gjorde, at de øvrige taxiselskaber var nødsaget til at lade priserne forblive de samme for at forblive konkurrencedygtige.

Forbrugerprisindekset for de offentlige transporttjenester, såsom metro, tog og bus, har gennemsnitligt været højere end nettoprisindekset. Deres takser fastsættes ud fra forventningerne til

³ Uber var en form for taxikørsel, hvor kunden bestilte en kørsel via deres app mod betaling for profit. Uber blev betegnet som pirattaxi, da de opererede udenfor taxilovgivningen, og hævdede at være en samkørselstjeneste.

⁴ Transport-, Bygnings- og Boligministeriet, Taxi til Fremtiden, dec. 2016, s. 3

⁵ Danmark Statistik, Forbrugerprisindeks efter transporttjeneste og tid set ift. nettoprisindekset- se bilag 2

omkostningsudviklingen i branchen, hvilket dermed er begrundelsen for at priserne er steget mere end den almindelige prisudvikling i Danmark.⁶

Trods de stigende priser ses det, at der siden 2008 har været en stigning i andelen af persontransport opgjort i personkilometer⁷ for tog samt personbiler, mens andelen har været faldende for taxiselskaberne. Dette bakkes op af, at omsætningen i taxibranchen har været gennemsnitligt faldende siden 2009.⁸

TaxiNord befinder sig dermed på et marked, hvor færre gør brug af taxi, resulterende i en faldende omsætning.

TaxiNords marked

Markedet for TaxiNord defineres ud fra deres segmenter, som bunder i de forskellige brugssituationer af taxi, hvor der forventes at være ens efterspørgselskriterier. Deres segmenter består af tre forskellige forretningsområder: det offentlige indkøb af kørsel (kørsel i form af fx handicap-, patient- og ældre transport), de professionelle forretningskunder/virksomheder samt deres B2C segment. I B2C segmentet indgår også deres kørselsaftale med Københavns Lufthavn.⁹

Hvis vi kigger i forhold til FCB modellen, må taxikørsel ses som en small treat¹⁰ for deres B2C kunder, hvorimod der er tale om et small tool for deres professionelle B2B forretningskunder samt for det offentlige indkøb. For disse må det anses som et tool, idet det er et overvejende rationelt købsmotiv, der ligger til grund for deres købsbeslutninger.

For B2C kunderne er det et overvejende emotionelt købsmotiv, da kunderne vælger taxi, trods der er andre og billigere alternativer til rådighed. Samtidig kan der tolkes, at det er small treat, idet der er lav involvering i købsbeslutningen, grundet at cirka prisen er kendt på forhånd, og der er lav risiko forbundet med købet. Opfattelsen afhænger dog af konjunktoren, hvor taxikørslen under finanskrisen nærmere ville betegnes som et big treat.

TaxiNord fusionerede med DanTaxi i 2016¹¹, således at de pr. 1.1.2017 opererede under samme direktion; hvilket betyder, at de nu er Danmarks største taxiselskab med en markedsandel på cirka 40%.¹²

Selskabsstrukturmæssigt er der tale om to juridiske adskilte enheder, hvor den ene består af kørslen i Region Hovedstaden, hvor TaxiNords og en del af DanTaxis biler kører. Den anden enhed består af kørslen i resten af Danmark, hvor udelukkende DanTaxis biler kører. TaxiNord fusionerede med DanTaxi for at være

⁶ Trafik- og Byggestyrelsen, Den kollektive trafik i Danmark 2015, Status over udviklingen i sektoren, 2015, s. 31

⁷ Der udføres et persontransportarbejde på 1 personkm når 1 person flyttes 1 km

⁸ Danmark Statistik, Salg efter branchekoden 493200 Taxikørsel - se bilag 3

⁹ Interview med TaxiNords kommunikationschef, Rasmus K. Sørensen

¹⁰ Andersen, Ole E., Forstå Forbrugerne – Og bliv en bedre markedsfører, Samfundslitteratur, Frederiksberg, 2014, s. 114-115

¹¹ Interview med TaxiNords kommunikationschef, Rasmus K. Sørensen

¹² TaxiNord, »Danmarks nye taxi-app«, moove.dk, 2017

robuste og mere konkurrencedygtige, da de i mange år har vidst, at den nye taxilovgivning var på trapperne.¹³

Markedet for analysen vil afgrænses til TaxiNords marked, Region Hovedstaden, da der er tale om to uafhængige juridiske enheder i firmaet. Fokus vil være på TaxiNords forretningsområde, hvilket således inkluderer de DanTaxi biler, der opererer i Region Hovedstaden. I den resterende opgave vil DanTaxis biler i regionen også indgå, når der refereres til TaxiNord.

På markedet i Region Hovedstaden er der lige omkring 1900 taxitilladelser¹⁴, hvor hvert køretøj (taxitilladelse) omsætter for ca. en mio. kroner om året. Dvs. Region Hovedstaden har en gennemsnitlig omsætning på 1,9 milliarder kroner, hvori TaxiNords biler omsatte for omkring 913 millioner med deres 913 biler¹⁵ i 2016.

Markedet ses som værende i modningsfasen i PLC kurven, da vækst på markedet sker på bekostning af de andre taxiudbyderes omsætning.¹⁶ I Region Hovedstaden har der været markant fald i antallet af ture pr. vogn, hvormed der kun var 3021 ture pr. vogn i 2015 mod at dette toppede under højkonjunkturen i 2005 med 4381 antal ture pr. vogn.¹⁷ Dette er baseret på de taxitilladelser, som Taxinævnet har udstedt i årsperioderne, og der tages derved ikke højde for piratkørsel. Faldet er sket selvom indbyggerantallet i Region Hovedstaden er steget fra 1.669 mio. til 1.786 mio. i perioden 2009 til 2015. Dog er priserne steget stødt gennem årene, og antallet taxitilladelser er faldt fra 2344 i 2009 til 1900 i 2015, hvormed det har været muligt at opretholde omsætningen for de enkelte biler.

Taxiselskaberne har fra 2015 til 2016 i perioden 1/1-25/5 mistet 506.649 gadeture i Region Hovedstaden.¹⁸

For TaxiNords vedkommende har de fra 2015 til 2016 mistet 4,6 % bestilte ture samt 2 % gadeture. Omsætning har derved været overvejende stagnerende for TaxiNords biler i 2016 ift. 2015. Ambitionen for 2016 var dog sat højere. At de ikke formåede at forøge omsætningen skyldes ifølge TaxiNords kommunikationschef, Rasmus K. Sørensen, at Uber har været inde at tage en del af markedet, som har medført et væsentligt fald i bestilte ture og gadeture. At faldet ikke er så drastisk for TaxiNord skyldes, at de har haft en god aftale med regionerne og Københavns Lufthavn, hvor de har fået et højere antal af lufthavnsture, der indgår i gadeture.¹⁹

Der ses dermed et fald i taxibranchen og dennes omsætning, hvilket er problematisk, fordi der på markedet er færre, som gør brug af taxikørsel trods et stigende indbyggerantal. Ligeledes har udbyderne

¹³ Interview med TaxiNords kommunikationschef, Rasmus K. Sørensen

¹⁴ Ibid.

¹⁵ TaxiNords & Dantaxis interne månedsblad, Insight, fra februar 2017

¹⁶ De Pelsmacker, Patrick, M.G, m.fl., Marketing Communications, A European Perspective, Pearson Education Limited, Harlow United Kingdom, 2013, s. 168-169

¹⁷ Taxinævnet i Region Hovedstaden, Notat om udviklingen i antallet af taxitilladelser, 2016, s. 4

¹⁸ Ibid., s. 5

¹⁹ Ibid., s.5

været påvirket af Uber, som har været inde at tage en del af taxiselskabernes omsætning i Region Hovedstaden. Uber fik især fat i det yngre B2C kundesegment på markedet, de såkaldte millennials, hvormed 300.000 forbrugere i Region Hovedstaden havde haft Ubers app på deres smartphones indtil Ubers ophør i april 2017.²⁰

TaxiNords tre forretningsområder står hver især cirka for 1/3 af deres omsætning. Firmaet har i de forgående år mærket stærk konkurrence på B2B markedet i form af en større priskrig mellem udbyderne. Dette skyldes, at for at vinde de store aftaler, der rummer mange kørsler, har TaxiNord været nødsaget til at give forholdsvis store rabatter. Dog har de ligeledes været presset på B2C markedet, hvor der har været en højere grad af konkurrence og i dette forretningsområde, ses det største fald i omsætningen.

I den resterende opgave afgrænses der fra at kigge på TaxiNords forretningsområder offentlige kørsel samt professionel kørsel. Det skyldes, at det er i deres B2C segment, de er mest pressede grundet den højere grad af konkurrence men også, at der kan ses en større nedgang i omsætningen fra dette forretningsområde.

Ydelsens strukturs problematik

Ydelsen, som TaxiNord og dens konkurrenter tilbyder, er homogen, da den anses som identisk for forbrugeren uanset udbyderen, idet at det i bund og grund handler om at komme fra A til B. En større problematik på markedet er således, hvordan TaxiNord kan skabe en konkurrencemæssig fordel, og ligeledes hvordan en potentiel konkurrencemæssig fordel kan gøres vedvarende. Vi befinder os på et marked og industri, hvor ydelsen ikke er unik. Det er derfor lettere at kopiere spillernes markedsføringstiltag, da der ikke er tale om deciderede kernekompetencer i branchen, som kan ligge til grunde for de konkurrencemæssige fordele.²¹

TaxiNord har sammen med DanTaxi udviklet appen MOOVE, hvor der kan bestilles transport online med prisen givet på forhånd, som er sat 5-15 % lavere end deres generelle takst. Der er ikke tale om en revolutionerende opfindelse, idet at den bunder i inspiration fra Ubers app, men den har været med til, at TaxiNord teknologisk er kommet op på siden af Uber.

Dermed er TaxiNord og DanTaxis modspil med til at skulle opveje for de mistede ture til Uber, hvormed der allerede nu ses, at MOOVE er blevet downloadet næsten 40.000 gange siden dens lancering før jul. Den giver højst sandsynligt stor mulighed for at vinde flere af Ubers kunder over, da deres 300.000 kunder nu står uden en lignende app til rådighed.²²

Problemet for TaxiNord er, at appen ikke medfører en vedvarende konkurrencemæssig fordel, da det allerede er set på markedet og blot bringer TaxiNord op på siden af Ubers hidtidige præstation.

²⁰ TaxiNords & DanTaxis interne månedsblad, Insight, fra februar 2017

²¹ Kotler, Philip, Keller, K.L., m.fl., Marketing Management, Pearson Education Limited, Harlow United Kingdom, 2012, s. 90

²² TaxiNord, »Den nye taxilov er forberedt på MOOVE«, taxinord.dk, 2017

Den homogene ydelse, der udbydes, er priselastisk²³, da efterspørgslen efter taxier er faldet samtidig med at priserne er steget stødt i årene 2005-2015.²⁴ Det betyder, at forbrugerne skifter til alternative transportmidler, når prisen på taxikørsel stiger. Priselasticiteten afhænger af forskellige faktorer hos den enkelte forbruger som fx indkomst, pris for alternative transportmidler, substitutionsmuligheder mv. Krydspriselasticiteten er dermed positiv, hvor en højere taxipris vil medføre at forbrugerne vælger andre transportformer. En lavere pris for taxikørsel vil derimod medføre, at flere vil vælge at køre med taxi.

Dermed er en anden problematik at forbrugerne er prissensitive, som direkte afspejles ved forhøjelse af kørselspriserne.

Makroanalyse for markedet

I gennem analysen af makrouniverset er der fundet frem til forhold, som er relevante for TaxiNord som udbyder på markedet. PEST modellen er benyttet for at analysere forhold i det eksterne makromiljø, som kan have indflydelse på og medføre ændringer i markedet. Hernæst belyses de relevante aspekter af PEST analysen.²⁵

I de politiske faktorer er det væsentligt at bemærke, at regeringen i februar 2017 har ført en ny taxilovgivning igennem. Den skaber vej mellem den tidligere stramme regulering, der hverken gav optimal service for kunderne eller udviklingsmuligheder, og et illegalt taximarked, tilstedekommet af Uber, hvor der ikke er styr på skattebetaling, forbrugerbeskyttelse og trafikssikkerhed. Udspillet giver branchen friere rammer, underlagt færre regler, hvor der dog opretholdes skattebetaling, forbrugerbeskyttelse og færdselssikkerhed.²⁶ Dette giver branchen et mere fleksibelt udbud, hvor spillerne kan udvikle sig konkurrencemæssigt og tilpasse sig i forhold til efterspørgslen, hvor piratkørsel kan mindskes. Dette er yderst relevant for TaxiNord at være opmærksom på, da det ændrer strukturen af branchen og de regler, som de skal leve op til.

Vigtigt at bemærke i den nye taxilovgivning er, at det bliver nemmere for nye udbydere at træde ind på markedet, da en ny universaltilladelse til alle former for erhvervsmæssig persontransport bliver gældende, hvormed alle der opfylder kravene kan få en tilladelse. Dermed er det ikke længere de enkelte kommuner, som vurderer om der er behov for flere taxier. Derudover kan udbyderne selv bestemme, hvordan de vil organisere sig, hvilket grundet en fri selskabsform gør, at taxikørsel kan sidestilles med andre erhverv.²⁷

Den nuværende betjeningsforpligtelse ophæves således, at udbyderne selv bestemmer hvilke services

²³ Brennan, Ross, Canning, L., m.fl., Business to Business Marketing, SAGE Publications Ltd., London United Kingdom, 2014, s. 322

²⁴ Taxinævnet i Region Hovedstaden, Notat om udviklingen i antallet af taxitilladelser, 2016, s. 8

²⁵ Henry, Anthony E., Understanding Strategic Management, Oxford University Press, Oxford, New York USA, 2011, s. 48-49

²⁶ Transport-, Bygnings- og Boligministeriet, Taxi til Fremtiden, dec. 2016, s. 3

²⁷ Transport-, Bygnings- og Boligministeriet, Modernisering af taxiloven, Stemmeaftale om ny taxilov, feb. 2017, s. 1

de vil tilbyde mht. åbningstider, geografisk dækningsområde og udbudte tjenester. Det muliggør ligeledes taxikørsel for flere udbydere, og giver TaxiNord mulighed for at udvikle sig på deres egne præmisser.

Da den geografiske begrænsning ophæves, indføres der fremover et landsdækkende system for prisfastsættelse for taxikørsel i B2C sammenhænge; med et prisloft, hvor der opretholdes maksimalpriser for turen. For bestilt kørsel er der dog fri prisdannelse, hvor kunden accepterer prisen på forhånd.²⁸

Ændringerne i lovgivningen vil blive indført gradvist over de næste tre år, så antalsbegrænsningen udfases langsomt, ved at øge antallet af tilladelser med 500 pr. år. Ydermere får udbydere 5 år til at tilpasse kørselskontorerne og bilerne til de nye krav, hvilket gør at TaxiNord har tid til at tilpasse sig til de nye spilleregler.²⁹

Den nye lovgivning bringer dermed taxierhvervet i trit med den teknologiske udvikling og skaber grundlag for vækst, samtidig med at forbrugerne får bedre valgmuligheder. Lovgivningen giver TaxiNord mulighed for at konkurrere på større konkurrenceflader. Dog vil det være en trussel, hvis TaxiNord ikke omlægger sig til at tilgå denne udvikling og kan medføre faldende markedsandele.³⁰

Samtidig skaber taxilovgivningen muligheder for nye udbydere på markedet, fra eksempelvis andre transporterhverv, der ikke før har været på markedet for taxikørsel. Det kunne fx være Falck, svenske taxifirmaer mv., der ser taxilovgivningen som en mulighed for at udbygge deres forretningsmodel, samt helt nye taxifirmaer. Det vil skabe en trussel for TaxiNord, da flere spillere på markedet af en homogen ydelse højst sandsynligt vil føre til en højere grad af priskrig.

I de sociokulturelle forhold er det vigtigt at bemærke, at forbrugerne i Danmark er mere online, bruger forskellige medier og er som forbrugere opmærksomme på de tilgængelige muligheder³¹. De sociale medier giver forbrugerne mulighed for at ytre sig, dele erfaringer og indgå i dialog med virksomhederne.

Informationsniveauet er højt i Danmark, hvilket gør, at alt bliver hurtigere udbredt og accepteret af den brede befolkning. Dette ses også i den offentlige trafik, hvor brugen af rejsekort er vidt accepteret og taget til sig af de danske forbrugere, samt at forbrugerne har mulighed for at følge trafikken online, lave rejseplaner mv. Ligeledes ses det i taxibranchen, at accepten af at kunne bestille via app er kommet hurtigt, anført af befolkningsgruppen millennials.³²

Accepten af at kunne bestille online, sammenligne priser samt kendskab til de bedre servicemuligheder gør, at forbrugerne kræver mere fra virksomhederne.³³ Heri har TaxiNord halet ind ift.

²⁸ Transport-, Bygnings- og Boligministeriet, Modernisering af taxiloven, Stemmeaftale om ny taxilov, feb. 2017, s. 5

²⁹ Ibid., s. 8-9

³⁰ Aaker, David A., McLoughlin, Damien, Strategic Market Management, Global Perspectives, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex United Kingdom, 2010, s. 90

³¹ Tassy, Agnes, IT-anvendelse i befolkningen – 2016, Erhvervslivets Udvikling, Danmarks Statistik, nov. 2016, s. 11

³² Bomberg Leif, »Hvem er det, der bruger Uber og Airbnb?«, linkedin.com, 2016

³³ Kongsholm, Louise B., »De krævende forbrugere«, linkedin.com, 2015

den teknologiske udvikling på markedet, da de ligeledes tilbyder en digital app til at håndtere taxiforespørgslerne. Som beskrevet, medfører dette ikke en vedvarende konkurrencemæssig fordel. Dermed ses der i de teknologiske forhold et opbrud og udvikling i industrien, som er kommet for at blive og taget til af forbrugerne.

I makroanalysen er det dermed vigtigt at bemærke at den teknologiske udvikling, den nye taxilovgivning og forbrugernes accept har været med til, at der er kommet en ny fremherskende forretningsmodel. En model tilpasset forbrugerne med bedre valgmuligheder på markedet, hvor konkurrenceaspektet kommer til at spille en væsentlig faktor for at vinde markedsandele fra konkurrenterne i fremtiden. I dette er det også vigtigt at bemærke, at forbrugerne ikke er loyale, da de ikke har præferencer for en bestemt udbyder udover at de skal fra A til B på en hurtig måde.

Analyse på mesoplan

Markedet er under udvikling. Fra at være struktureret som et monopollignende marked til en ny taxilovgivning føres igennem, hvilket vil fremme udviklings- og konkurrencemulighederne på markedet for en ydelse, der først og fremmest anses som homogen af forbrugerne.

Ud fra mesoanalysen er der belyst de fem faktorer, der er med til at danne grundlag for en vurdering af markedets profitabilitet og TaxiNords evne til at konkurrere succesfuldt på dette. Porters 5 Forces branchestrukturmodel har ligget til grundlag for analysen³⁴, og i det følgende vil de relevante aspekter uddrages, som er væsentlige for TaxiNord.

Truslen fra nye udbydere vil være større i fremtiden grundet den nye taxilovgivning med lempede regler, som vil gøre det lettere at starte en taxiforretning op. Dette skal ses i sammenhæng med, at en opstart ikke kræver de største kapitalinvesteringer. For at drive et kørselskontor er der et egenkapitalkrav på DKK 500.000, og der skal rådes over et elektronisk kommunikationsudstyr til opsamling og opbevaring af oplysninger om kørselsopgaver. Hvis en potentiel ny udbyder lever op til de stillede krav, kan de få udstedt tilladelsen af Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen.³⁵

Truslen fra nye udbydere vil dermed være højere i fremtiden og øge konkurrenceintensiteten samt presse markedsstrukturen, så der højst sandsynligt ikke længere kun er tale om 4 store taxivirksomheder i Region Hovedstaden. Konkurrenceintensiteten vil ligeledes forøges i fremtiden, grundet nye rammer hvorpå der konkurreres, afført af den nye taxilovgivning.

Adgangsbarriererne for nye udbydere er også lave, da der ikke ses distributionskanaler, der er unikke. Det gør, at nye udbydere har mulighed for at gå ind og tage en del af markedet, da det i bund og grund handler om at kunne brande sig til forbrugerne og få disse til at vælge sig.

³⁴ Henry, Anthony E., Understanding Strategic Management, Oxford University Press, Oxford, New York USA, 2011, s. 67

³⁵ Transport-, Bygnings- og Boligministeriet, Modernisering af taxiloven, Stemmeaftale om ny taxilov, feb. 2017, s. 2-3

Truslen fra substitutterne til TaxiNords forretningsområde ses som høj. Ydelsen, der leveres, er som nævnt priselastisk, og der er en positiv krydspriselasticitet, hvormed en højere pris på taxikørslen vil føre til at forbrugerne går over og vælger alternative former for transport.

Substitutterne, som offentlig transport, bil- og cykeludlejning, samkørsel og eget transportmiddel, møder forbrugernes behov for at komme fra A til B, dog på andre måder samt til andre priser. Offentlig transport må siges at være til en lavere kvalitet, men prisen er således også lavere sammenlignet med taxikørsel. Pris-performance ratioen spiller ind her ift. den oplevede performance fra forbrugernes side, og den pris som de skal betale. Eget transportmiddel er en form for transport, hvor der ligger en frihed i, at den kan bruges når som helst til hvorhen man vil. Dog er der en række månedlige udgifter, der skal tages højde for såsom benzinpriser, ejerafgift, afdrag, vedligeholdelse osv. Det gør at taxi kan være at foretrække, eksempelvis kombineret med offentlig transport, hvis bilbehovet ikke er stort i hverdagslivet. Taxi giver en anden form for frihed, idet at udgiften kan vælges til og fra, der skal ikke tages højde for yderligere udgifter og ligeledes er der en frihed i blot at sætte sig ind og blive transporteret komfortabelt fra A til B.

Forbrugernes efterspørgsel og deres transportvalg er derfor influeret af forskellige aspekter, hvor pris, præferencer, forbrugernes lokaliseringmønstre i behovsøjeblikkene mm. spiller ind.

Forbrugerne har således mulighed for at skifte mellem transporttjenesterne, der hver har sine fordele og ulemper, som afspejles af forbrugernes subjektive holdninger.

Truslen fra substitutterne er dermed høj, da forbrugerne kan vælge mellem transportformerne som det passer dem, med lave switching costs. TaxiNord skal overveje, i forhold til substitutterne, hvor villige forbrugerne er til at skifte transportform, hvilket afhænger af deres loyalitet, mobilitetsbehov og unikheden af servicen, hvor det ses at taxikørsel tilbyder tidsbesparelse og bekvemhed sammenlignet med andre transportformer.

Truslen fra substitutterne og fra nye udbydere affører sammen med den nye taxilovgivning en højere konkurrenceintensitet, der er problematisk for TaxiNord, fordi det er med til ændre deres evne til at konkurrere på markedet.

1.4. Problemprioritering og valg af problemformulering

TaxiNords markedstendenser er blevet analyseret, og herved er der åbnet op for TaxiNords problemområder i fremtiden.

Der er mange problematikker på markedet, der ses som værende under udvikling.

Overordnet ses der en problematisk faldende omsætning for den homogene ydelse uden unikke differentieringselementer. Prisen spiller en væsentlig rolle for forbrugerne, hvor der kan overvejes om det ville være relevant for TaxiNord at sænke deres priser for at få en højere efterspørgsel; selvom deres vognmænd får en lavere indtjening pr. bil. Det er dog ikke uden problemer, da pristiltaget hurtigt kan

kopieres af konkurrenter og blot være med til at udhule markedet for profit.

Så hvordan kan TaxiNord håndtere kundernes prissensitivitet på en anderledes måde? Først og fremmest er det vigtigt at få et bedre forhold til forbrugerne, så TaxiNord bliver prioriteret i forhold til konkurrenterne, ved at tilbyde bedre services udover på prisen, som er den faktor forbrugerne på nuværende tidspunkt er mest opmærksom på.³⁶ Dermed skal TaxiNord overveje hvordan de fremadrettet kan komme med nye måder til at vinde kundernes loyalitet, der ses som værende ikkeeksisterende, og komme i Top-Of-Mind hos disse.

Ved derfor at tilbyde bedre services, hvordan kan TaxiNord så vinde kundernes loyalitet? Den nye taxilovgivning har banet vejen for en ny markedsform, hvor større konkurrenceflader muliggøres og konkurrenceintensiteten højnes imellem udbydere. Den stigende konkurrenceintensitet er problematisk for TaxiNord, da det igen sætter fokus på prisaspektet hos de prissensitive forbrugere.

Den øgede trussel fra nye udbydere og fra substituerende tjenester gør det vigtigt for TaxiNord at overveje, hvilke muligheder de har for at tilføje differentieringslag til deres homogene ydelse. Det skal gøres sværere for nye udbydere at gå ind og tage en del af deres markedsandel på det mættede marked, og samtidig få forbrugerne til at prioritere taxi i højere grad set i forhold til de andre transportmuligheder; således at det ikke blot bliver tale om en priskamp. Her kan det tages i betragtning hvorvidt digitalisering og fremtidige differentieringselementer kan være med til at ændre niveauet af truslen og vinde kundernes loyalitet, der ses som værende mere krævende end tidligere.

Det kan ligeledes overvejes, om der er aspekter af eksempelvis den kollektive tilgang til digitalisering, som TaxiNord kan drage nytte af samt fra de andre substituerende transportudbydere.

Ændringerne er på markedet er relevante og problematiske for TaxiNord, da det er med til at ændre på deres evne til at kunne konkurrere succesfuldt. Hermed bliver key succes factors for at konkurrere på markedet ændret³⁷, hvorpå der i fremtiden skal konkurreres på andre parametre end tidligere. Der skal fokuseres på, hvor der er mulighed for at skabe strategiske styrker for at afføre konkurrencemæssige fordele for TaxiNord.

Dermed er vejen banet an for en ny fremherskende forretningsmodel tilpasset forbrugerne med bedre valgmuligheder på markedet, hvor konkurrenceaspektet kommer til at spille en væsentlig faktor for at vinde markedsandele fra konkurrenterne i fremtiden.

Følgende problemformulering er hermed udledt:

³⁶ Aaker, David A., McLoughlin, Damien, Strategic Market Management, Global Perspectives, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex United Kingdom, 2010, s. 85

³⁷ Ibid., s. 73

Hvordan kan TaxiNord i et marked, der er påvirket af en ny taxilovgivning, der højner konkurrencemulighederne og konkurrenceintensiteten, sikre sin fremtidige konkurrenceposition ved at fokusere på at skabe nye differentieringselementer af den homogene ydelse?

Med tilhørende delproblemstillinger:

1. Hvordan er TaxiNords værdikæde bygget op og hvilke styrker og svagheder ses der hos firmaet?
2. Hvilken købsadfærd herunder præferencer og valgkriterier har forbrugerne i forbindelse med taxikørsel?
3. Hvordan kan der søges inspiration fra direkte konkurrenter og substituerende brancher ift. at skabe unikke produkttegenskaber for taxikørsel og dermed værdi for forbrugerne?
4. Hvilke strategiske problematikker kan identificeres hos TaxiNord ud fra analysedelen og hvilke konsekvenser kan det få for deres fremtidige konkurrencestrategi?
5. Hvilken konkurrencestrategi vurderes som optimal for TaxiNord at følge i fremtiden på baggrund af analyserne?

De tilhørende delproblemstillinger vil være med til at belyse og besvare den overordnede problemformulering til hvordan, TaxiNord kan sikre sin fremtidige konkurrenceposition.

1.5. Opsummering på afgrænsningen

Igennem den problemidentificerende fase er projektet afgrænset således, at der opbygges en fokuseret opgave, der er relevant for TaxiNords problematik.

Fokus i opgaven vil være på den ene juridiske enhed af det nyfusioneret firma – Region Hovedstaden ekskl. Bornholm – der er TaxiNords forretningsområde og er inklusiv de DanTaxi biler, som opererer i regionen. Ved afslutningen af projektet kan der søges inspiration fra analysens resultater til den anden juridiske enhed i firmaet, der dækker resten af Danmark.

Dette vil ligeledes medføre en fokuseret analyse for et bestemt geografisk område i Danmark, der har været presset i taxibranchen igennem de seneste år.

TaxiNord har tre forskellige forretningsområder og fokus i projektet vil være på deres B2C segment. Det er i dette forretningsområde at TaxiNord kan mærke den største grad af konkurrence og nedgang i omsætningen, hvilket gør, at området har det største analysebehov.

Resultaterne af analyserne for B2C markedet kan benyttes som inspiration til deres to andre forretningsområder, da disse tre områder ligger nært beslægtet op af hinanden, hvori den store forskel ligger i salgsmåderne.

2. Andre metodemæssige og erkendelsesmæssige overvejelser

2.1. Dataindsamlingsmetoder

I forbindelse med data benyttes metodetriangulering, idet der benyttes flere forskellige typer data, som er med til at opveje for de stærke og svage sider, der er ved de forskellige datakilder.³⁸

I dataindsamlingen gøres der brug af både primære- og sekundære datakilder. De primære datakilder stammer fra et delvist struktureret interview³⁹ med, og åbent spørgeskema tilsendt, TaxiNords kommunikations, Rasmus K. Sørensen. Han kommer med insider-viden, der er nødvendigt for at forstå hele TaxiNords virksomhed og det marked, som de befinder sig på. Udover dette benyttes standardiseret spørgeskema målrettet forbrugerne i Region Hovedstaden ekskl. Bornholm.⁴⁰

De sekundære data gøres op af kvalitativ procesdata⁴¹, som interne rapporter fra TaxiNord, eksterne rapporter fra Taxinævnet, Transport-, Bygnings- og Boligministeriet samt dokumenter og andre relevante rapporter udstedet til et andet formål end lige præcis dette projekt. Ligeledes gøres der brug af kvantitativ registerdata med diverse statistikker fra Danmarks Statistik.⁴²

2.2. Datavalidering

I analyserne vil datas validitet og reliabilitet undersøges. Validitet i den forstand at data er relevant og gyldig for opgavens problem; samt at den er reliable, hvormed at data er pålidelig og en anden undersøgelse af samme område vil medføre samme resultat.

Det er ikke sandsynligt at data både har høj validitet og reliabilitet. Derfor undersøges projektets kilder for validitet og reliabilitet i brugsøjeblikket, for at få vurderet deres styrker og svagheder i de sammenhænge, hvor der gøres brug af dem. Derved vil der tages forbehold og højde for de eventuelle mangler, som data måtte have.

2.3. Undersøgelsesdesign for hver delproblemstilling

Ad 1. delproblemstilling

Begrebet værdikæde defineres som TaxiNords interne opbygning. Opbygningen består af en række primære- og støtteaktiviteter, som udføres med det formål at levere serviceydelsen, der giver den største værdi for kunden. Værdikæden vil operationelt analyseres ved brug af Porters værdikædeanalyse, hvor flowet igennem firma analyseres. Efterfølgende bliver TaxiNords styrker og svagheder afdækket ud fra analysen.

³⁸ Andersen, Ib, Den Skinbarlige Virkelighed – Vidensproduktion i Samfundsvidenskabernes, Samfundslitteratur, Frederiksberg, 2013, s. 149

³⁹ Ibid., s. 155

⁴⁰ Ibid., s. 158

⁴¹ Ibid., s. 144

⁴² Ibid., s. 144

Det primære datagrundlag for analysen tager afsæt i primært kvalitativ data i form af et delvist struktureret interview⁴³ og åbent spørgeskema med TaxiNords kommunikationschef.

Ad 2. delproblemstilling

Forbrugernes præferencer og valgkriterier defineres som deres subjektive holdninger, der danner grundlaget for deres handlinger.

Begrebet købsadfærd kan dermed defineres som kundens handlemåde i forbindelse med købet. Det er vigtigt for TaxiNord at få et indblik i forbrugernes behov, karakteristika samt adfærd for at få klarlagt hvornår og hvordan kunden kan påvirkes til at købe virksomhedens serviceydelser. Dette vil afdækkes ved at udføre en analyse af B2C segmentet, hvor der gives en indsigt i forventninger, holdninger og vaner omkring brugen af taxikørsel. Med indblik i forbrugernes profil kan TaxiNords indsats blive mere målrettet, og deres taxikørsel optimeret til at opfylde forbrugernes krav.

Det primære datagrundlag til grund for analysen vil tage udgangspunkt i en primær spørgeskemaundersøgelse for at få et indblik i hvad forbrugerne lægger vægt på i deres købsbeslutning.

Ad 3. delproblemstilling

Substituerende brancher defineres som andre brancher end taxikørsel, der befinder sig på markedet for persontransport. Unikke produkttegenskaber defineres som det udbytte forbrugerne får ud af at bruge transportydelsen, som ikke ses hos konkurrenterne.

Ved at udføre konkurrentanalysen af de direkte konkurrenter og substituerende brancher kan der dannes grundlag for en vurdering af hvilke produkttegenskaber og tiltag, der kan søges inspiration fra i udformningen af TaxiNords egne USPs på det homogene taximarked.

Følgeligt vil der sættes en SWOT analyse op på basis af den interne analyse, inkluderende TaxiNords styrker og svagheder, og den eksterne kunde- og konkurrentanalyse, som ses i sammenhæng med markeds- og omgivelseranalysen. Udfaldet af SWOT analysen vil danne grundlag for en vurdering af mulige unikke produkttegenskaber, der kan fungerer som differentieringselementer for TaxiNord.

Det primære datagrundlag, der vil ligge til grund for analysen, er eksterne kvalitative datakilder som brancherapporter og deslige.

Ad 4. delproblemstilling

Der laves en regnskabsanalyse af TaxiNords årsregnskab for 2015 for at vurdere deres finansielle situation. På baggrund af denne og de tidligere analyser vil de opstillede handlingsalternativer, som er opgjort af de mulige unikke produkttegenskaber; identificerede ved besvarelsen af delproblemstilling 1 til 3, sættes i

⁴³ Andersen, Ib, Den Skinbarlige Virkelighed – Vidensproduktion i Samfundsvidenskaberne, Samfundslitteratur, Frederiksberg, 2013, s. 155

sammenspil med strategiske problematikker og indgå i konsekvensanalyser. For dermed at kunne vurdere de økonomiske og strategiske konsekvenser af mulighederne set i forhold til de finansielle midler, som TaxiNord har.

Ydermere vil der opstilles et fremtidigt resultatbudget for de differentieringselementer, der vurderes at være optimale for TaxiNord at følge for at styrke deres konkurrenceposition set i forhold til de strategiske problematikker og konsekvenser.

Ad 5. delproblemstilling

Konkurrencestrategi defineres som den langsigtede plan, hvor TaxiNord orienterer sig mod et fælles fremtidigt mål. Den fastlægger rammerne for handlingerne, som TaxiNord skal følge for at klare sig over for sine konkurrenter og være konkurrencedygtige

For at klarlægge dette, vil Porters generiske strategier anvendes på baggrund af resultaterne fra de tidligere interne og eksterne analyser samt konsekvensanalyser. Ud fra de relevante strategiske differentieringsmuligheder udvalgt i delproblemstilling 4, kan der dermed udformes den optimale konkurrencestrategi, som vil danne TaxiNords fremtidige strategiske plan.

Det primære datagrundlag vil være resultaterne af de tidligere analyser.

3. Analysedel

3.1. Hvordan er TaxiNords værdikæde bygget op og hvilke styrker og svagheder ses der hos firmaet?

3.1.1. TaxiNords værdikæde

TaxiNord er en servicevirksomhed, der benytter en "vare" (køretøj), til at levere en service i at transportere kunderne fra oprindelig til ønsket destination. Servicen bliver konsumeret i købsøjeblikket, kræver kundeinvolvering, er intangible (da det kun kan opleves), samt forskelligartet, fordi præstationen på hver stadie i værdikæden varierer hver gang den udføres. Det er dermed ikke kun den endelige ydelse i at blive kørt fra A til B, der skaber værdi, men hvert stadie i værdikæden fra indkøb, markedsføring, bestilling og kommunikation med taxiudbyderen til faktiske oplevelse i brugsøjeblikket mm., spiller sammen og udgør tilsammen servicen, der støttes op af supportaktiviteterne. Taxiudførelsen kan således ikke opgøres til et produkt. Derfor er TaxiNords værdikæde anderledes bygget op i forhold til den traditionelle værdikædebetraktning, fordi hvert stadie er essentielt for at opfylde det primære kørselsbehov for kunden og skaber tilsammen kundeværdien.

Til analysen af deres værdikæde benyttes en modificeret udgave af Porters værdikædeanalyse.⁴⁴

Support-aktiviteter	TaxiNords infrastruktur: Administrerende direktør samt bestyrelse, herunder salgsafdelingen, økonomiafdelingen, kommunikationsafdelingen, IT-afdelingen samt drifts og optimeringsafdelingen.			
	HR management: Indgår i deres drift- optimeringsafdelingen og varetager firmaets aktiviteter i forbindelse med rekruttering, uddannelse og udvikling samt afskedigelse af medarbejderne			
	Produkt- og teknologiudvikling: Videreudvikling/optimering af MOOVE og IT-system.			
	Indirekte indkøb: Hovedkontorvedligeholdelsesomkostninger af kontoret, IT-system, internet, softwarelicenser og deslige, markedsføringsomkostninger. Vognmændene/chaufførerne: Årligt service af bilerne, vognmændenes administration af deres chauffører, ren- og klargøring af bilen.			
Primære aktiviteter	Direkte indkøb: TaxiNord: - IT-udstyr. - "Indkøb " af vognmænd. Vognmændene/chaufførerne: - Indkøb af biler. - Klargøring af bilerne. - Benzin/Diesel mv.	Markedsføring: - Reklamer - Rabat på kørsler - PR – Fusionering og MOOVE - Medlemsblad 4x48 Insight - Egen hjemmeside/ MOOVES - Youtube kanal Facebook/Twitter - Personligt salg – B2B/Offentlige.	Salg: - Upersonligt direkte salg. - Forskellige slags kørselsbestillinger samt gadekørsel og kørselsaftale med CPH. - To prisaspekter: Hverdags- og weekendkørsel ift. taxameter el. aftalt pris. - Kontrakter med offentlige og B2B kunder med unikke kundenumre	Implementering af servicen: - Kørsel af kunderne. - Sidste bindingsled. - Påvirker slutligt opfattelsen af TaxiNords brand.

3.1.1.1. TaxiNords primære aktiviteter

TaxiNords primære aktiviteter gøres op af deres direkte indkøb, markedsføring, salg og implementeringen af servicen. Dvs. de aktiviteter, der er direkte involveret i frembringelse af servicen og transaktionerne, som i sidste ende handler om at få forbrugeren fra A til B.⁴⁵ Aktiviteterne skaber tilsammen grundlaget for kundens brandopfattelse og dens værdi for kunden, og de er dermed byggestenene til hvordan TaxiNord kan opbygge konkurrencemæssige fordele.

Direkte indkøb

TaxiNords indkøb inddeles i de indirekte og direkte indkøb. De direkte indkøb er relaterede til servicen, som leveres til kunden, og er nødvendige for gennemførsel af transaktionerne med kunderne; hvorimod de

⁴⁴ Henry, Anthony E., Understanding Strategic Management, Oxford University Press, Oxford, New York USA, 2011, s. 107

⁴⁵ Ibid., s. 109

indirekte indkøb, der indgår som en supporterende aktivitet, ikke har direkte indflydelse på servicen, men er nødvendige for at de primære aktiviteter kan føres igennem.

De direkte indkøb deles op i TaxiNords indkøb og de tilsluttede chaufførers/vognmænds indkøb. I Taxinords indkøb indgår således deres IT-udstyr såsom computere og telefoner, der er nødvendige for at bestillinger kan modtages og transiteres.

Dernæst har virksomhedens chauffører et direkte indkøb i forhold til implementering af service, da chaufførerne indkøber biler til at kunne udføre servicen overfor kunderne. TaxiNord har i denne forbindelse aftaler med bestemte leverandører om specielle bilmodelversioner tilpasset taxikørsel, så chaufførerne køber biler lavet specifikt til formålet. Her har TaxiNord opnået gode aftaler vha. deres stordriftsfordele, der gør, at chaufførerne kan købe dem til bedre priser.⁴⁶

Ydermere skal chaufførerne ligeledes klargøre deres biler til kørslerne ved brug af specifikke TaxiNord leverandører, hvormed bilerne bliver monteret med taximeter, sædefølere og foliemontering. Klargøring af bilerne løber gennemsnitligt op i DKK 50.000⁴⁷, hvilket er en stor omkostning udover bilens pris i sig selv for chaufførerne. Dette er en væsentlig omkostning, hvormed der skal køres omkring 264 ture per bil, ud fra prisen på DKK 189 for en gennemsnitlig kørsel i 2015,⁴⁸ før klargøringsomkostningen er dækket ind. Her tages der ikke højde for den årlig service af bilen efterfølgende og den månedlige omkostning, der er for at være tilmeldt bestillingskontoret TaxiNord samt chaufførens procentvise provenu af indtjeningen. Det procentvise provenu aftales internt hos de enkelte vognmænd og chauffører. En vognmand kan godt have flere chauffører siddende, der kører bilen, og hvordan denne fordelingsnøgle er, bestemmes af den enkelte vognmand.⁴⁹ Ligeledes skal vognmændene indkøbe benzin/diesel mv., hvormed de er påvirket af prisvariationerne heri.

For TaxiNords vedkommende kan det dermed siges, at de indkøber chauffører og vognmænd, der har taxitilladelse, til at udføre servicen for TaxiNord, hvor disse vognmænd/chauffører således har yderligere direkte omkostninger. Det meste af omsætningen, som vognmændene hver især skaber, registreres på de enkelte vognmænds CVR numre. Selvom det meste af omsætningen køres igennem TaxiNord, så registreres det juridisk hos de enkelte vognmænd, hvor disse så betaler et månedligt salær til TaxiNord. Salæret dækker administration, markedsføring, kundepleje, klagebehandling, udsending af ture til vognene, pladsleje samt og deslige, som TaxiNord udfører, når vognmændene er tilsluttet deres bestillingskontor.⁵⁰

Markedsføring

Markedsføringen af TaxiNords ydelse er af stor vigtighed, da det er med til at kunne adskille dem fra de øvrige udbydere af den homogene ydelse. Dermed et vigtigt led i værdikæden da det er her, at TaxiNord i

⁴⁶ Åbent spørgeskema tilsendt TaxiNords kommunikationschef, Rasmus K. Sørensen

⁴⁷ Interview med TaxiNords kommunikationschef, Rasmus K. Sørensen

⁴⁸ Taxinævnet i Region Hovedstaden, Notat om udviklingen i antallet af taxitilladelser, 2016, s. 8

⁴⁹ Interview med TaxiNords kommunikationschef, Rasmus K. Sørensen

⁵⁰ Åbent spørgeskema tilsendt TaxiNords kommunikationschef, Rasmus K. Sørensen

høj grad kan påvirke forbrugerne til at købe ydelsen fra dem. TaxiNord er brandet på deres telefonnummer, hvilket har været i kutymen i branchen. Men i takt med den digitale udvikling, der ses i samfundet og hos forbrugerne, bevæger vi os over mod, at telefonnummeret får mindre betydning og det digitale aspekt fylder mere. TaxiNord har oprettet deres app, MOOVE, som et selvstændigt brand,⁵¹ der giver andre muligheder for at markedsføre og etablere sig hos forbrugerne end tidligere set.

I deres marketings kommunikationsmix⁵² gør de brug af forskellige tilgange for at nå ud til forbrugerne og informere samt påminde dem om deres brand.

I dette gør de brug af forskellige betalte reklameformer. Først og fremmest gør de brug af emballagereklame på deres taxier, da alle TaxiNords biler ved klargøring til kørsel bliver folieret med logoer osv., for at de repræsenterer og reklamerer for firmaet med det samme brand look. Ydermere gør TaxiNord brug af andre reklameformer i forbindelse med kampagner og nye produkter som "Go-card" annoncepostkort, radioreklame samt reklame på Spotify og avisreklamer i Ekstra Bladet og Politiken.⁵³

I deres salgspromovering har de, i forbindelse med lanceringen af MOOVE, givet forbrugerne yderligere rabatter for at få appen udspremt blandt forbrugerne. Dermed fik Apple brugere fra december 2016 indtil 1. februar 20 % rabat ved brug af appen.⁵⁴ Ligeledes har Android brugere i marts 2017 fået 20 % rabat, da Androidversion først blev lanceret i start marts.⁵⁵ Startrabatten ses som et incitament til at få forbrugerne til at downloade appen, registrere sig og gøre brug af denne, hvilket forhåbentligt vil føre til at forbrugerne efterfølgende vil vælge appen, når de har brug for taxikørsel. Ligeledes gøres dette for at få fat på de forbrugere, som tidligere har gjort brug af Ubers app, og appen er blevet downloadet 40.000 gange indtil midt marts.⁵⁶ Udover dette salgspromoveringstiltag giver TaxiNord forbrugere, der forudbestiller turer fra Københavns Lufthavn, 8 % rabat for at få en større andel af lufthavnskørslerne,⁵⁷ og ligeledes giver de 5 % rabat til medlemmer af FDM.

I deres PR arbejde udsender de pressemeddelelser for at få deres budskaber udbredt til markedet. Det har været i fokus i forbindelse med deres fusionering med DanTaxi og med lanceringen af MOOVE⁵⁸, der har været interessant for medierne, da branchen har været i mediernes søgelys grundet diskussionen om Ubers lovlighed og den nye taxilovgivning. Disse nyheder har TaxiNord ligeledes henvist til ifm. deres profiler på de sociale medier, for at skabe større omtale og opnå synergi mellem deres

⁵¹ Graversen, Finn, »Danmarks største taxaselskab bestilte en app – og fik et nyt brand«, bureaubiz.dk, 2017

⁵² Kotler, Philip, Keller, K.L., m.fl., Marketing Management, Pearson Education Limited, Harlow United Kingdom, 2012, s. 777

⁵³ Åbent spørgeskema tilsendt TaxiNords kommunikationschef, Rasmus K. Sørensen

⁵⁴ TaxiNord, »4x48 TaxiNord og Dantaxi lancerer fremtidens taxi«, taxinord.dk, 2016

⁵⁵ TaxiNord, »Nu kan du bestille en MOOVE på Android«, taxinord.dk, 2017

⁵⁶ TaxiNord, »Den nye taxilov er forberedt på MOOVE«, taxinord.dk, 2017

⁵⁷ TaxiNord, »8 % rabat fra lufthavnen«, taxinord.dk

⁵⁸ Interview med TaxiNords kommunikationschef, Rasmus K. Sørensen

kommunikationstilgange.⁵⁹ Udover dette har TaxiNord et internt medlemsblad ”4x48 Insight” for deres chauffører, som de udgiver 10 årligt. Her kommer de med relevante artikler, statistikker og deslige for at chaufførerne kan holde sig opdateret med hvad der foregår hos bestillingskontoret.

I deres direkte markedsføring bruger de forskellige kommunikationsformer til at komme i kontakt med og informere forbrugerne samt chauffører og vognmænd. Af online tiltag har de deres egen hjemmeside www.taxinord.dk, hvor de informerer om hvad de tilbyder, de forskellige bestillingsmuligheder og kørselsformer til erhverv samt kundeservice og nyheder. Udover denne hjemmeside har de én udelukkende til at udbrede sig og informere om deres app, MOOVE, www.moove.taxi, hvor TaxiNords eget logo og design ikke går igennem, fordi MOOVE bliver brandet som et selvstændigt brand, også kaldet en individual product brand arkitektur. Ydermere har de lavet en YouTube kanal for MOOVE, hvori de udbreder budskabet om MOOVE samt afskaffelsen af taxameteret til forbrugerne. Hertil har de indtil videre lavet tre videoer, hvor den populæreste er blevet set over 280.000 gange.⁶⁰

TaxiNord har igennem det seneste år øget deres tilværelse på de sociale medier, både Twitter og Facebook, hvilket ses som et led i deres stigende digitale tilstedeværelse, hvor MOOVE er af højeste prioritet at få udbredt.⁶¹ De har således både en side for TaxiNord samt en for MOOVE, hvor de benytter de sociale medier til at komme i dialog med forbrugerne og kommentere på situationer, hvor de gerne vil komme til orde, eks. politisk indhold, som i forbindelse med debatten om den nye taxilov og Ubers status på det danske marked, da persontransport er en politisk varm kartoffel for tiden.⁶² Udover dette er forbrugerne inde at rate og dele reviews om TaxiNord og appen, der er med til at øge WoM og udbrede TaxiNords budskab om dem og deres nye lovlige taxiapp; der kan være med til at lokke tidligere Uber brugere, samt forbrugere, der eventuelt prioriterer andre transportformer.

En anden gren i deres direkte markedsføring er deres personlige salg. Her gør de brug af salgspresentationer og salgsmøder, som udelukkende bruges i deres B2B og offentlige salg for at vinde de vigtige kontrakter, der rummer mange kørsler.

TaxiNord gør dermed brug af forskellige kommunikationsaktiviteter til at ramme deres forbrugere og levere et konsistent billede af deres brands på tværs af alle platformene; for både deres officielle brand og deres appbrand. De tilstræber at opbygge kendskab til deres brands, for at TaxiNord og MOOVE får den rigtige placering i forbrugernes tankegang og kommer med i deres overvejelser ved taxibehov. Dermed bliver deres kommunikationsaktiviteter ligeledes brugt til i højere grad, at få forbrugerne til at reagere med deres brand

⁵⁹ Interview med TaxiNords kommunikationschef, Rasmus K. Sørensen

⁶⁰ MOOVE Taxi, »Bar på taxameter«, youtube.com, 2017

⁶¹ Åbent spørgeskema tilsendt TaxiNords kommunikationschef, Rasmus K. Sørensen

⁶² Ibid.

på de online platforme og fremme WoM ud fra forbrugernes brug af TaxiNords tjenester.⁶³ De er stadigvæk i startfasen med de sociale online aktiviteter og har ikke en stor følgeskare på platformene. Men ved at fokusere på SoMe kan det på sigt resultere i en højere brandværdi for forbrugerne.

TaxiNord tilsigter en brandidentitet som en taxiudbyder, hvor kunden får en nem og tryk tur med det højeste serviceniveau på markedet.⁶⁴ Denne opfattelse deles nødvendigvis ikke af forbrugerne, dvs. brandets image udadtil. Det ses generelt i branchen at taxiernes troværdighed og anseelse er lav og skal forbedres, hvilket troværdighedsundersøgelser fra Radius Kommunikation viser.⁶⁵ Derfor er det relevant at fokusere på hvordan brandets image kan forbedres, så brandværdien stiger. For at forbedre deres image har TaxiNord ligeledes opsat 6 mål i 2017, der går på at DanTaxi og TaxiNord skal fremstå som ét firma ved afslutningen af året; de skal sætte standarden for god kundeservice, bruge og omfavne ny teknologi, være med til at sætte en politisk taxidagsorden samt chaufførerne skal have en høj faglighed og føle stolthed ved at køre taxi. De forskellige markedsføringstiltag, som TaxiNord gøre brug af, er ikke unikke og adskiller dem ikke særligt fra deres konkurrenter, Taxa 4x35 og Amager-Øbro Taxi 4x27. Begge gør ligeledes brug af SoMe til at kommunikere med forbrugerne, de promoverer sig på deres hjemmeside og linker til artikler på nyhedsplatforme og deslige, samt har app tilsluttet deres tjeneste. Amager-Øbro Taxi 4x27 tilbyder ligeledes rabatsatser på taxakørsler. Hvorfor TaxiNord adskiller sig en anelse fra de øvrige er, at de som det eneste taxiselskab giver forbrugerne mulighed for at få prisen på forhånd, via MOOVE, og prøver at opbygge et specifikt brand for deres app, der ikke relaterer sig til bestillingskontoret.

Salg

TaxiNord distribuerer deres vognmænds serviceydelse via deres kørselskontor, der fungerer som mellemledd mellem forbrugerne og chaufførerne. Forbrugerne kan bestille kørslen ved at ringe ind til TaxiNords call center, eller de kan bestille kørslen via deres app, MOOVE, og deres tidligere app, 4x48.⁶⁶ Ydermere kan kørslen bestilles på deres hjemmeside og taxien prajes i gadebilledet og i lufthavnen. Der er således taler om direkte salg til B2C kunderne gennem forholdsvis upersonligt salg, og der er ikke flere salgsled imellem forbrugeren og TaxiNord som udbyder.

TaxiNord opnår en omkostningsbesparelse i at forbrugerne bestiller igennem deres apps, da de behøver færre medarbejdere tilstede i call centeret. Autobestillingerne via app er oppe på 50 % hvorimod den lå på 28 % i 2013⁶⁷, hvilket er med til at give en signifikant omkostningsbesparelse.

⁶³ Åbent spørgeskema tilsendt TaxiNords kommunikationschef, Rasmus K. Sørensen

⁶⁴ Interview med TaxiNords kommunikationschef, Rasmus K. Sørensen

⁶⁵ Åbent spørgeskema tilsendt TaxiNords kommunikationschef, Rasmus K. Sørensen

⁶⁶ Appen 4x48 fungerer på samme måde som en telefonbestilling, da du blot indtaster afhentningsadresse, og har dermed ikke de fordele, som MOOVE giver forbrugerne.

⁶⁷ Interview med TaxiNords kommunikationschef, Rasmus K. Sørensen

MOOVE giver forbrugerne fordele, der ikke har været tilgængelige før, da de på forhånd kan se prisen for kørslen, samt se hvor Taxinords taxier befinder sig og har mulighed for at oprette favoritadresser og bedømme kørslen efterfølgende mm. Det bidrager til at gøre forbrugernes brug af taxi enkelt og tilpasset forbrugeren. Det er en mere personlig form for salg, men der er stadigvæk ikke mulighed for at bygge et større loyalitetsbånd op.

TaxiNord opererer med to forskellige prisaspekter. Enten får forbrugerne prisen på forhånd ved brug af MOOVE, som ligger 5-15 % lavere end den generelle takst, og ellers bliver kunderne debiteret i henhold til taxameterets hverdags- og weekendtakst, der overholder de gældende regler på markedet for maksimaltakster.

TaxiNord har ikke stærke relationer til deres kunder, da det er tale om forholdsvis upersonligt salg af en homogen ydelse, hvor der ikke er deciderede udviklingsmuligheder for at opbygge en nærmere relation og loyalitetsbånd med forbrugerne.

Salget til B2C ligger nært beslægtet op af de to andre forretningsområder, hvori det hovedsageligt er i salgsmåden, at disse adskiller sig, da værdikædeopbygningen ellers er identisk.⁶⁸ Hos Taxinords B2B forretningsområde gør en anden salgsvej sig gældende. Før TaxiNord får forbindelse med B2B virksomhedens forbrugere, bliver der forhandlet kontrakt med - for det meste - forholdsvis gode priser til firmaet, for at kontrakten bliver vundet. Her får B2B kunden efterfølgende sit eget kundenummer, som deres brugere skal benytte, når de bestilles en taxa, således at kørslen debiteres til de aftalte priser. TaxiNord er dermed sikret sig disse forretningskunder, da der er bygget en relation op i form af aftale med disse (sikret så længe at kontrakten løber).⁶⁹ En af deres største forretningskunder er Novo Nordisk, der dækker over mange kørsler og er en vigtig forretningskunde. Når kontrakten er underskrevet, så er salgskanalen identisk med B2C segmentet, udover der benyttes et kundenummer, der giver andre kørselsrater, flere betalingsmuligheder og kundefordele.

Denne forretningsstrategi gør sig også gældende for deres salg af kørsel til det offentlige, hvor TaxiNord har flere kommuner såsom Hillerød Kommune, Frederikssunds Kommune, Halsnæs Kommune osv. som kunder. Ydermere køres der patientkørsel for Falck, handicapkørsel for Movia samt kørsel for bestemte sygehuse og læger til aftalte kørselsrater, hvor kunderne også har mulighed for at arrangere faste kørsler.⁷⁰

Implementering af servicen

Sidste led i de primære aktiviteter er den faktiske serviceudførelse i at køre forbrugerne fra A til B. Chaufførerne spiller en vigtig rolle i at give forbrugerne en tilfredsstillende tur. Dette er yderst relevant, da servicen er direkte forbundet med chaufføren, som er Taxinords sidste bindingspunkt med forbrugerne i

⁶⁸ Interview med Taxinords kommunikationschef, Rasmus K. Sørensen

⁶⁹ Åbent spørgeskema tilsendt Taxinords kommunikationschef, Rasmus K. Sørensen

⁷⁰ Ibid.

købsprocessen, da ydelsen bliver konsumeret på samme tidspunkt som køb. Derfor er det vigtigt at forbrugerne ender ud med et positivt billede af turen efterfølgende, da det slutligt påvirker deres opfattelse af TaxiNord som udbyder.

TaxiNord har ikke et decideret træningsprogram af nye chauffører, da det er op til den enkelte vognmand at træne sine chauffører i at være serviceorienteret og repræsentere TaxiNords brand på den bedst tænkelige måde.⁷¹ Dermed er det vognmandens ansvar at sikre at kunderne får en tilfredsstillende tur, hvor chaufføren kører den hurtigste rute, taler og opfører sig pænt, åbner døren for kunden, er soigneret, bilen er præsentabel, sørges for kundens bagage og andre tiltag, der servicerer kunden under kørslen.

3.1.1.2. TaxiNords støtteaktiviteter

TaxiNords støtteaktiviteter er deres interne aktiviteter, der er med til at sørge for at de primære aktiviteter bliver udført effektivt.⁷² Hos TaxiNord gøres de op af deres infrastruktur, HR management, produkt- og teknologiudvikling samt indkøb.

TaxiNords infrastruktur

TaxiNords infrastruktur er med til at supportere hele værdikæden og dens processer. Organisationen er blevet restruktureret i forbindelse med fusioneringen, hvormed at organisationen består af to juridiske adskilte enheder, hvori vi har Region Hovedstaden og det øvrige Danmark.

Strukturen i enheden for Region Hovedstaden består af 5 afdelinger under deres administrerende direktør, Carsten Aastrup og bestyrelsen. Salgsafdelingen, hvor vi herunder har marketing og support, økonomiafdeling med deres bogholderi og administration, kommunikationsafdeling, IT-afdeling samt drifts- og optimeringsafdeling med ansvaret for deres call center.⁷³

HR management

TaxiNords HR management går under deres drift- optimeringsafdelingen og varetager firmaets aktiviteter i forbindelse med rekruttering, uddannelse og udvikling samt afskedigelse af medarbejderne.⁷⁴ Deres HR management har dog kun kontrol over de ansatte i TaxiNord og ikke de tilsluttede vognmænd og chauffører. Dette gør, at TaxiNord ikke har kontrol med chaufførernes serviceniveau, da de ikke bliver undervist i korrekt adfærd og serviceniveau. Hvormed det er op til de enkelte vognmænd at sikre, at de selv, samt deres chauffører, har den korrekte adfærd under kørslerne.

⁷¹ Åbent spørgeskema tilsendt TaxiNords kommunikationschef, Rasmus K. Sørensen

⁷² Henry, Anthony E., Understanding Strategic Management, Oxford University Press, Oxford, New York USA, 2011, s. 110

⁷³ TaxiNords & Dantaxis interne månedsblad, Insight, fra februar 2017, s. 12-13

⁷⁴ Åbent spørgeskema tilsendt TaxiNords kommunikationschef, Rasmus K. Sørensen

Produkt- og teknologiudvikling

TaxiNord har igennem de seneste par år sammen med DanTaxi brugt mange ressourcer på at udvikle appen MOOVE, som har været med til at optimere bestillingsprocessen med kortere ventetider, brugervenligt design og lavere priser. Den har for TaxiNord medført en intern ressourcebesparing i deres call center. Ved at fusionere har firmaet samtidig større muskler til at investere i fremtidig teknologi og innovation for at forbedre deres service yderligere.

Der er en kontinuerlig investering i forbindelse med videreudvikling af deres app, MOOVE, der varetages af designbureauet Designit ift. den feedback, som TaxiNord modtager fra forbrugerne. Varetagelsen af MOOVE foretages af TaxiNords drift- og optimeringsafdeling. Det kunne tænkes i fremtiden, at appen bliver yderligere innoveret til at indeholde flere funktioner og avanceret brugervenlighed, men dette er ikke fokus i første omgang.⁷⁵

Der er ikke vandtætte skodder mellem afdelingerne, hvormed at produkt- og teknologiudvikling, i flere henseender, foregår som en teamopgave afdelingerne imellem.

Udover udviklingen på app-siden bruger TaxiNord kræfter på at optimere og vedligeholde deres IT-system, som danner grundlaget for bestilling af kørsler og varetagelse af transaktioner. Det er vigtigt at de hele tiden er up-to-date med deres IT-system, da alt salg går slutligt igennem dette.

Indirekte Indkøb

TaxiNords indirekte indkøb relaterer sig ikke til forbrugernes køb, men er nødvendige for at forretningen kan fungere i den henseende, at de primære aktiviteter kan gennemføres som slutligt medfører, at transaktionen kan føres igennem.

Det drejer sig om deres hovedkontor i Virum og kontorinventar samt vedligeholdelsesomkostninger af deres IT-udstyr, for at dette fungerer upåklageligt. Ligeledes indkøbes der internet, softwarelicenser og deslige, som er nødvendige for at kunne supportere og gennemføre salget.

Ydermere er der indirekte indkøb i forbindelse med deres markedsføring, da omkostningerne til deres aktiviteter i form af arbejdstid forbrugt på de sociale medier, udformningen af YouTube klip, optimering af deres hjemmesider osv. ikke har en direkte effekt på deres salg; men nærmere har en effekt på længere sigt ift. at få forbrugerne til at huske TaxiNord som udbydere i deres brandovervejelse og genkendelse, så TaxiNord bliver det endelige valg til deres kørsel. Værdien, som aktiviteterne giver, er svær at gøre op, da de ikke gnidningsfrit kan sættes op på salget. Der er en forskudt tidshorisont i forhold til fra hvornår forbrugerne bliver påvirket af markedsføringstiltagene, til hvornår de har et taxibehov, hvor taxiudbyderen slutligt vælges ud fra deres subjektive holdninger.

Ved markedsføringen af MOOVE har der dog været større mulighed for at vurdere effekten, da de efterfølgende har kunnet se hvor mange gange appen er blevet downloadet og brugt.

⁷⁵ Interview med TaxiNords kommunikationschef, Rasmus K. Sørensen

TaxiNords vognmænd har også indirekte omkostninger, da der fx skal laves årligt serviceeftertjek på deres biler. Ligeledes kan vognmændene godt have flere chauffører med gyldigt førerkort til at køre deres vogn (taxitilladelse), og de har dermed omkostninger forbundet med administrationen af deres bil og sikringen af, at allokeringen mellem chaufførerne foregår gnidningsfrit.

3.1.2. Datakritik af kvalitativt interview og ustruktureret spørgeskema med TaxiNord

Igennem det kvalitative interview og spørgeskema med TaxiNord er deres værdikæde blevet afdækket. TaxiNords kommunikationschef har været med til at belyse området, og den viden, som han har om forretningen, må ses som validt, da han har belæg for sine forklaringer omkring firmaopbygningen. Dog sidder han inde i forretningen og har dermed en subjektiv vinkling. Det kan medføre, at han taler bedre om forretningen og deres forskellige tiltag samt områder, hvor en objektiv beskrivelse af en, der ikke arbejder i firmaet, eventuelt ville afdække flere negative sider i de forskellige aktiviteter. Ydermere kan andet information om aktiviteterne været blevet glemt i gengivelsen under interviewet og spørgeskemaet og dermed mangle i værdikædeopbygningen.

Besvarelsen er reliable i den forstand, at generel information om deres opbygning må tænkes at blive gengivet identisk, hvis en anden med forstand på området skulle forklare denne. Men besvarelsen bliver mindre reliable, i takt med at vi går ned i detaljerne om deres forskellige aktiviteter som gennemgået ovenover grundet den subjektive vinkling.

Det er muligt at gennemføre sammenkoblingen af de forskellige aktiviteter for at afdække styrker og svagheder, da den generelle forståelse af værdikædeopbygningen er afdækket. Men der tages forbehold for, at der kan være tale om subjektive holdninger, og der ses kritisk på punkterne igennem sammenkoblingen, hvilket ligeledes er gjort gennem værdikædeanalysen.

3.1.3. Sammenkobling og evaluering af de forskellige aktiviteter

I følgende gennemgås de primære aktiviteter med deres fordele og ulemper og sættes i sammenspil med de andre primære aktiviteter, og hvordan støtteaktiviteterne supporterer disse.⁷⁶

Direkte indkøb

TaxiNord har omdirigeret mange af deres direkte omkostninger til chaufførerne, da disse betaler for indkøb og klargøring af bilerne.

Fordi TaxiNord er en stor udbyder med mange tilsluttede biler, har de haft mulighed for at opbygge stordriftsfordele overfor deres leverandører. Det er en fordel for chaufførerne grundet bedre priser. Når dette ses i sammenspil med infrastrukturen og fusioneringen, vil der i højere grad i fremtiden være mulighed for at

⁷⁶ Henry, Anthony E., Understanding Strategic Management, Oxford University Press, Oxford, New York USA, 2011, s. 112

opbygge større stordriftsfordele. Det skyldes, at firmaernes kræfter bliver slået sammen, så de har mulighed for at få en større forhandlingsstyrke overfor leverandørerne, der giver bedre aftaler for chaufførerne.

Dette er ligeledes positivt, når det sammenkobles med den nye taxilovgivning, hvor firmaet får mulighed for at adaptere deres udbud af kørsler i forhold til efterspørgslen. Herved kan deres vognmænd købe flere biler ind til taxikørslen, fordi taxitilladelsen falder bort, hvor TaxiNords større forhandlingskraft kan ses som lukrativt for deres respektive vognmandsforretninger. Ydermere, hvis TaxiNord vil tiltrække nye chauffører og vognmænd, kan det ses som fordelagtigt, at de er en stor udbyder med gode aftaler. Dette påvirker positivt deres endelige aktivitet i værdikæden med at udføre servicen overfor forbrugerne og at kunne adaptere sig i forhold til deres efterspørgsel.

Markedsføring

Markedsføringen ses ikke som unik, da de fleste tiltag også benyttes af konkurrenterne, og det danner ikke grundlag for at opbygge en konkurrencemæssig fordel. Samtidigt er det svært for TaxiNord at få deres brandidentitet til at springe igennem i forbrugernes bevidsthed grundet det identiske udbud og taxibranchens troværdighedsproblem.

Produkt- og teknologiudviklingen har dog haft en positiv effekt på deres markedsføring. Ved udviklingen af MOOVE har de fået mulighed for at markedsføre sig på en ny måde, der er anderledes end konkurrenternes, da de har valgt at etablere MOOVE som et selvstændigt brand. Ydermere giver MOOVE, som den eneste legale udbyder på markedet, mulighed for at forbrugerne kan se prisen på forhånd, som vil være af prioritet for nogle forbrugere.

Hertil differentierer TaxiNord sig en anelse i forhold til konkurrenterne og markedsfører sig ligeledes anderledes ved brandbygning, som eks. igennem deres YouTube-videoer. Det har en positiv effekt på deres primære salgsaktivitet, fordi de ved at få udbredt kendskabet til appen kan få en større app-salgsaktivitet. Samtidig får forbrugeren mulighed for at bedømme deres kørsel efterfølgende, hvilket kan give en positiv effekt på implementeringen af servicen, da chaufførerne i højere grad vil gøre deres bedste for at levere en god serviceydelse for at få en høj bedømmelse.

I forbindelse med lanceringen har de brugt rabatter som et salgsincitament. Det ses som et kløgtigt tiltag, idet det giver i højere grad mulighed for at opbygge en appkundeskare. Det er en smartere måde at benytte rabatter på, da det sker i forbindelse med markedsføringen og bestemte tiltag. Hvorimod det er sværere at få forbrugerne til at blive ved med at benytte taxierne, når der blot gives rabat ved "normal" taxikørsel.

I deres SoMe strategi adskiller de sig ikke synderligt fra de konkurrenterne, hvor der, hos alle, ikke ses et særligt højt antal likes og følgere. Det kunne overvejes om det ville være muligt at opbygge et større bånd til forbrugerne, der er tilgængelige på Facebook og Twitter, ved at sætte yderligere kræfter ind og optimere, som således kan påvirke deres salg og endelige service positivt.

Salg

I deres salg er det en fordel at forbrugerne har mange muligheder for at bestille en kørsel og kan bestille via den kanal, som de foretrækker – på web, app og telefon samt prajning i gadebilledet. Infrastrukturen med deres call center og online varetagelse af bestillingerne er med til at støtte op omkring dette, men salgskanalerne ses ikke som unikt i forhold til konkurrenterne. Ved at få en større del af forbrugerne til at bestille via app kan TaxiNord omkostningsminimere, da færre medarbejder bliver nødvendige at have tilstede i call centeret.

En salgsulempe er, at det er upersonligt salg, hvor der ikke opbygges en kunderelation op, der kan bygges videre på. MOOVE gør dog op med dette ved at tilbyde en lidt mere personlig form for salg (stadigvæk meget overordnet), hvor forbrugerne bliver registreret. Det har en positiv indvirkning på den endelige udførsel af servicen, da dette kan tænkes at prioriteres af nogle forbrugere.

I deres prismodel opererer de med to priser, hvor prisen enten bliver sat ifølge taxameteret eller gives på forhånd ved brug af MOOVE, hvilket ses som en klar fordel i deres salgsaktivitet, da det ikke ses hos konkurrenterne. Dette bliver støttet op af markedsføringsaktiviteterne af appen og den bagvedliggende appudvikling og har dermed en positiv effekt på implementeringen af servicen.

Implementeringen af servicen

TaxiNords HR management er ansvarlig for at undervise medarbejderne i korrekt adfærd, men sådan et kursus går chaufførerne ikke igennem, hvorfor det er op til de enkelte vognmænd at sikre, at de selv samt deres chauffører, er servicemindede. Det kan eventuelt medføre at forbrugerne ikke får den bedst mulige taxioplevelse, da chaufførerne ikke får kontinuerlig træning, der sikrer dette.

Positivt er dog, at MOOVE giver forbrugeren mulighed for at bedømme chaufførerne efterfølgende, hvilket er med til at give en indikation, hvis MOOVE chaufførernes serviceniveau ikke er højt nok.

3.1.4. Delkonklusion - Styrker og svagheder afdækket i værdikæden

Ud fra de værdikædeanalysen og evalueringen af aktiviteterne er TaxiNords styrker og svagheder blevet afdækket. Ud fra dette opridses de identificerede styrker og svagheder, der i senere analyse vil indgå i en SWOT.

TaxiNords identificerede styrker	TaxiNords identificerede svagheder
Største udbyder på markedet.	Ikke unik markedsføring.
Gode leverandøraftaler med stordriftsfordele.	Ingen servicetræning af chaufførerne fra TaxiNords side.
Udvikling af appen MOOVE som selvstændig brand inkl.	Forholdsvis upersonligt salg med en uddifferentieret

afskaffelsen af taxameteret samt mulighed for kørselsbedømmelse.	ydelse og ingen relationer ned B2C kunderne.
Forskellige salgsformer til forbrugerne.	Normale rabatter medfører ikke konkurrencemæssige fordele.
	Appkoncept er let at kopiere.

TaxiNords styrker gøres op af at de er den største udbyder på markedet efter fusioneringen. De har derfor større mulighed for at udvikle sig og samtidig medfører deres position, at de har gode leverandøraftaler. Disse aftaler er positive for deres chauffører og kan være med til at lokke nye vognmænd til.

MOOVE er en styrke, da den giver mulighed for pris på forhånd og bedømmelse af kørsel efterfølgende, der højner serviceniveauet, hvilket ikke ses hos de andre udbyders apps. Appen giver forbrugerne fordele, som de mistede, da Uber udgik af det danske marked. Dog er det ikke en revolutionerende unik opfindelse, hvilket betyder, at den kan kopieres af de andre udbydere.

Samtidig tilbyder TaxiNord mange salgsformer til kunderne, hvormed der er mange direkte veje til forbrugerne, alt efter hvordan de foretrækker at bestille.

TaxiNords svagheder gøres op af at deres ydelse ikke har differentieringslementer, der adskiller dem fra konkurrenterne. Det medfører blot en priskamp, der ikke skaber konkurrencemæssige fordele, men er med til at forringe profitten på markedet.

Samtidig er det en svaghed, at de ikke har relationer eller loyalitetsbånd med forbrugerne. Ydermere har TaxiNord ikke kontrol med chaufførernes serviceniveau, da de ikke gennemgår en decideret servicetræning hos TaxiNord. Samtidig ses TaxiNords markedsføring ikke som unik set i forhold til de andre udbydere og skaber derfor ikke unikke kommunikationsgange til forbrugerne.

3.2. Hvilken købsadfærd herunder præferencer og valgkriterier har forbrugerne i forbindelse med taxikørsel?

Ved at få kortlagt forbrugernes købsadfærd, herunder præferencer og valgkriterier, bliver det muligt at fastlægge hvordan disse kan påvirkes, og hvordan taxikørslen kan blive optimeret til at opfylde forbrugernes krav. Indledende forklares den overordnede spørgeskemaopbygning, dernæst gennemgås data og efterfølgende analyseres denne, når der er taget højde for de kortlagte fejl og mangler.⁷⁷

⁷⁷ Spørgeskemaet findes i bilag 4

3.2.1. Opbygning af spørgeskemaet

Der er anvendt et postspørgeskema, hvor spørgsmålene, der er fastlagt på forhånd, kommer i en bestemt rækkefølge og er ens for alle respondenterne.⁷⁸ Spørgeskemaet blev lagt online d. 1.-10. april og er delt via de sociale medier og mail. Linket er blevet sendt ud flere gange i løbet af perioden for at øge svarprocenten.

Der er tale om convenience sampling, da respondenterne ikke er blevet valgt ud blandt populationen, men er lagt tilgængeligt for de personer, der har befundet sig på de digitale platforme og frivilligt har valgt at udfylde det og dele det med deres respektive omgangskredse.

Spørgsmålene blev bygget op således, at de nemmere spørgsmål om vaner blev stillet indledningsvist, hvor der efterfølgende blev spurgt ind til forventninger og holdninger, der er lidt vanskeligere at tage stilling til. Slutligt kom de afkølede baggrundsspørgsmål (demografiske spørgsmål), som køn, alder, beskæftigelse osv. Overgangene fra emneområderne, dvs. fra vaner til forventninger og holdninger, blev forklaret for respondenterne, så de ikke var i tvivl om, hvad de var i gang med at besvare.

I spørgeskemaet indgik der lukkede spørgsmål, hvor der ved udvalgte spørgsmål ligeledes var tilknyttet et kvalitativt åbent spørgsmål "andet", således at respondenterne havde mulighed for at skrive et svar, hvis mulighederne ikke var fyldestgørende nok i de lukkede svarmuligheder.

Ved behov, hvor det har været nødvendigt at få yderligere information om deres svar, er der blevet bedt om kvalitativ uddybning; hvormed helt åbne spørgsmål ligeledes er blevet benyttet, når deres subjektive meninger ikke har været mulige at afdække udelukkende ud fra lukkede svarmuligheder.

Spørgeskemaet er inden udsendelse, blevet pilottestet på to forskellige personer for at afdække eventuelle mangler, misforståelser, fejl og unøjagtigheder.

3.2.2. Datakritik af spørgeskemaundersøgelsen

Befolkningsgruppen, der generaliseres til, er populationen i Region Hovedstaden ekskl. Bornholm. Dette betegnes her som indbyggerantallet ekskl. børn i alderen 0-17 år, hvilket er 1.576.200.⁷⁹ Tallet betegner hele markedet, dvs. både aktuelle og potentielle købere af taxikørsel.

I spørgeskemaundersøgelsen er der blevet taget en stikprøve på 120 besvarelser, og grundet convenience sampling er respondenterne ikke udvalgt ved at være repræsentative for populationen.

Bias i forbindelse med repræsentativitet

- Kvinder er overrepræsenteret med 5,7 procentpoint og mænd er underrepræsenteret med 5,7 procentpoint i forhold til populationen optalt i Q1 2017⁸⁰

⁷⁸ Andersen, Ib, Den Skinbarlige Virkelighed – Vidensproduktion i Samfundsvidenskaberne, Samfundslitteratur, Frederiksberg, 2013, s. 159

⁷⁹ Danmark Statistik, www.statistikbanken.dk

⁸⁰ Ibid.

Køn	Populationen/procent	Stikprøve/procent	Forskel/procentpoint
Mænd	49,1	43,4	-5,7
Kvinder	50,9	56,6	5,7

- Aldersmæssigt ses der en skævvridning, der skal tages højde for i analysen, idet de 18-25 og 26-30 årige er stærkt overrepræsenteret i stikprøven med henholdsvis 16,2 procentpoint og 17,9 procentpoint og aldersgruppen 50+ år er stærkt underrepræsenteret med 21,7 procentpoint i forhold til optællingen i populationen pr. Q1 2017.⁸¹

Alder	Populationen/procent	Stikprøven/procent	Forskel/procentpoint
18-25 år	14,1	30,3	16,2
26-30 år	10,0	27,9	17,9
31-35 år	8,5	8,2	-0,3
36-40 år	8,5	2,5	-6,0
41-50 år	17,6	10,7	-6,9
Over 50 år	41,4	19,7	-21,7

- Når stikprøvens ”beskæftigelse” ses i forhold til regionens pr. Q1 2017⁸² ses der ikke en markant forskel. De ansatte i den offentlige og private sektor er slået sammen, da der ikke er en oversigt tilgængelig, der skiller dette op. To personer fra stikprøven har i dette spørgsmål svaret ”Andet” med hhv. arbejdsprøvning og studerende med hovedbeskæftigelse som selvstændig erhvervsdrivende. ”Arbejdsprøvning” er blevet sat ind under kategorien ”Ledige” og ”Studerende med hovedbeskæftigelse som selvstændig erhvervsdrivende” er blevet sat ind under ”Selvstændige”.

Beskæftigelse	Populationen/procent	Stikprøven/procent	Forskel/procentpoint
Selvstændige	4,2	7,4	3,2
Ansatte – både off. og private sektor	60,3	67,2	6,9
Studerende	27,9	21,3	-6,6
Ledige	6,5	3,3	-3,2
Pensionister	1,0	0,8	-0,2

⁸¹ Danmark Statistik, www.statistikbanken.dk

⁸² Ibid.

- I forhold til populationens indkomstniveau pr. Q4 2016⁸³ er der en over- og underrepræsentation som følgende, hvormed der ikke er en markant forskel:⁸⁴

Bruttoindtægt	Populationen 2015/procent	Stikprøve/procent	Forskel/procentpoint
Under 100.000 kr.	14,4	10,7	-3,7
100.–200.000 kr.	20,1	13,9	-6,2
201.–300.000 kr.	20,1	17,2	-2,9
301.–400.000 kr.	17,4	26,2	8,8
401.–500.000 kr.	12,0	13,9	1,9
501.–600.000 kr.	10,7	5,7	-5,0
601.–9.999.999 kr.	5,4	12,3	6,9

- Kommunemæssigt svarer stikprøven procentmæssigt til populationen, der er i København, og igennem de andre kommuner er der kun en lille variation. Kun Gribskov Kommune er højest overrepræsenteret.⁸⁵ 3 besvarelser kommer fra personer, der ikke bor i Region Hovedstaden. Dette har ikke en signifikant betydning, og der kigges bort fra at de ikke bor i Region Hovedstaden.

Opsummering på bias i forbindelse med repræsentativitet

Det er hovedsageligt i aldersfordelingen af de 18-25 årige, 26-30 årige og over 50 år samt Gribskov kommune, der adskiller sig markant fra populationen. Derfor laves der for disse en vægtning, så deres svar kommer til at vægte mere/mindre baseret på om der er tale om en over- eller underrepræsentation.

Vægtningen udregnes således $\frac{\text{procentmæssig i populationen}}{\text{procentmæssig i stikprøven}}$

For 18-25 årige drejer det sig om en vægtning på: $\frac{14,1\%}{30,3\%} = 0,46$, for 26-30 årige: $\frac{10\%}{27,9\%} = 0,36$ og for over 50

år: $\frac{41,4\%}{19,7\%} = 2,1$. Dermed kommer besvarelserne til at vægte repræsentativt i forhold til populationens alderssammensætning.

I analysen bliver der dermed taget højde for de markante forskelle mellem populationen og stikprøven. Dog tages der ikke forbehold for kommunesammensætningen, da denne variabel ikke ses som relevant i analyserne.

Bias i forbindelse med validiteten

I forbindelse med spørgeskemaet ses svarene som valide, idet at de afdækker forbrugernes vaner, holdninger og præferencer i forbindelse med taxikørsel. Dog kan det tænkes, at respondenterne eventuelt under- eller overspiller deres adfærd og holdninger; dette kan der dog ikke korrigeres for.

⁸³ Danmark Statistik, www.statistikbanken.dk

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Se bilag 5 for oversigt over kommunetilslutningsforholdene i stikprøven vs. populationen.

Spørgeskemaet blev kun sendt til pilottest hos to personer, hvormed det kunne have været relevant at udsende til flere, da yderligere fejlkilder mm. kunne være blevet afdækket.

I spørgeskemaet er afkrydsningsspørgsmålene obligatoriske men dette har dog været fravalgt ved bemærkningsfelterne med åbent svarmulighed, da det kunne tænkes at respondenterne ikke havde yderligere kommentarer.

Der er en bias forbundet med, at der eventuelt er respondenter, der ikke fuldfører spørgeskemaet, da de ikke vil oplyse deres indtægt, som de ikke har mulighed for at udelade.

Ligeledes er der yderligere et nonresponse bias, da der er personer i populationen, som vi ikke har ramt, grundet spørgeskemaet kun har været tilgængeligt på de sociale medier og mail. Det gør, at respondenterne skulle have adgang til en computer eller mobil med internetadgang for at få adgang. Et yderligere bias er, at spørgeskemaet er blevet sendt ud med et generisk link, der kan åbnes flere gange, som gør, at der kan være gengangere i stikprøven.

Ligeledes er der en bias, da 58 % af respondenterne ikke har gjort brug af taxi den seneste måneds tid afdækket i første spørgsmål. Deres svar er stadigvæk valide ift. deres subjektive præferencer, holdninger osv., men de er ikke aktive i markedet for tiden. Dog er der et yderligere bias i dette, da en stor del af respondenterne i det følgende spørgsmål, hvor der blev bedt om uddybning, har begrundet den manglende kørsel med, at de har brugt Uber. Der skulle have været skrevet, at Uber var inkluderet, når vi talte om taxi. Derfor er der, når der antages, at Uber indgår i samme kategori som taxi, flere end 42 %, der har kørt med taxi den seneste måned.

3.2.3. Analyse af spørgeskemaundersøgelsen

Svarerne fra spørgeskemaundersøgelsen er blevet inddelt i to dele, hvori disse bliver analyseret forskelligt. Den ene del af spørgsmålene var lukkede og bliver analyseret kvantitativt. Svarerne fra de åbne spørgsmål bliver derimod kategoriseret efter deres homogenitet, og disses kategorier udarbejdes på baggrund af svarene, således at alle meninger bliver repræsenteret. Før analyserne er data blevet klargjort mht. at gennemse disse for fejl og kategoriseret de åbne spørgsmål.

En outlier i besvarelserne er taget ud af analysen, og de resterende besvarelser er vægtet, så der tages højde for underrepræsentationen af de 50+ årige og overrepræsentation af de 18-25 samt 26-30 årige, når de samlede analyser udarbejdes.

3.2.3.1. Analyse af vaner

Spm. 1. Hvor mange gange har forbrugerne gjort brug af taxikørsel den seneste måned?

Der er gjort brug af en ratio-skala med et absolut nulpunkt, hvor respondenterne har angivet hvor mange gange de har gjort brug af taxi den seneste måneds tid. Herved kan der ses i figur 1, at størstedelen af

respondenterne ikke har gjort brug af taxi den seneste måned, hvor gennemsnittet for de forskellige aldersgrupper er⁸⁶:

- 18-25 årige: 1,2 gange pr. måned
- 26-30 årige: 1 gang pr. måned
- 31-35 årige: 2,3 gange pr. måned
- 36-40 årige: 0,7 gang pr. måned
- 41-50 årige: 0,5 gang pr. måned
- Over 50 år: 1,1 gange pr. måned

Dermed er der ikke et stort forbrug af taxikørsel og der ses ikke et enslydende billede af, at en aldersgruppe dominerer brugen af taxi, udover at de 31-35 årige

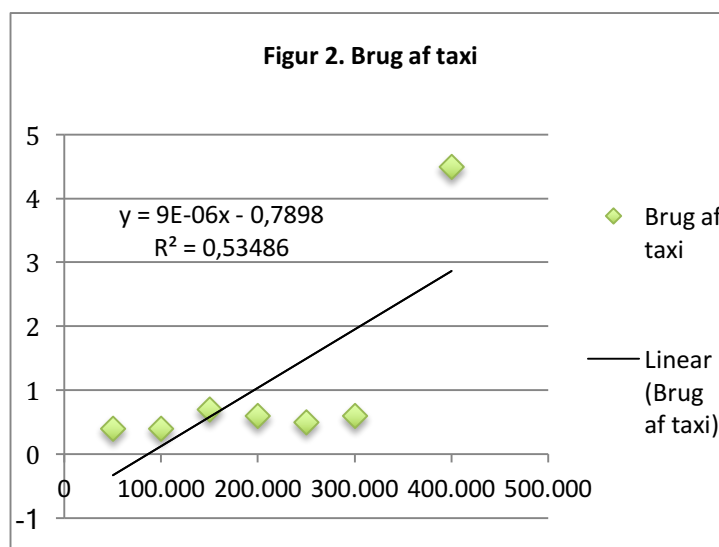
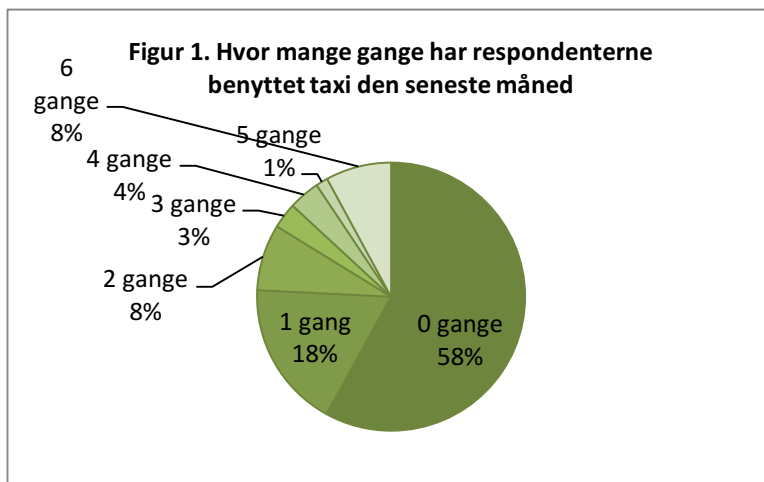
har gennemsnitligt brug taxi i lidt større omfang den seneste måned end de andre aldersgrupper.

Når brugen ses i forhold til bruttoindkomsten hos respondenterne, ses der en indikation af, at når indtægten er høj, så gør disse i højere grad brug af taxikørsel. Hvorimod dem med lavere indkomst gør brug af taxi i et mindre omfang.⁸⁷

Korrelationen er blevet afprøvet, hvorledes der ses en positiv samvariation med korrelationsmål⁸⁸ på 0,53. Det viser ikke en perfekt sammenhæng, men der ses en overordnet tendens til at forbruget øges, når indkomsten stiger.

Når indkomsten sættes i forhold til beskæftigelse⁸⁹ ses det, at det hovedsageligt er

de ansatte i den offentlige og private sektor samt selvstændige, der gør brug af taxi, og forbruget stiger ved indkomststigning.



⁸⁶ Se bilag 10 for oversigt over taxikørsel den seneste måned ift. alder

⁸⁷ Se bilag 11 for oversigt over taxikørsel den seneste måned ift. bruttoindkomst

⁸⁸ Andersen, Ib, Den Skinbarlige Virkelighed – Vidensproduktion i Samfundsvidenskaberne, Samfundslitteratur, Frederiksberg, 2013, s. 188

⁸⁹ Se bilag 6 for oversigt over taxikørsel den seneste måned ift. bruttoindkomst og beskæftigelse

Spm. 2. Hvorfor har forbrugerne ikke gjort brug af taxi oftere?

120 kvalitative svar er givet af respondenterne, og svarerne er blevet inddelt i forskellige kategorier på basis af deres homogenitet og kategoriseret med koder.⁹⁰ Svarerne fra forbrugerne er dermed delt op i 8 kategorier for at afdække, hvorfor de ikke har kørt med taxi yderligere.

De dominerende kategorier er ”Prisen og serviceniveauet”, ”Ikke behov” og ”Eget transportmiddel”.⁹¹

Eget transportmiddel

Denne gruppe foretrækker at bruge egne transportmidler som bil og cykel. Det gør sig gældende for alle aldersgrupper, hvor det begrundes med at det er lettere samt er taxikørsel dyrt.

Ikke haft behov

Denne gruppe har ikke haft behov for at gøre brug af taxi oftere, da de ikke har stået en situation, hvor det har været nødvendigt som fx ved festkørsel. Ligeledes mener denne gruppe, i alle aldersgrupper, at taxikørsel samtidig er for dyrt.

Prisen og serviceniveauet

I denne gruppe ses taxikørsel for dyrt og chaufførerne giver dårlig service i forhold til alternativerne, hvilket er grunden til at disse ikke har gjort brug af taxi oftere. Gruppen har brugt taxikørsel over hele spektret fra 0 gange til over 6 gange. Alle aldersgrupper, undtagen 50+ år, deler denne holdning.

Anvender taxi ofte

Denne gruppe består af de forbrugere, der gør brug af taxi ofte, dvs. over 6 gange på en måned.

Det består af de 50+ forretningsrejsende, der skal til og fra lufthavnen samt de yngre 26-35 årige forbrugere, der ikke angiver en specifikt grund til hvorfor taxi er blevet anvendt.

København

Denne mindre gruppe består af de individer, der kun gør brug af taxi, når de befinder sig i København og derfor ikke har gjort brug af taxi mere end to gange den seneste måned.

Offentlig transport

Denne gruppe, bestående hovedsageligt af 18-30 årige, har prioriteret offentlig transport over taxi, da det er billigere.

Uber

Denne gruppe af studerende har ikke set Uber som taxikørsel. De har derfor noteret grunden til, at de ikke har kørt oftere end 0-1 gange den seneste måned med, at de har brugt Uber.

Dette er en bias, da der skulle være gjort opmærksom på, at Uber var inkluderet i første spørgsmål om taxikørsel.

Andet

⁹⁰ Andersen, Ib, Den Skinbarlige Virkelighed – Vidensproduktion i Samfundsvidenskaberne, Samfundslitteratur, Frederiksberg, 2013, s. 202

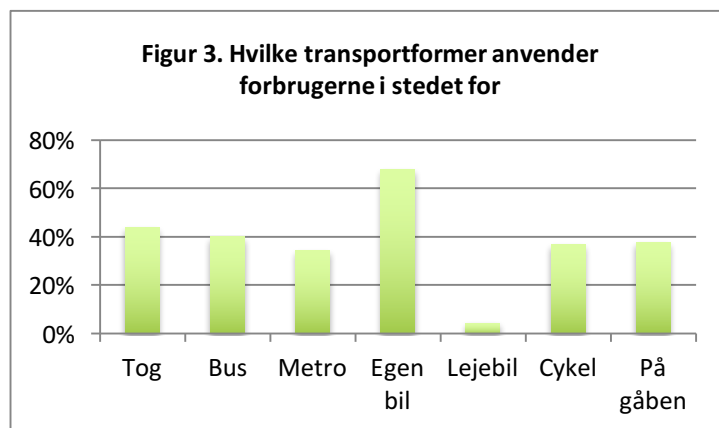
⁹¹ Se bilag 7 for svarene

Denne gruppe har gjort brug af taxi 1-3 gange i løbet af den seneste måned og bruger ikke taxi yderligere, grundet årsager der ikke deles af størstedelen af forbrugerne – bilens miljøomkostninger, udenlandsrejse mm.

Spm. 3. Hvilke transportformer anvender forbrugerne i stedet for?

Respondenterne har haft mulighed for at angive hvilke andre transportformer de gør brug af i stedet for taxikørsel. (se figur 3) Spørgsmålet blev lavet som multi choice, så forbrugerne fik mulighed for at vælge alle de transportformer, som de gør brug af.

Her gør forbrugerne hovedsageligt brug af egen bil og efterfølgende tog, bus, metro og gåben samt cykel.



Aldersmæssigt ses der i tabel 1, at det hovedsageligt er det yngre segment, som gør brug af bus, tog og metro, mens det ældre segment i højere grad gør brug af egen bil.

Alder	Tog	Bus	Metro	Egen bil	Lejebil	Cykel	På gåben
18-25 årige	81 %	81 %	62 %	30 %	5 %	59 %	51 %
26-30 årige	63 %	83 %	66 %	40 %	11 %	51 %	54 %
31-35 årige	40 %	30 %	30 %	90 %	10 %	40 %	30 %
36-40 årige	67 %	67 %	33 %	67 %	0 %	0 %	67 %
41-50 årige	31 %	31 %	31 %	92 %	0 %	23 %	31 %
Over 50 år	42 %	29 %	29 %	96 %	4 %	42 %	42 %

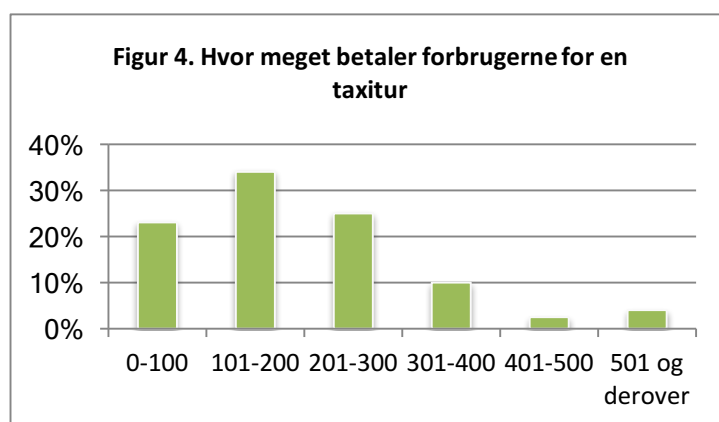
Tabel 1

Spm. 4. Hvor meget betaler de gennemsnitligt for en taxitur?

Der er gjort brug af en ratio-skala, som er inddelt i lige intervaller, hvor det er muligt at tale om afstanden mellem de forskellige svarmuligheder med et absolut nulpunkt – 0,0 kr.

Størstedelen af respondenterne (figur 4) bruger mellem 101-200 kr. på en taxikørsel. Det ses, når indkomsten samtidig tages indover, at det hovedsageligt er de ansatte i den private og offentlige sektor, samt

selvstændige, der bruger flest penge på taxi. Ydermere stiger prisgennemsnittet i takt med aldersniveauet.



Spm. 5. Hvor meget bruger forbrugerne i gennemsnit om måneden på taxikørsel?

Her gøres der igen brug af ratio-skala. Respondenterne på alle aldersgrupper forbruger gennemsnitligt mellem 0 og 100 kroner om måneden på taxikørsel. (tabel 2)

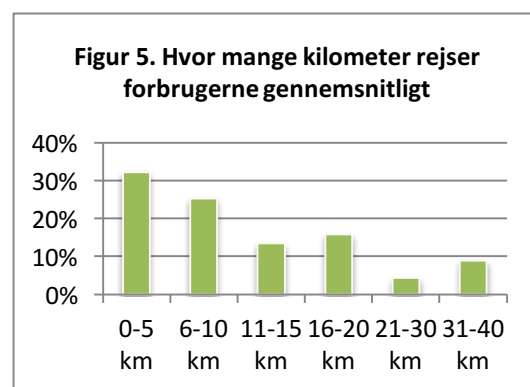
	18-25	26-30	31-35	36-40	41-50	Over 50
0-100 kr.	65 %	71 %	50 %	67 %	85 %	83 %
101-300 kr.	16 %	12 %	10 %	0 %	0 %	4 %
301-500 kr.	11 %	12 %	10 %	33 %	15 %	4 %
501-700 kr.	5 %	3 %	10 %	0 %	0 %	0 %
701 kr. Og derover	3 %	3 %	20 %	0 %	0 %	9 %

Tabel 2

Det skyldes at en stor del af dem, der ikke gør brug af taxikørsel, har besvaret 0-100 kr. Dette gør, at det gennemsnitlige månedlige forbrug er lavt.

Spm. 6. Hvor mange kilometer rejser forbrugerne gennemsnitligt?

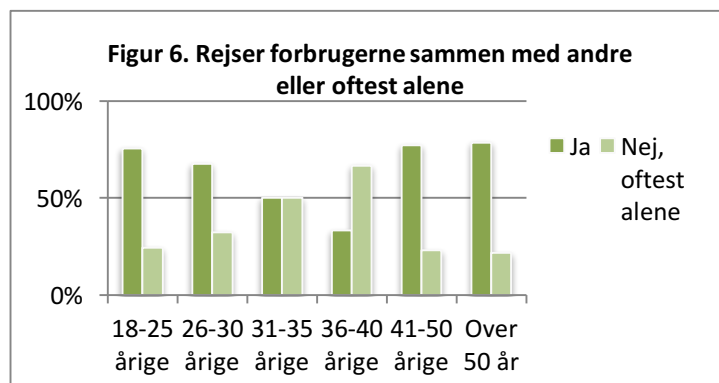
Endnu en ratio-skala, hvor det ses i figur 5, at over halvdelen af forbrugerne rejser gennemsnitligt mellem 0-10 kilometer, når de gør brug af taxi.



Spm. 7. Rejser forbrugerne oftest alene eller sammen med andre?

Spørgsmålet er stillet på en nominal-skala, hvor respondenterne enten kan besvare ”ja, sammen med andre” eller ”nej, oftest alene.”

73 % af forbrugerne rejser oftest sammen med andre, når de gør brug af taxikørsel. Dette gør sig også gældende for de forskellige aldersgrupper (figur 6), trods de 31-40 årige i større omfang rejser alene end sammen med andre.



Spm. 8. I hvilke sammenhænge anvender forbrugerne taxi som transportform?

Respondenterne har angivet i hvilke sammenhænge, de hovedsageligt gør brug af taxikørsel. (tabel 3)

De bruger hovedsageligt taxi til festkørsel, hvilket gør sig gældende for alle aldersgrupper, da de ikke vil benytte bilen pga. alkoholindtagelse. Udover dette, så bliver taxikørsel i større omfang brugt til lufthavnskørsel samt andre private formål.

I de kvalitative svar, udfyldt ved ”andet”, har tre forbrugere uddybet med at de bruger taxi ved nødstilfælde og kursusaktivitet.

Alder	Til/fra arbejde	I forbindelse med offentlig transport	Til/fra lufthavnen	Festkørsel	Privat formål	Kvalitativt svar
18-25	3%	8%	22%	89%	14%	5%
26-30	9%	0%	15%	94%	24%	0%
31-35	20%	10%	40%	80%	40%	0%
36-40	0%	0%	33%	67%	0%	33%
41-50	0%	8%	8%	92%	8%	0%
Over 50	9%	0%	30%	65%	17%	0%

Tabel 3

Spm. 9. I hvilken situation benytter forbrugerne oftest taxi?

Spørgsmålet er på en nominal-skala, hvor det afdækkes i hvilken situation respondenterne oftest benytter taxi. (tabel 4)

	18-25	26-30	31-35	36-40	41-50	Over 50
Kvalitativt andet	3%	0%	0%	33%	0%	0%
Til/fra arbejde	3%	3%	0%	0%	0%	4%
Til/fra lufthavnen	11%	3%	20%	33%	8%	22%
Festkørsel	81%	88%	70%	33%	92%	65%
Privat formål	3%	6%	10%	0%	0%	9%

Tabel 4

For alle aldersgrupper er hovedformålet for brug af

taxikørsel i forbindelse med festformål. Næst kommer lufthavnskørsel og i de kvalitative svar har tre forbrugere noteret at de gør brug af taxi primært til nødsituationer og kursusaktiviteter

Spm. 10. På hvilket tidspunkt af ugen gør de mest brug af taxi?

På den nominal-skala ses det i tabel 5, at alle aldersgrupper gør mest brug af taxi i weekenden. Dette står fint ift. at størstedelen bruger taxikørsel til festformål, der for det meste er beliggende i weekender.

	18-25 år	26-30 år	31-35 år	36-40 år	41-50 år	Over 50 år
Hverdage	11%	9%	0%	0%	8%	26%
Weekenden	89%	91%	100%	100%	92%	74%

Tabel 5

Set i forhold til deres efterfølgende kvalitative svar angående hvorfor de hovedsageligt gør brug af taxikørsel på det valgte tidspunkt, ses det at størstedelen har noteret at grundet alkoholindtagelse, gør de for det meste brug af taxi i weekenden.

En anden grund er, at offentlig transport ikke kører ligeså regelmæssigt som i hverdagen. De enkelte, der hovedsageligt gør brug af taxi i hverdagene, består af funktionærerne, som begrundet det med at arbejdsrelaterede kurser og lufthavnsture for det meste ligger i hverdagene.

Spm. 12. Hvor mange forbrugere har anvendt Ubers app?

Har du anvendt Ubers app?	Ja	Nej
18-25 årige	40 %	60 %
26-30 årige	36 %	64 %
31-35 årige	33 %	67 %
36-40 årige	20 %	80 %
41-50 årige	13 %	87 %
Over 50 år	12 %	88 %

Tabel 6

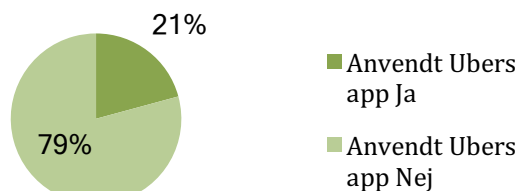
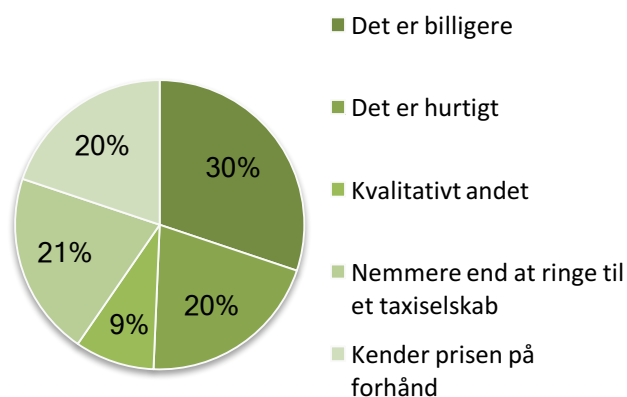
I denne nominal-skala har 21 % anvendt appen tidligere mens 79 % ikke har. (figur 7)

Dem, der hovedsageligt har gjort brug af appen, består i større grad af de yngre respondenter, og forbruget falder i takt med at forbrugerne bliver ældre. (tabel 6)

I det efterfølgende spørgsmål afdækkes hvorfor respondenterne har benyttet appen. (figur 8)

Størstedelen (30 %) begrundet det med, at det er billigere set i forhold til taxier. Ydermere er det hurtigt, prisen kendes på forhånd og det er nemmere end at ringe til et taxiselskab.

I de kvalitative svar ses det, at respondenterne, der har gjort brug af Uber, begrundet det med at serviceniveauet er væsentligt højere end med almindelige taxier. Samtidig føler de sig mindre snydt, idet turen er betalt på forhånd, og ligeledes giver appen mulighed for rating, så de er sikre på at de kører med en serviceorienteret chauffør.

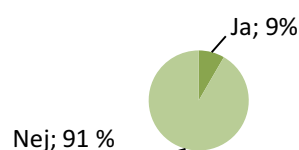
Figur 7. Har forbrugerne anvendt Ubers app**Figur 8. Hvorfor har forbrugerne benyttet Uber****Spm. 13. Har forbrugerne anvendt TaxiNords og Dantaxis app, MOOVE?**

91 % af respondenterne har ikke benyttet TaxiNords og

DanTaxis nye app, MOOVE. (figur 9)

Aldersmæssigt i tabel 7 ses der ikke en nærmere tendens til, at en specifik aldersgruppe har gjort brug af appen i højere grad.

De 36-40 årige skal tages med forbehold, idet der kun er tre respondenter i denne gruppe og et enkelt svar giver dermed en høj procentandel.

Figur 9. Har forbrugerne benyttet MOOVE

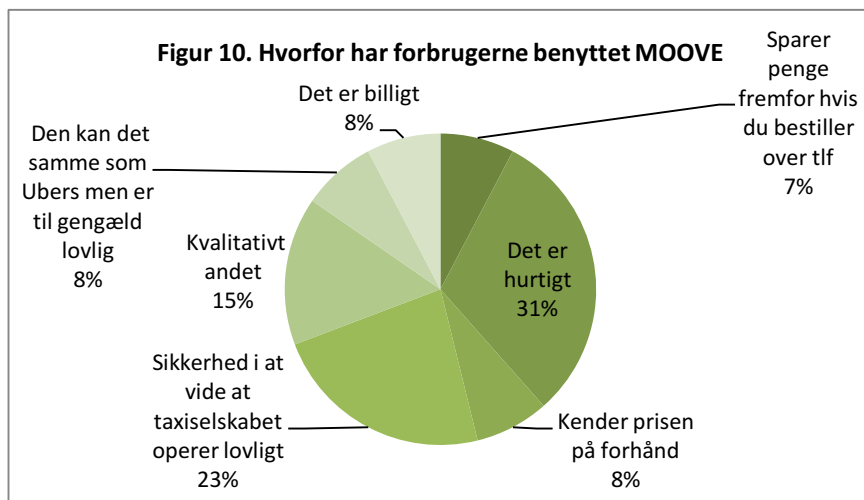
I det følgende kvalitative spørgsmål til respondenterne, der har gjort brug af appen, afdækkes hvorfor de valgte at bruge den. (figur 10)

Her ses at en større del af respondenterne har brugt MOOVE pga. det er hurtigt, samtidig med at der er en sikkerhed i, at vide at taxiselskabet operer lovligt. To af respondenterne har udelukkende gjort brug af TaxiNords tjeneste pga. der ikke var nogen Uber tilstede i deres område.

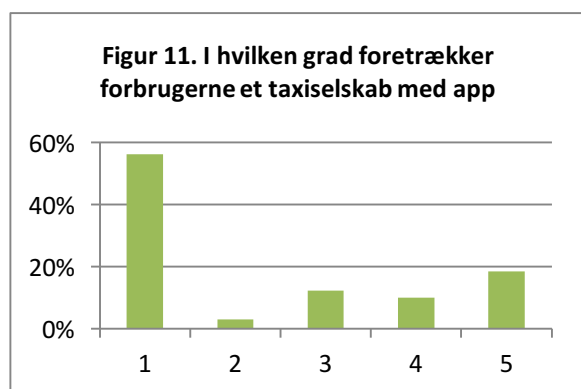
At Uber nu er gået ud af markedet, må derfor også ses som en mulighed for at få Uber forbrugerne til at gøre brug af MOOVE i stedet for.

	18-25 årige	26-30 årige	31-35 årige	36-40 årige	41-50 årige	Over 50 år
Ja	8 %	12 %	20 %	33 %	8 %	4 %
Nej	92 %	88 %	80 %	67 %	92 %	96 %

Tabel 7



Spm. 14. I hvor høj grad foretrækker forbrugerne et taxiselskab, der har en app tilgængelig?



	1 i lav grad	2	3	4	5 i høj grad
18-25 årige	32 %	8 %	22 %	11 %	27 %
26-30 årige	32 %	6 %	15 %	12 %	35 %
31-35 årige	30 %	0 %	10 %	10 %	50 %
36-40 årige	0 %	0 %	33 %	33 %	33 %
41-50 årige	77 %	8 %	8 %	8 %	0 %
Over 50 år	74 %	0 %	9 %	9 %	9 %

Tabel 8

Der gøres brug af en ordinal-skala i figur 11, hvor det er muligt at tale om respondenterne i højere eller lavere grad, foretrækker et taxiselskab med app.

Størstedelen af respondenterne præfererer ikke et taxiselskab grundet de har en app til rådighed. Dette gør sig gældende for alle aldersgrupperne. (tabel 8) Dog ses det, at de ældre aldersgrupper generelt i mindre grad foretrækker en taxiudbyder med app, hvor de yngre i højere grad foretrækker taxiapp.

Opsummering af vaner

Spørgsmålene er blevet benyttet til at afdække forbrugernes vaner, hvor der kan udledes, at det hovedsageligt

er de offentlige og private ansatte samt selvstændige, der gør brug af taxi. Dog også inkluderende de studerende, der har gjort brug af Uber, men har noteret deres forbrug den seneste måned til 0-1 gange. Jo højere indkomst forbrugerne har, i højere grad gør de brug af taxi.

De dominerende grunde til at respondenterne ikke gør brug af taxi yderligere skyldes, at det er for dyrt, dårligt serviceniveau, har eget transportmiddel og ikke haft behov. I stedet for taxi gør de yngre forbrugere brug af bus, tog, metro og cykel, mens de ældre forbrugere i højere grad gør brug af egen bil. De betaler gennemsnitligt 100-200 kr. for en taxikørsel, kører gennemsnitligt mellem 0-10 km sammen med andre og for det meste i weekenden i forbindelse med festkørsel og lufthavnskørsel.

Størstedelen har ikke gjort brug af Uber, og dem, der har brugt appen, består hovedsageligt af de yngre forbrugere. Ligeledes er der ikke en særlig høj procentdel, der har brugt MOOVE. Størstedelen foretrækker ikke en taxiudbyder, der har en app tilgængelig, dog ses der en højere procentdel hos de yngre forbrugere, der har noteret at de foretrækker dette.

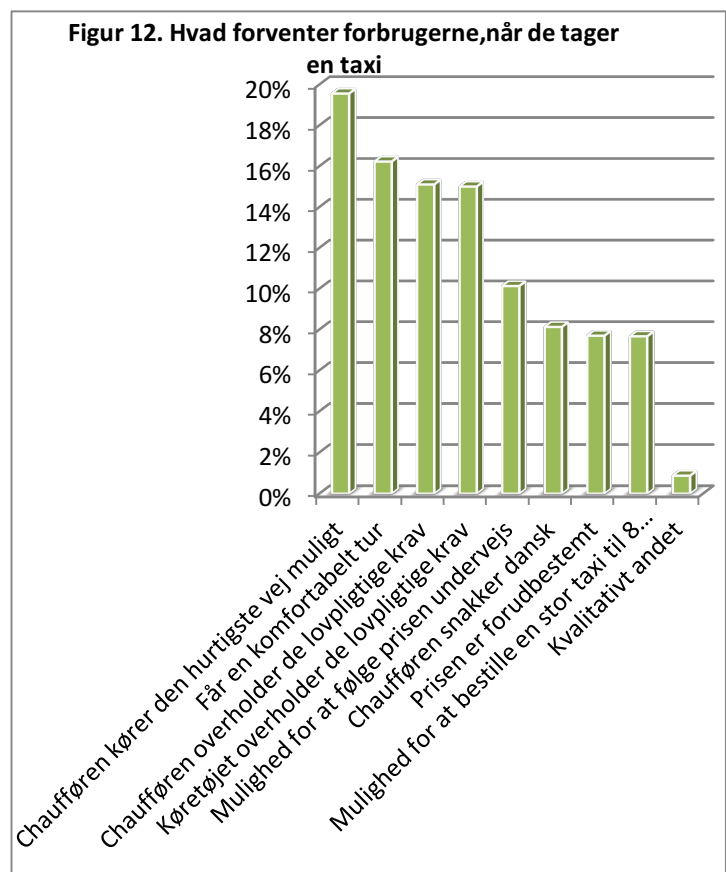
3.2.3.2. Analyse af forventninger

Til at afdække forbrugernes forventninger er der spurgt kvantitativt ind til respondenternes forventninger til en taxikørsel samt til digitale taxiapps, hvor der er gjort af multi-choice spørgsmål. Efterfølgende har respondenterne fået kvalitativt mulighed for at angive hvilke apptiltag, der ville være relevant at indføre for at de ville bruge denne yderligere.

Spm. 15. Hvad forventer forbrugerne, når de tager en taxi?

Respondenterne forventer i højeste grad at chaufføren kører den hurtigste vej muligt, efterfulgt af at turen skal være komfortabel, hvor chaufføren og køretøjet overholder de lovpligtige krav. (figur 12)

Aldersmæssigt i tabel 9 ses de samme forventningstendenser hos de forskellige aldersgrupper.



I de kvalitative svar fra de 18-35 årige ses der ydermere, at de forventer minimal ventetid og professionel service.

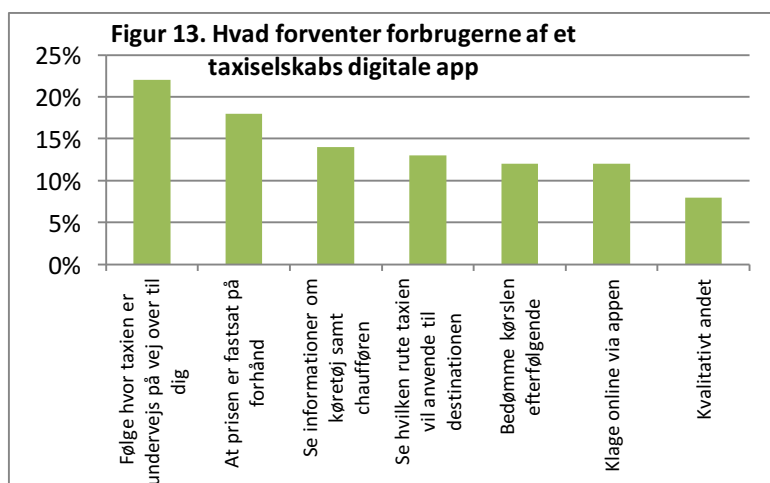
	Køretøjet – lovpligtige krav	Stor taxi til 8 personer	Chaufføren –lovpligtige krav	Følge prisen undervejs	Chaufføren snakker dansk	Forudbestemt pris	Kvalitativt andet	komfortabel tur	Chaufføren kører den hurtigste vej
18-25 årige	10 %	6 %	16 %	7 %	8 %	11 %	1 %	20 %	20 %
26-30 årige	11 %	7 %	12 %	9 %	9 %	10 %	1 %	19 %	21 %
31-35 årige	13 %	6 %	13 %	13 %	3 %	3 %	6 %	19 %	23 %
36-40 årige	13 %	13 %	13 %	7 %	7 %	7 %	0 %	20 %	20 %
41-50 årige	17 %	7 %	17 %	9 %	9 %	2 %	0 %	17 %	22 %
Over 50 år	17 %	8 %	16 %	11 %	8 %	8 %	0 %	14 %	18 %

Tabel 9

Spm. 16. Hvad forventer forbrugerne af et taxiselskabs digitale app?

Respondenterne forventer i højeste grad at de kan følge hvor taxien er undervejs til startdestination, samt at prisen er fastsat på forhånd. Efterfulgt af at kunne se information om køretøjet og chaufføren med mulighed for at se, hvilken rute taxien vil anvende til destinationen. (figur 13)

Der ses den samme tendens over hele aldersspektrummet. (tabel 10)



	Følge hvor taxien er undervejs på vej over til dig	Se informationer om køretøj samt chaufføren	Se hvilken rute taxien vil anvende	Bedømme kørslen efterfølgende	Klage online via appen	Kvalitativt andet	Pris er fastsat på forhånd
18-25 årige	21 %	17 %	17 %	14 %	10 %	3 %	19 %
26-30 årige	23 %	13 %	11 %	13 %	13 %	5 %	23 %
31-35 årige	19 %	11 %	7 %	22 %	22 %	7 %	11 %
36-40 årige	29 %	14 %	0 %	14 %	14 %	14 %	14 %
41-50 årige	26 %	9 %	13 %	4 %	17 %	9 %	22 %
Over 50 år	22 %	14 %	14 %	10 %	8 %	12 %	18 %

Tabel 10

I de kvalitative svar under ”andet” besvarer en større del af respondenterne, at de ikke bruger app. Da spørgsmålet var sat som obligatorisk, var respondenterne der ikke har interesse i en taxiapp, tvunget til at svare.

Udover dette kommenterede andre respondenter, at de gerne vil have nem og hurtig service med mulighed for at se kvitteringen online efterfølgende samt information om forventede køretid til slutdestinationen og tidspunkt for afhentning.

Spm. 17. Mulige tiltag til en digital app, der ville gøre at forbrugerne vil benytte appen mere?

Respondenterne fik mulighed for at komme med deres kvalitative bud på tiltag, der ville få dem til at benytte taxiapps i større omfang.

Svarene er blevet delt op i 4 kategorier. De to dominerende kategorier er "pointsystem", hvor forbrugerne optjener points til forskellige fordele, og "rabatordning", hvor de får rabat, når de har kørt x antal km. Tredje kategori består af de respondenter, der ikke mener, at der er yderligere tiltag, som ville få dem til at bruge taxiapps. Sidste kategori går under "andet", hvor de resterende respondents svar er samlet, og her kommer forbrugerne med forskellige bud på attraktive tiltag, som fx at lave trustpilot i appen, hvor man kan se andre forbrugers anmeldelser af chaufførerne og mulighed for at køre sammen med ukendte andre, hvis de befinder sig i nærområdet med ca. samme destination, fx til lufthavnen. Ligeledes ses det som relevant at kunne se kørselshistorie efterfølgende i appen.

Opsummering af forventninger

I spørgeskemaet blev der afdækket, hvilke forventninger respondenterne har til taxikørsel og digital taxiapp samt mulige tiltag, der vil gøre, at de i højere grad vil bruge en app.

Her ses, at forbrugerne, som det vigtigste, forventer at taxien kører den hurtigste rute, at de får en komfortabel tur, chaufføren og køretøjet overholder de lovpligtige krav samt at de kan følge prisen undervejs.

Til den digitale app forventer de, at taxien kan følges undervejs til startdestinationen, at prisen er fastlagt på forhånd, at der kan ses information om køretøjet og chaufføren samt at de kan se den rute, der vil anvendes til slutdestinationen.

Yderligere tiltag, der ville medføre at respondenterne i højere grad ville gøre brug af taxiapps, kan opsummeres til muligheden for at indføre et pointsystem, hvor der kan optjenes points, samt muligheden for at indføre en rabatordning, hvor forbrugerne kan spare rabatter op ved brug af den pågældendes taxiselskabs app. Udover dette kommer forbrugerne med andre bud som eksempelvis mulighed for at indføre samkørsel og kunne se bedømmelser af chaufføren i appen.

3.2.3.3. Analyse af holdninger

Til at afdække forbrugernes holdninger er der spurgt kvantitativt ind til deres brandgenkendelse, i forhold til hvilke taxiudbydere de kender, hvilken de foretrækker at bruge, samt hvad der er vigtigst, når de vælger en taxiudbyder.

Kvalitativt blev der spurgt ind til, hvorfor de foretrækker den pågældende udbyder for at få afdækket hvilket tiltag, der gør, at de prioriterer denne. Ydermere kvalitative spørgsmål i forhold til hvad der kunne få forbrugerne til i højere grad at prioritere taxikørsel over de andre transportformer.

Spm. 19. Hvilke taxiudbydere kender forbrugerne?

I dette lukkede spørgsmål er der afdækket hvilke brands, som respondenterne kender, hvor de herved har taget stilling til hver af de 4 taxiudbydere samt Uber.

TaxiNord har den bedste brandkendelse, da 91 % af respondenterne kender TaxiNord. For Taxa 4x35 er det kun 67 %, der kender taxiselskabet. 58 % kender DanTaxi, 56 % kender Amager-Øbro Taxi 4x27 og 81 % kender Uber. TaxiNord har godt fat i alle aldersgrupperne, og dem, der ikke kender til TaxiNord, er hovedsageligt de helt unge og de ældste forbrugere.⁹²

Spm 20. Hvilken taxiudbyder foretrækker forbrugerne at benytte?

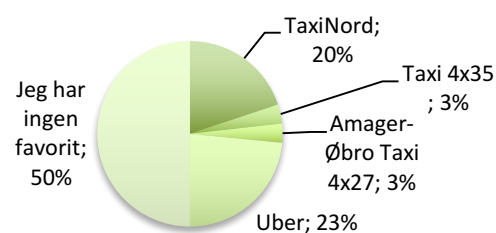
DanTaxi er ikke med i oversigten i figur 14, da ingen har noteret dette taxiselskab som deres favorit. Dermed ses det som positivt for DanTaxi, at de har fusioneret med TaxiNord, der gør, at de kan få del i deres brandværdi hos forbrugerne.

Dog ses det, at halvdelen af respondenterne ikke har en favorit.

En større del af alle aldersgrupper (tabel 11) har ikke en favorit. Det er i større omfang de 41-50 årige, over 50 år samt de 26-30 årige respondenter, som ikke har en favorit.

I det efterfølgende kvalitative spørgsmål har respondenterne begrundet hvorfor de foretrækker den pågældende valgte udbyder/hvorfor de ikke har en favorit.

Figur 14. Hvilken taxiudbyder foretrækker forbrugerne at benytte



	18-25 årige	26-30 årige	31-35 årige	36-40 årige	41-50 årige	Over 50 år
TaxiNord	22%	3%	10%	33%	15%	26%
Taxi 4x35	3%	0%	30%	0%	0%	0%
Amager-Øbro Taxi 4x27	0%	3%	0%	0%	8%	4%
Uber	41%	41%	30%	33%	0%	17%
Ingen favorit	35%	53%	30%	33%	77%	52%

Tabel 11

Dem, der ikke har en favorit, begrundet det med, at de er ligeglad med hvilket firma, der henter, blot at det går hurtigt og effektivt.

Uber har den højeste respondenttilslutning, hvor især de yngre forbrugere foretrækker denne udbyder. Da Uber er trådt ud af markedet, er der dermed en stor mulighed for at få lokket de tidligere Uber-tilhængere

⁹² Se oversigt over respondentfordelingen i bilag 7.

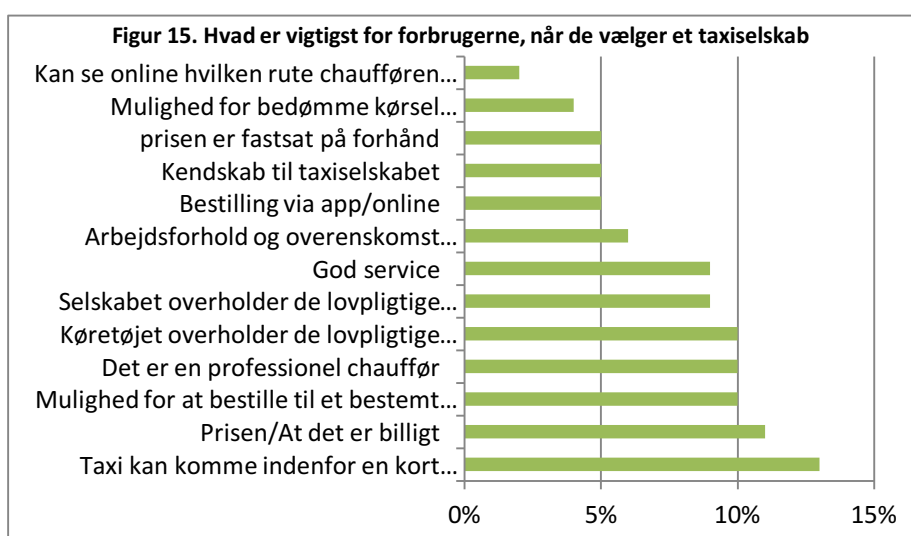
over til TaxiNord. Forbrugerne, der foretrækker Uber, begrundet det med, at det er en god kvalitet til en optimal pris, intuitiv brugervenlig app med nem afregning, hurtig responstid og god service med venlige chauffører, hvor alt information er givet på forhånd i appen.

TaxiNord har den næsthøjeste respondenttilslutning, med respondenter i alle aldersgrupper som foretrækker TaxiNord. Disse begrundet det med, at TaxiNord har en stor tilslutning af vogne, hvormed det kan være lettere at få en vogn. Ligeledes at chaufførerne giver god service, er høflige, det er nemt at huske telefonnummeret og det er en vanesag hos mange af forbrugerne.

Spm. 21. Hvad er vigtigst for forbrugerne, når de vælger et taxiselskab?

Respondenterne har, i et multi-choice spørgsmål, angivet hvad der er vigtigst, når de gør brug af taxikørsel hos et pågældende taxiselskab. (figur 15)

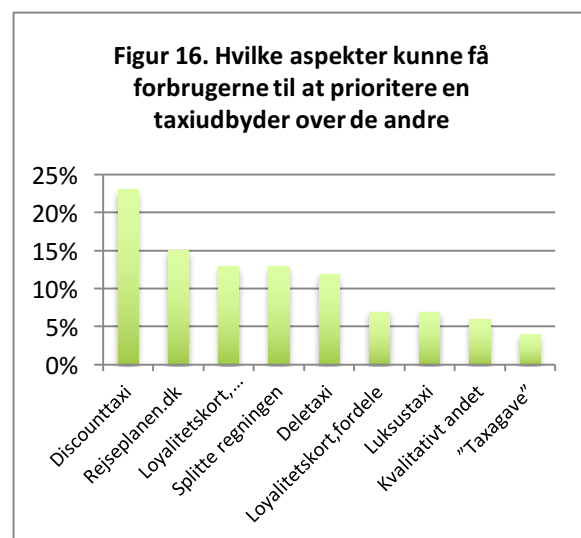
Dominerende prioriteter er, at taxien kan komme indenfor en kort tidsperiode, det er billigt, der er mulighed for at forudbestille, at det er en professionel chauffør samt at selskabet og køretøjet overholder de lovpligtige krav. Ydermere sætter forbrugerne ligeledes højt, at det er en god service, der leveres.



Spm. 22. Hvilke aspekter kunne få forbrugerne til at prioritere en taxiudbyder over de andre?

En række forskellige tiltag er blevet listet op for forbrugerne, hvor de igennem multiple-choice har haft mulighed for at sætte kryds ud for de tiltag, der ville være så attraktive for dem, at de ville prioritere en udbyder. (figur 16)

Et tiltag, som de fleste respondenter finder tillokkende, er muligheden for at kunne bestille en discounttaxi, hvor de får taxituren til den billigste mulige pris i en bil af ligeledes lavere kvalitet. Udover dette var der en stor interesse i integration af udbyderens taxipris i rejseplanen.dk, hvor forbrugerne kan se hvor meget turen koster med taxi ift. den offentlige trafik. Der var også interesse for muligheden for et loyalitetskort, hvor der optjenes points ved kørsel til en række fordele, samt mulighed for at splitte regningen



med medrejsende eksempelvis via app. Udover dette ser forbrugerne det som en tillokkende gode, at der er mulighed for at tage en ”deletaxi”, hvor forbrugerne tager en taxi sammen med andre ukendte personer, der skal fra cirka samme sted til samme destination.

Spm. 23. Hvad ville få forbrugerne til at vælge taxikørsel i højere grad over alternative transportformer?

Respondenterne fik kvalitativ mulighed for at angive hvilke aspekter, der ville gøre, at de i højere grad ville bruge taxikørsel i fremtiden. Respondenternes svar blev inddelt i 4 kategorier efter deres homogenitet og kategoriseret med koder – Prisen, abonnementsordning, hurtighed samt andet.

Det mest gennemgående svar fra forbrugerne er, at de i højere grad vil gøre brug af taxiudlejninger, hvis prisen blev sat ned, både den generelle takst og startgebyret. Ydermere blev der afdækket, at hvis det blev nemmere, taxierne kom punktligt og var tilgængelige indenfor en kort tidsperiode, så ville en større del af respondenterne i højere grad gøre brug af taxi.

Udover dette noterede en mindre del af respondenterne at de ville prioritere taxi i højere omfang, hvis der var mulighed for en abonnementsordning, hvor det blev billigere igennem optjening af points samt fordele. I den sidste kategori noterede de resterende respondenter at de generelt ikke vil gøre yderligere brug af taxi, medmindre de har brug for en taxi i forbindelse med festkørsel eller var i tidsnød.

Opsummering af holdninger

I den afsluttende del af spørgeskemaet er respondenternes holdninger blevet afdækket i forhold til udbyderne på markedet, hvad der er vigtigt i situationen, når der vælges en taxi, samt hvilke tiltag der kunne få forbrugerne til at prioritere en udbyder over de andre og andre transportformer.

Forbrugerne genkender i højeste grad TaxiNord og Uber på markedet. Dog har de fleste ikke en favorit, da det blot handler om at komme hurtigt og effektivt af sted. I situationen, hvor de skal vælge en taxiudbyder, lægger de vægt på at taxien kan komme indenfor en kort tidsperiode, det er billigt, mulighed for at bestille til et bestemt tidspunkt samt at de kører med en professionel chauffør hvor bilen og selskabet overholder de lovpligtige krav.

Flere tiltag blev introduceret for respondenterne, hvor de skulle angive hvilke, der ville få dem til at prioritere en udbyder over en anden. Her ses det at muligheden for at vælge en discounttaxi, der er af lavere kvalitet og til lavere pris, virker tillokkende på en stor del af respondenterne. Ydermere ses det som et tiltrækkende tiltag at taxiudbyderens pris bliver integreret i rejseplanen. Ligeledes er muligheden for et loyalitetskort, hvor der optjenes points, samt muligheden for at splitte regningen blandt de samrejsende, og muligheden for en deletaxi, attraktive for forbrugerne.

I første del af spørgeskemaet blev der afdækket, at forbrugerne ikke gør brug af taxi i særlig høj grad. Slutligt i spørgeskemaet blev forbrugernes holdninger dermed belyst, ang. hvad der kunne få disse til at

prioritere taxikørsel i højere grad over de andre transportformer, hvormed en lavere pris, mulighed for abonnementsordning samt en hurtig og service ses som tillokkende for forbrugerne.

3.2.4. Delkonklusion – Forbrugernes købsadfærd herunder præferencer og valgkriterier

Igennem forbrugeranalysen udført vha. spørgeskemaundersøgelsen er forbrugernes købsadfærd i deres købsproces blevet afdækket, samt deres præferencer og valgkriterier. I forbindelse med konklusionen af deres købsadfærd og præferencer samt valgkriterier, vil deres købsproces gennemgås⁹³, hvorved deres købsadfærd, fra behov til efterfølgende evaluering, bliver gennemgået og deres valgkriterier og præferencer fremhævet undervejs.

Behovserkendelse

Forbrugernes købsproces er en forenklet proces, hvori forbrugerne får et behov for at komme fra A til B, hvilket i de fleste tilfælde handler om at der er behov for et transportmiddel i forbindelse med festkørsel og lufthavnskørsel beliggende for det meste i weekenderne.

Informationssøgning

Forbrugerne har en forenklet informationssøgning, idet der ikke er en stor involvering i købet, fordi der er tale om et lille køb, hvor cirka prisen på turen er kendt for de forskellige transportformer, der kan opfylde transportbehovet. Ligeledes er der ikke større risikoer forbundet med købet udover en vurdering af hvad den enkelte forbruger har råd til, samt den funktionelle risiko i forhold til hvordan og hvor hurtigt forbrugeren har behov for at komme fra A til B.⁹⁴

Forbrugerne gør i højere grad brug af andre transportformer, som bus, tog og metro, hvilket gør sig gældende for de yngre forbrugere, hvor egen bil gør sig gældende for de ældre forbrugere. Dermed er der et lavt månedligt taxiforbrug, hvor der dog blev afdækket at forbrugerne med en højere indtægt gør brug af taxi i større omfang. Forbrugernes valg af taxi ses hermed som en small treat⁹⁵, idet det er overvejende et emotionelt købsmotiv for forbrugerne, fordi taxi bliver valgt trods andre og billigere alternativer er til rådighed.

Forbrugerne gør hovedsageligt brug af en intern informationssøgning ved hjælp af deres egen hukommelse og erfaringer med de forskellige transportformer. Når forbrugerne er kommet frem til erkendelsen af, at en taxi vil være det optimale valg til deres transportbehov, kommer overvejelserne om hvilket taxiselskab der skal benyttes. Det er forskelligt for forbrugerne hvilke taxibrands, der er med i deres

⁹³ Andersen, Ole E., Forstå Forbrugerne – Og bliv en bedre markedsfører, Samfundslitteratur, Frederiksberg, 2014, s. 146

⁹⁴ Ibid., s. 153

⁹⁵ Ibid., s. 114-115

overvejsessæt. Dog er Uber og TaxiNord i største omfang at finde i forbrugernes genkendelsessæt uden brug af ekstern informationssøgning.

Vurdering af alternativer og endelige købsbeslutning

I forbrugernes valg og endelige købsbeslutning spiller deres valgkriterier samt præferencer ind.

Forbrugerne har i større omfang ikke en favorit udbyder, idet de generelt er ligeglad med hvilket firma der henter, blot det foregår hurtigt og effektivt. Uber har dog indtil deres exit været foretrukket af majoritet af forbrugerne - især de yngre forbrugere - hvormed TaxiNord har en mulighed for at få lokket disse over til at gøre brug af MOOVE i stedet for.

I forbrugernes valgkriterier spiller det i høj grad ind, at taxien kommer hurtigt, god service til prisen, muligheden for at forudbestille, der tages den hurtigste vej og gives en komfortabel tur samt taxiselskabet og chaufføren overholder de lovpligtige krav.

I forbrugernes vurdering af alternativerne bliver det generelt gjort ud fra deres subjektive tommefingerregler med deres egne erfaringsbaserede rutiner og guidelines, og det er for mange forbrugere tale om en vanesag.

Forbrugerne foretrækker ikke i højere omfang en taxiudbyder der har en app tilgængelig. Dog er der en højere procentdel af de yngre forbruger, der foretrækker en taxiudbyder fremfor en anden grundet app-tilgængeligheden. Heri går forbrugerne op i at de kan følge hvor taxien er undervejs, at prisen er fastlagt på forhånd, mulighed for at se information om køretøjet og chaufføren samt kørselsrute og hurtig service.

De forskellige udbydere har i stor grad mulighed for at opfylde forbrugernes valgkriterier, og det handler i bund og grund om at give en god service til prisen.

Evaluering

Når forbrugerne har gjort brug af den valgte taxiudbyder vurderer disse bevidst og ubevidst, hvorledes den subjektive oplevede service lever op til deres forventninger baseret på tidligere erfaringer og deslige. Dette er udbyderens sidste led med forbrugerne, hvormed det er vigtigt at forbrugeren ender ud med et positivt billede, så den pågældende udbyder forhåbentligt bliver overvejet næste gang.

Til dette ses der ligeledes i undersøgelsen en tendens til at forbrugerne ikke mener at udbydernes pris- og serviceniveau lever op til deres subjektive forventninger. Dette er en stor grund til at taxikørsel ikke bliver benyttet i højere grad, og ydermere fordi der er et lille forbrugerbehov og benyttelse af egne transportmidler.

Hvordan kan TaxiNord få forbrugerne til at gøre brug af taxi i højere omfang

I undersøgelsen er der ligeledes blevet afdækket, hvad der kunne få forbrugerne til at gøre brug af taxikørsel i et højere omfang, hvormed at prisinitiativer og differentieringselementer som loyalitetskort med pointsystem med fordele, rabatordninger, trustpilot for chaufførerne, mulighed for bestilling af taxier i

luksus-, dele- og discountvarianter, integration i rejseplanen.dk og splitning af regning med samrejsende, kan være med til at øge forbrugernes incitament for at bruge taxi.

Ligeledes ville forbrugerne i højere grad gøre brug af taxi, hvis den generelle takst samt startgebyr bliver sat ned. Dette skal ses i forhold til at ydelsen er priselastisk. Dog skaber dette ikke deciderede præferencer, da det blot medfører priskamp blandt udbyderne.

3.3. Hvordan kan der søges inspiration fra direkte konkurrenter og substituerende brancher ift. at skabe unikke produktgenskaber for taxikørsel og dermed værdi for forbrugerne?

Analysen af TaxiNords direkte og substituerende konkurrenter benyttes for at synliggøre disses respektive produktgenskaber ift. hvordan de opfylder kundernes behov for transport. Deres forretningsmetoder vil anvendes til en vurdering af hvilke tiltag TaxiNord kan søge inspiration af ved udarbejdelse af nye unikke produktgenskaber for deres homogene ydelse.

TaxiNord er i konkurrence med de firmaer, der udbyder persontransport, heri de to andre konkurrerende taxiselskaber, appbaserede persontransportudbydere, udbyderne i den offentlige transport, samkørsel og biludlejning. For hver strategiske gruppe vil der laves et competitor grid⁹⁶ for at skabe et overblik over TaxiNords konkurrenter analyseret på udvalgte aspekter, der kan danne grundlag for udviklingen af USPs.

3.3.1. Konkurrentanalyse – Inspiration fra direkte konkurrenter

De konkurrerende taxiselskaber – Taxa 4x35 og Amager-Øbro Taxi 4x27

De konkurrerende taxiselskaber er, med TaxiNord, i samme strategisk gruppe⁹⁷, da de følger en ensartet forretningsmodel for at opfylde kundernes transportbehov, hvori distributionskanalerne og prismodellerne ses som ens. Konkurrenterne positionerer sig dermed på samme måde overfor forbrugerne, hvori der ikke ses deciderede anderledes produktgenskaber og styrker hos konkurrenterne, som TaxiNord kan søge inspiration af i deres udarbejdelse af USPs.

Dog ses det som positivt for TaxiNord at de ift. konkurrenterne er den største udbyder på markedet med en god bundlinje. Udover at de, som eneste udbyder, tilbyder kunderne mulighed for at få prisen på forhånd og har større brandgenkendelse baseret på spørgeskemaundersøgelsen.

⁹⁶ Aaker, David A., McLoughlin, Damien, Strategic Market Management, Global Perspectives, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex United Kingdom, 2010, s. 55-56

⁹⁷ Ibid., s. 45

Competitor grid			
Virksomhed	TaxiNord	Amager-Øbro Taxi 4x27	Taxa 4x35
Markedsandel	48% ⁹⁸	13% ⁹⁹	39% ¹⁰⁰
Antal biler	913	248	739
Årets resultat/2015	DKK 2.289.612 ¹⁰¹ (+ DanTaxi DKK 531.261)	DKK -240.634 ¹⁰²	DKK 2.329.000 ¹⁰³
Servicekvalitet	Samme niveau	Samme niveau	Samme niveau
Prisstrategi	Normale takser samt yderligere rabatter	Normale takster samt yderligere rabatter	Normale takster
Produktudvikling	Appen MOOVE med pris på forhånd.	Tilsluttet apptjenesten Taxi.EU	Egen app fra 2011 & gratis WIFI i alle taxier.
Distributionskanaler	Telefon, online, app & præjning	Telefon, online, app & præjning	Telefon, online, app & præjning
Primære styrker	Største udbyder på markedet med stordriftsfordele, god bundlinje og ny innovativ app.	Danmarks ældste taxiselskab	Godt resultat på bundlinjen
Primære svagheder	Ingen stor grad af differentiering, upersonligt salg	Ingen grad af differentiering, upersonligt salg, få vogne og ringe bundlinje.	Ingen stor grad af differentiering, upersonligt salg.
Brandgenkendelse ¹⁰⁴	Høj	Middel	Over middel

De konkurrerende appbaserede persontransportudbydere

Efter Ubers indtog i Danmark tilbage i 2014, er en strategisk gruppe af flere appbaserede kørselstjenester, som Haxi, Drivr, Habil¹⁰⁵ og Taxify, poppet op med digitale baserede forretningsmodeller. Tjenesterne repræsenterer en anderledes form for persontransport, hvor der udelukkende kan bestilles kørsel ved brug af deres respektive apps, og de er dermed ikke underlagt faste omkostninger til fysisk etablering af kørselskontorer. Det indikerer en hurtigere reaktionsevne og en omkostningsfordel, der muliggør at tilbyde kørsler til andre priser end kørselskontorerne.

I competitor gridet indgår Uber ikke, da de pr. 18. april 2017 er gået ud af det danske marked¹⁰⁶.

⁹⁸ Baseret på at TaxiNord har 913 biler ud af de nuværende 1900 taxitilladelser

⁹⁹ HO/ANAG, Beretning for året 2015 om Taxinævnet i Region Hovedstaden, J.nr: 00.00.00-A00-19-16, s. 5

¹⁰⁰ Ibid., s. 5

¹⁰¹ Årsrapport for TaxiNord. TaxiNord var ikke fusioneret med DanTaxi i 2015 og havde derved kun 603 taxitilladelser.

¹⁰² Årsrapport for Amager-Øbro Taxi 4x27

¹⁰³ Årsrapport for Taxa 4x35

¹⁰⁴ Baseret på resultatet fra spørgeskemaundersøgelsen.

¹⁰⁵ Habil fungerer på samme måde som det ligeledes nyopstartet firma UBR City, der dog ikke medtaget i analysen grundet deres forretningsmetoder allerede er afdækket ved undersøgelsen af Habil.

¹⁰⁶ Peen, Johan, »Uber lukker i Danmark«, uber.com, 2017

Competitor grid				
Virksomheder	Haxi	Drivr	Taxify	Habil
Årets resultat/ 2015	N/A	DKK -10.808.062 ¹⁰⁷	N/A	N/A
Forretningsmo del	Appbaseret markedsplads for chauffører og passagerer. Prissætningen aftales mellem de enkelte parter.	Udviklet systemer til taxiindustrien igennem de sidste par år. Arbejder nuværende på at udvikle selvkørende samkørselsbiler, der kan udbydes i appen. ¹⁰⁸	Appbaseret taxiudbud til brug for både taxiselskaber og private chauffører.	Appbaseret udbud af pakketransport, hvor ejerne af pakkerne gerne må transporteres med samtidig.
Prisstrategi	Chaufførernes løn består af de "drikkepenge", som passagerne giver og Haxi tjener procentdel af beløbet.	Tjenesten er pt. ikke tilgængelig i Danmark, men der forventes at der kommer nyt tiltag med samkørselsbiler i løbet af 2017 til DK med priser svarende til den offentlige transport.	Forbrugerne får en cirkapris givet i appen og bliver efter endt kørsel debiteret det endelige beløb. Chaufførerne/taxiselskaberne betaler et salær for at være tilknyttet appen. Taxify overvejer sit indtog i DK. ¹⁰⁹	Forbrugerne får – som tidligere med Uber – prisen givet på forhånd og chaufførerne tilmeldt appen er hovedsageligt privatpersoner.
Chauffører	500 ¹¹⁰	N/A	N/A	500 tilmeldte
Primære styrker	Lav pris der aftales mellem de private parter, ingen tredjepart inden over.	Udvikling af nye metoder til at udbyde transport for private, heri selvkørende samkørselsbiler.	Lavere taxipriser.	Uber havde en stor kundeskare med et godt ry, og dermed ses det oplagt at en større del af de tidligere Uberbrugere nu vil gøre brug af Habil.
Primære svagheder	Tjenesten er ikke kategoriseret som pirattaxi men den er i gråzonen.	Pt. ikke oppe og køre og når den kommer bliver spørgsmålet om det vil kategoriseres som pirattaxi eller samkørsel	Pt. ikke tilgængelig i Danmark, og hvis den kommer, så bliver spørgsmålet om den vil kategoriseres som piratkørsel.	Er i praksis er persontransport med profit for øjet men bliver kategoriseret som pakketransport. Stærk modstand fra Ministeriet og Taxinævnet.

Habil er kommet som et modspil til, at Uber valgte at træde ud af det danske marked, hvor Habil efterfølgende er begyndt at operere og tilbyder fragtkørsel af alt fra en nøgle til større pakker, hvor du som

¹⁰⁷ Årsrapport for Drivr.

¹⁰⁸ Rasmussen, Rasmus, »Kør gratis i København med ny samkørselstjeneste«, altomdata.dk, 2017

¹⁰⁹ Eriksen, Asger H., »Ny Taxiapp: Taxify overvejer sit indtog i Danmark efter Uber-exit«, fagbladet3f.dk, 2017

¹¹⁰ Wittorff, Jacob, »Dansk-drevet Uber-konkurrent har stor succes i udlandet – chauffør-løn kommer fra drikkepenge«, computerworld.dk, 2014

passager godt må køre med. Dermed er Habil¹¹¹ en ny måde for at føre persontransport på, der undgår den danske taxilovgivning. Appen, designet og priserne er ligeledes som Ubers og en stor del af chaufførerne er at kende som tidligere Uber chauffører.

Haxi fungerer som en markedsplads for persontransport mellem B2C forbrugerne og de private chauffører. Den er kategoriseret som samkørsel, da prisen bestemmes udelukkende af den enkelte chauffør og forbrugeren og betegnes som ”drikkepenge”.

Drivr har udviklet systemer til taxiselskaber de seneste par år og forventes at være aktiv med appen Drivr i København i løbet af 2017, hvor selvkørende samkørselsbiler vil være muligt at finde.

Ligeledes overvejer Taxify sit indtog, hvor chauffører og taxiselskaber kan udbyde deres kørsel via deres app.

Fælles for alle fire er svagheden i, om der er tale om ulovlig taxikørsel eller blot samkørsel og for Habils vedkommende pakketransport. Men styrkerne hos de fire er fraværet af de faste omkostninger forbundet med at drive et bestillingskontor og at der ikke er behov for deciderede taxibiler samt chaufførkort, hvilket medfører lavere priser. Samtidigt med at selvkørende biler for Drivrs vedkommende vil være med til at reducerer omkostninger forbundet med at have chauffører.

TaxiNord har for at kunne konkurrere med disse appbaserede udbydere, udviklet deres egen taxiapp, MOOVE, der opererer med 5-15 % lavere takster fastsat på forhånd. Dog har TaxiNord en svaghed ift. disse appbaserede persontransportudbydere, idet TaxiNord hovedsageligt tager højere priser for deres service. Der ses dermed ikke unikke produktegenskaber, som TaxiNord kan tage til sig, da de allerede har lavet en app som modsvar til disse, udover muligheden for at udvikle selvkørende taxibiler, der ville fjerne chaufføromkostningen.

3.3.2. Konkurrentanalyse – Inspiration fra substituerende brancher

Substituerende branche – Offentlig transport

Offentlig transport er en substituerende branche, hvor der tilbydes persontransport under andre rammer, anden kvalitet og til andre priser end taxikørsel. I hovedstadsområdet udbydes den offentlige transport af DSB, busselskabet Movia og Metroselskabet I/S, der i samarbejde står bag interessentselskabet DOT¹¹², som står for kundeservice, trafikinformation, priser og billetter, kommunikation og markedsføring, hvilket giver et mere sammenhængende offentligt transportsystem, der opleves som ét samlet firma fra forbrugernes side, selvom de enkeltes udbyders identitet bevares.

Herunder ses competitor gridet for de tre udbydere, hvor væsentlige aspekter af deres forretninger fremhæves.

¹¹¹ Sammen med UBR City

¹¹² Trafik- og Byggestyrelsen, Den kollektive trafik i Danmark 2015, Status over udviklingen i sektoren, 2015, s. 26

Competitor grid			
Virksomhed	DSB	Movia	Metroselskabet
Organisationsstruktur	Selvstændig offentlig virksomhed, der er statsejet ¹¹³	Selvstændig offentlig virksomhed, der ejes af de 45 kommuner og 20 regioner i Østdanmark	Interessentskab der ejes af Københavns kommune Staten og Frederiksberg Kommune
	Begår sig sammen som et naturligt monopol.		
Årets resultat/2015	DKK 3.600.000 ¹¹⁴	DKK 446.000.000 ¹¹⁵	DKK -2.695.034 ¹¹⁶
Servicekvalitet	Integreret på tværs af de tre firmaer som en sammenhængende enhed i DOT		
Forretningsstrategi	Bidrage til bæredygtig vækst og mobilitet gennem pålidelig togdrift og sammenhængende transport med tre løfter – God kundetur med rettidige toge, sund økonomi og være en attraktiv arbejdsplads. ¹¹⁷	Sikre åben transport til alle med højere selvfinansieringsgrad og passagergrundlag, der støttes op af 4 delstrategier på produkt, udviklings-, markeds- og kompetenceplan ¹¹⁸	Tager udgangspunkt i kunden i centrum ved at sikre passagerne hver dag kan komme rettidigt, hurtigt, sikker og komfortabelt gennem byen. ¹¹⁹
Prisstrategi	Fastsætter sammen taksterne for den offentlige trafik på Sjælland i samarbejde med Trafik- og Byggestyrelsen, så priserne følger den almindelige prisudvikling, som dog ikke må overstige takstloftet, der fastsættes ud fra forventningerne til omkostningsudviklingen. Udbydere må dermed fastsætte priserne for billettyperne, som de vil, så længe det er indenfor takstloftet. ¹²⁰ Udbydere benytter sig af forskellige rabatter, som 20 % rabat på rejsekortet ved benyttelse udenfor myldretiden, rabat med ungdomskort, børnekort, SU-kort, Flexcard, pensionistkort osv.		
Produktudvikling	Udvikling af service laves i største omfang i fællesskab med eks. Udviklingen af Rejseplanen, der fungerer som app, internetbaseret, på stationerne samt i bussernes og togenes informationssystemer. ¹²¹ Rejsekort A/S er udviklet i samarbejde med DSB, Movia, Metroselskabet I/S samt 5 andre udbydere med opstart i 2003 ¹²² , og giver forbrugerne mulighed for at benytte rejsekortet som elektronisk billet siden december 2011. Ydermere, så optimerer udbydere på hver deres transportform med nye stationer, stop, skiltning osv. For Metroselskabets side er de i gang med at Metrocityringen, hvormed 85 % af beboerne i indre København vil have under 600 meter til en metro eller togstation. ¹²³		

¹¹³ Trafik- og Byggestyrelsen, Den kollektive trafik i Danmark 2015, Status over udviklingen i sektoren, 2015, s. 10

¹¹⁴ Årsrapport for DSB

¹¹⁵ Årsrapport for Movia

¹¹⁶ Årsrapport for Metroselskabet I/S

¹¹⁷ DSB, Strategi 2030, september 2014, s. 24

¹¹⁸ Struckmann, Camilla, Movias Forretningsplan og Strategi, Trafikbestillerkonference, juni 2015, s. 5

¹¹⁹ Metroselskabet I/S, Metroselskabets forretningsstrategi 2014-2018, Bilag 17-03-02, Interessentmøde nr. 9, april 2014, s. 2

¹²⁰ Trafik- og Byggestyrelsen, Den kollektive trafik i Danmark 2015, Status over udviklingen i sektoren, 2015, s. 31

¹²¹ Ibid., s. 22

¹²² Ibid., s. 26

¹²³ Årsrapport for Metroselskabet I/S

Primære styrker	Naturligt monopol, udbydere er integreret og samarbejder i DOT, prissamarbejde, målretter sig mod forskellige forbrugergrupper med forskellige rabatformer, produktudvikling på rejseplanen og rejsekortet og generel forbedring af trafiknetværket med fx udviklingen af Metrocityringen.
Primære svagheder	Upersonligt salg, hvor forbrugerne gør brug af trafiknetværket af nød, forbrugerne tager det for givet at den offentlige trafik fungerer optimalt, forsinkelser og trængsel påvirker forbrugernes opfattelse af udbydere, der skal ikke meget til for at forbrugerne får et dårligt billede af udbydere, stigende priser hvert år modtages ikke positivt

Ud fra competitor gridet kan der søges inspiration i, at udbydere har valgt at forbinde deres brands til én enhed, så den offentlige transport fremstår ens. De tre udbydere har alle i deres strategi kunden i fokus, der dog ikke altid bakkes op af forbrugernes opfattelse, grundet forsinkelser, trængsel og deslige.

Ydermere kan TaxiNord søge inspiration fra udbydernes samarbejde med henblik på produktudvikling med eks. rejseplanen.dk og rejsekortet, der er blevet taget godt til sig af forbrugerne. Dette vil eventuelt gøre det nemmere at markedsføre et "taxirejsekort", der kan give et incitament til at benytte TaxiNord i større omfang over de andre udbydere på markedet.

Substituerende branche – Samkørsel

Samkørsel er en substituerende branchen, hvor forbrugerne har mulighed for at køre sammen med privatpersoner, for at komme til deres ønskede destination uden profit for øje. Markedet for deleøkonomi er i vækst, hvor det ses at deleøkonomien for overnatning og samkørsel begynder at antage et væsentligt omfang i forhold til tidligere.¹²⁴

Dermed er det relevant at søge inspiration fra disse udbydere for at se om der er aspekter hos de succesfulde firmaer, som kunne være relevant for TaxiNord at søge inspiration fra ift. at skabe USPs.

I et competitor grid fremhæves tre større samkørselsfirmaer, der ikke opererer på kanten af taxilovgivningen ved at være pirattaxi, og væsentlige aspekter af deres forretninger.

Competitor grid			
Virksomheder	GoMore	Pendlernet	Samkørsel Danmark
Årsresultat/ 2015	DKK -9.543.262 ¹²⁵	N/A	N/A
Forretningsmodel	En hjemmeside og app, som platform formidler først og fremmest samkørsel og er senere hen blevet udvidet med både leasing og biludlejning.	Hjemmeside med formidling af samkørsel mellem forbrugerne.	Hjemmeside med formidling af samkørsel mellem forbrugerne
Forretningsstrategi	Deres markedsposition i Skandinavien skal	Gratis formidling af	Gratis formidling af

¹²⁴ Munkøe, Malthé og Clemensen S., Deleøkonomiens Vækstpotentiale, Dansk Erhvervs Perspektiv: Analyse, økonomi og baggrund, 7. nummer, april 2016, s. 2

¹²⁵ Årsrapport for GoMore

	styrkes samtidig med at flere markeder indtages, dermed en aggressiv vækstplan. ¹²⁶	samkørsel mellem forbrugerne.	samkørsel mellem forbrugerne.
Prisstrategi	Procentsats på 12,5% ¹²⁷ for formidlingen mellem parterne. Billisten sætter selv prisen, men købet er afhængigt af udbud/efterspørgsel. Arrangerer også billeje mellem private, hvor priserne varierer fra ca. DKK 100 til 500/dag og indtjeningsgrundlaget er 20% for GoMore. Ydermere tilbydes leasing, hvor der fx kan lejes en bil for DKK 3000/måned.	Fungerer udelukkende som bindingsled mellem forbrugerne uden procentsats for formidlingen.	Fungerer udelukkende som bindingsled mellem forbrugerne uden procentsats for formidlingen.
Medlemmer	583.326 ¹²⁸	15.000 ¹²⁹	N/A
Produktudvikling	Udvikling af deres app, GoMore og udvidelsen af serviceporteføljen til at inkludere biludlejning og leasing gennem en aftale med LeasePlan.	N/A	N/A
Primære styrker	Intensiv vækststrategi, udvidelse af serviceporte-føljen, gode priser på konkurrenceniveau med andre erhverv, stor udbyder og velkendt brand. Samarbejde med BroBizz medfører adgang til deres medlemmer og flere rabatter for kunderne. ¹³⁰	Samarbejde med kommuner, platformen er ikke udviklet for virksomhedsindtjening.	Anbefalet af Transportministeriet, ¹³¹ nemt brand at huske, platformen er ikke udviklet for virksomhedsindtjening.
Primære svagheder	Mange omkostninger forbundet med vækststrategien, der medfører behov for kapital fra eksterne investorer samt vækstlån og mange direkte og substituerende konkurrenter.	Ingen branding i høj grad, handler om WoM, presseomtale og kommunesamarbejdet.	Ingen branding i høj grad, handler om WoM og presseomtale.

Ud fra competitor gridet lavet over de tre udbydere, kan der søges inspiration i største grad fra GoMore, da de andre platforme ikke fungerer som virksomheder med profit for øje.

Hos GoMore kan der søges inspiration fra udvidelsen af serviceporteføljen til at indeholde flere services, udover samkørsel. Det giver en større forbrugerskare at markedsføre sig overfor, da forbrugerne har forskellige behov, hvor det også ses at GoMore har ca. 528.326 tilmeldte medlemmer i Danmark, som er en høj procentdel af den danske befolkning. Ligeledes har de gjort brug af en intensiv markedsføring for at vækste på markedet og har aftaler med fx BroBizz for at give forbrugerne yderligere fordele ved at bruge dem.

¹²⁶ Haustveit, Christian, »Dansk samkørselstjeneste indtager Frankrig«, vf.dk

¹²⁷ Winther, Mikkel M., »Gebyret på samkørsel er nu 12,50%«, gomore.dk, 2017

¹²⁸ Gomore, gomore.dk

¹²⁹ Pendlernet, »Nyheder«, pendlernet.dk

¹³⁰ Sund & Bælt, »BroBizz A/S og GoMore vil gøre transport sjovt, billigt og grønt«, sundogbaelt.dk, 2015

¹³¹ Samkørsel, samkorsel.dk

Substituerende branche – Biludlejning

GoMore begår sig også på markedet for biludlejning med serviceporteføljeadvidelsen, dog vil der i denne analyse ikke medtages GoMore, da deres strategiske styrker og svagheder er afdækket. Der tages i stedet højde for de firmaer, der decideret befinder sig udelukkende for markedet for biludlejning.

Heri er der mange udbydere, hvor to udvalgte – DriveNow¹³² og Europcar – vil analyseres i et competitor grid for at belyse deres relevante aspekter af deres forretninger.

Competitor grid		
Virksomheder	DriveNow	EuropCar
Årsresultat/ 2015	DKK 47.073.000 ¹³³	DKK 73.308.000 ¹³⁴
Forretningsmodel	DriveNow opereres af Arriva i et partnerskab med bybilsvirksomheden DriveNow, der er grundlagt af BWM Group og Sixt ASE, og er dermed etableret som en franchiseforretning, hvor bilerne udbydes via hjemmeside og app til forbrugerne, ¹³⁵ og forbrugerne opkræves en sats for minutter forbrugt. ¹³⁶	Europcar ejes af det franske selskab Eurazeo og har i Danmark en franchiseaftale med Østergaardbiler A/S, ¹³⁷ hvor de udbyder biludlejning indenfor kortidsleje og leasing af forskellige biltyper. ¹³⁸
Forretningsstrategi	Give forbrugerne nem transportering, hvor de kan samle bilen op og parkere den, hvor de vil, så længe det er indenfor operationsområdet, der dækker København, Frederiksberg og Tårnby samt Hvidovre Hospital, DTU, Dragør og Høje Taastrup station, og ligeledes hvornår de vil, da bilerne er tilgængelige alle døgnets timer.	Give forbrugerne et alsidig udbud af udleje af biler tilpasset til de enkelte forbrugergrupper og deres behov.
Prisstrategi	Engangsregistrering for forbrugerne på 89 kr., omkring 4 kr. per minuts forbrug, gratis reservation med mulighed for udvidelse og behold for lave satser. Pakkeløsninger, hvor der købes et antal min. til lavere priser.	Dagsleje fra 580 kr./dag, lejepakker som fx StoreBæltsbilen, hvor brobizz & x antal km er inkluderet, mikroleasing med lavere priser med fx leasing for 2795 kr. pr. mdr. inkl. 1050 km., leje af weekendbil, grønkort med fordele.
Antal biler	400 elektriske BMW ¹³⁹	7000 biler fordelt på 40 afdelinger.

¹³² DriveNow fungerer på samme måde som Green Mobility, der dog ikke medtaget i analysen grundet deres forretningsmetoder allerede er afdækket ved undersøgelsen af DriveNow.

¹³³ Årsrapport for Arriva Danmark A/S, DriveNow

¹³⁴ Årsrapport for Europcar

¹³⁵ Arriva, »DriveNow«, arriva.dk, 2017

¹³⁶ Kampmann, Jakob, »DriveNow«, deersted.com, 2016

¹³⁷ Billeje Info, »Europcar billeje«, billeje.info

¹³⁸ Europcar, »Om Europcar«, europcar.dk

¹³⁹ Arriva, »DriveNow«, arriva.dk, 2017

Medlemmer	37.000 ¹⁴⁰	N/A
Produktudvikling	Opsætning af ladepunkter, udvidelsen af operationsområdet, der nu dækker 89 km ² , udvikling af konceptet så rejsekortet kan benyttes.	Udvidelse af samarbejdspartnere med eksempelvis flere større lufthavne i Europa og udvikling af servicepakker, der tilbydes.
Primære styrker	Bybilskonceptet er koblet direkte op på offentlige trafik, hvor rejsekortet kan benyttes til at bruge bilerne ¹⁴¹ , gennemsnitlig 300 meter mellem hver bybil ¹⁴² , alt er dækket ind, forbrugerne betaler kun for forbrugt tid, enkelt og nemt, opereret af Arriva, der har en god bunlinje.	Stærk position på det europæiske marked som største biludlejningsfirma, samarbejde med lufthavne med biludlejning til rejsende, mange køretøjer udbydes, god brandomtale hvor de har vundet "World Travel Awards" prisen som bedste europæiske biludlejningsvirksomhed 14 år i træk ¹⁴³ og god bundlinje.
Primære svagheder	Kan være en dyr fornøjelse i myldretiden med udbredt kø og kan løbe op i et højere beløb end ellers og mange biludlejningsudbydere.	Højere priser ses i forhold til andre udbydere på markedet, mange udbydere, større arbejde med at melde sig til tjenesten.

Ud fra competitor gridet lavet over de to biludlejningsfirmaer kan der søge inspiration fra DriveNow ift. at konceptet er koblet direkte op på rejsekortet. Det gør det nemmere for forbrugerne at benytte tjenesten, og forbrugerne i København er generelt tæt på de forskellige biler, da der i gennemsnit kun er 300 meter mellem hver¹⁴⁴.

Udover dette kan der søge inspiration fra Europcar ift. de kundetilpassede løsninger, som de tilbyder for at optimere deres forretning, som speciallavede pakker, mulighed for at leje forskellige biltyper og forskellige tjenester alt efter hvilken sammenhæng forbrugerne skal bruge bilen til.

3.3.3. Datakritik af konkurrentanalyserne

I forbindelse med udarbejdelsen af konkurrentanalyserne er der benyttet offentlig tilgængelig information fundet i rapporter og på udbydernes hjemmesider, årsrapporter samt generel omtale på internettet.

Den fundne data er relevant for analysens omfang, men det har været nødvendigt at foretage subjektive vurderinger af de fundne informationer. Den fundne data på hjemmesiderne må siges at være fra udbydernes synsvinkel og peger dermed mod en lavere pålidelighed. En afsøgning af deres forretninger fra en anden vinkling og mere dybdegående analyser eventuelt vil afdække andre områder.

Dog giver data for projektets omfang ift. at skulle afdække udbydernes forskellige produkttegenskaber, som TaxiNord kan søge inspiration fra i udarbejdelse af mulige unikke produkttegenskaber, et retvisende

¹⁴⁰ Ibid.

¹⁴¹ Ibid.

¹⁴² Ibid.

¹⁴³ Europcar, »Samarbejdspartnere og sponsorater«, europcar.dk

¹⁴⁴ Arriva, »DriveNow«, arriva.dk, 2017

billede af forretningerne. Det er dermed relevant og pålidelig for projektets omfang, da der blot er tale om et inspirationsformål.

3.3.4. Opsummering på produktegenskaberne hos de forskellige udbydere

I analysen af TaxiNords direkte og substituerende konkurrenter er deres respektive produktegenskaber blevet afdækket, ift. hvordan de opfylder kundernes transportbehov.

Hos de to konkurrerende taxiselskaber kan der ikke afdækkes unikke produktegenskaber, da de i overordnede træk opererer på samme facon som TaxiNord. Hos de appbaserede konkurrenter, der opererer på kanten af lovgivningen, kan der ikke umiddelbart findes unikke produktegenskaber, som TaxiNord kan søge inspiration fra, da TaxiNord allerede har udviklet MOOVE som et modspil, for at komme dette marked til livs. Den store forskel mellem TaxiNord og disse er derfor, om der er tale om professionelle chauffører tilsluttet et bestillingskontor, eller forbrugerchauffører, hvor prisen generelt er højere for TaxiNords apptjeneste.

Dog kunne selvkørende biler, som Drivr udvikler, være en måde at tilbyde taxikørsel på en ny måde, hvor chaufføromkostningen bliver fjernet og eventuelt muliggør taxikørsel til lavere priser. Dog må der tænkes at være en høj omkostning forbundet med at udvikle selvkørende biler til taxiformålet.

I analysen af TaxiNords substituerende konkurrenter er der afdækket forskellige produktegenskaber. For den offentlige transport ses der en styrke i, at udbyderne har valgt at forbinde deres brand til en samlet identitet, hvilket dog kan ses som svært for TaxiNord og de andre taxiudbydere, idet de opererer som konkurrenter, der ikke har et statsligt formål med at optimere driften. Dog kan der søge inspiration fra dette samarbejde i forhold til at de gå sammen i udviklingen af specifikke tiltag.

Rejsekortet og rejseplanen.dk er blevet taget til sig af forbrugerne og bliver benyttet ifm. den offentlige transport. Det kunne være relevant for TaxiNord at udvikle et taxirejsekort, hvor der tankes op og gives rabatter fx udenfor myldretiden. Udover det kunne TaxiNord evt. indgå i samarbejde med de offentlige transportudbydere, så TaxiNords ydelse bliver integreret i rejsekortets funktioner og rejseplanen.dk, hvilket kan ses som et incitament for forbrugerne at bruge TaxiNord i større grad.

Ud fra analysen af samkørselsbranchen kan der søges inspiration i muligheden for at udvide TaxiNords serviceportefølje til at indeholde flere serviceydelser end udelukkende taxikørsel, som eks. leasing eller udlejning af ældre taxivogne. Det ville give TaxiNord en større forbrugerskare at markedsføre sig over for og udvide deres forretningsmodel til ikke udelukkende at være afhængig af taxiefterspørgslen.

I sidste analyse af biludlejningsbranchen kan der søges inspiration fra DriveNow ift. at de er koblet op på den offentlige trafik og at der gennemsnitligt kun er 300 meter mellem hver bil, hvilket gør det let for forbrugerne at benytte disse gennem deres app. Ligeledes kan der søges inspiration Europcar, da de har lavet

forskellige kundetilpassede pakker til kunderne, hvormed det kunne tænkes at taxipakker til forbrugernes forskellige behov kunne være en mulighed for at udvikle USPs.

De unikke produkttegenskaber, som TaxiNord kan udvikle, vil være med til at de kan vinde kunder fra de konkurrerende taxiselskaber og evt. lokke forbrugere over fra de substituerende brancher.

3.3.5. SWOT – Vurdering af unikke produkttegenskaber for TaxiNord

Ud fra den interne analyse lavet over TaxiNords værdikæde, kundeanalysen vha. spørgeskemaundersøgelsen, konkurrentanalysen samt markeds- og omgivelseranalysen, lavet i problemidentifikation, sættes en SWOT¹⁴⁵ op for efterfølgende at tydeliggøre hvilke unikke produkttegenskaber, der ses som mulige og relevante for TaxiNord.

Interne faktorer	
<i>Styrker</i>	<i>Svagheder</i>
Største udbyder på markedet.	Ikke unik markedsføring.
Gode leverandøraftaler med stordriftsfordele.	Forholdsvis upersonligt salg med en uddifferentieret ydelse og ingen relation med B2C kunderne.
Udviklingen af MOOVE som selvstændigt brand inkl. taximeterafskaffelsen & mulighed for kørselsbedømmelse.	Normale rabatter medfører ikke konkurrencemæssige fordele, da det ses hos alle udbydere.
Forskellige salgsformer til forbrugerne.	Manglende servicetræning af chaufførerne.
	Appkoncept let at kopiere.
Eksterne faktorer	
<i>Muligheder</i>	<i>Trusler</i>
Ny taxilovgivning der liberaliserer erhvervet → Nye konkurrencemuligheder herunder mulighed for flere taxier.	Ny taxilovgivning → Højere konkurrenceintensitet med større mulighed for nye udbydere at træde ind på markedet.
Digitaliserede forbrugere.	Mange substitutter med hver deres unikke produkttegenskaber.
Forbrugernes positive reaktioner til nye taxitiltag: loyalitetskort, rabatorrdninger, Trustpilot, forskellige taxivarianter, rejseplanintegration & splitning af regningen.	Forbrugerne prioriterer de andre transportformer og har ikke en decideret favorit blandt taxiselskaberne.
Substituerende konkurrenters produkttegenskaber, der er taget til af forbrugerne, kan eventuelt benyttes til taxierhvervet.	Forbrugerne mener ikke pris- og serviceniveau lever op til forventningerne. (bunder ud i deres valgkriterier)

Det ses at TaxiNords svagheder i form af unkløs markedsføring, upersonligt salg, manglende servicetræning og ikke relationsbaseret salg fører til en dårlig markedsposition, når vi ser på de eksterne trusler, hvor en højere konkurrenceintensitet højst sandsynligt vil opstå på taximarkedet grundet taxilovgivningen. Samtidig

¹⁴⁵ Henry, Anthony E., Understanding Strategic Management, Oxford University Press, Oxford, New York USA, 2011, s. 121

med at der er mange substituerende konkurrenter, som hver har produktegenskaber, der giver fordele til forbrugerne.

Dette skal ligeledes ses ift. at forbrugerne i højere grad prioriterer andre transportformer og ikke har en favorit blandt taxiselskaber, som de ikke mener lever op til deres pris- og serviceniveauforventninger.

TaxiNord bliver nødt til at udvikle servicetiltag for at de kan komme de trusler og svagheder til livs.

Det er relevant for TaxiNord at overveje deres styrker ift. de muligheder, der ses på markedet. Heri at TaxiNord er den største udbyder på markedet og har stordriftsfordele overfor deres leverandører samt at de har en appplatform, MOOVE, der differentierer sig fra de andre taxiudbydere. Dette skal ses ift. at den nye taxilovgivning giver større konkurrencemuligheder, og de digitaliserede forbrugere generelt er positivt indstillet overfor forskellige taxitiltag, der kan være med til at øge deres forbrug.

Styrkerne skal også ses i sammenhæng med muligheden for at kopiere substituerende konkurrenters produktegenskaber, da de på deres markeder ses som havende succes med tiltagene. Dermed kan de vurderede tiltag fra kundeanalysen samt de analyserede produktegenskaber hos de andre direkte og substituerende konkurrenter, være med til at gøre de eksterne trusler mindre samt forhøje TaxiNords styrker og formindske deres svagheder.

3.3.6. Delkonklusion – Mulige relevante unikke produktegenskaber identificeret

Ud fra de tidligere analyser og opsætningen af SWOT'en, hvor TaxiNords styrker og svagheder er set i forhold til de eksterne muligheder og trusler, der retfærdiggør et øget fokus fra TaxiNords side i forhold til at udvikle deres service; opstilles en række mulige tiltag identificeret ud fra kunde- og konkurrentanalysen, der kan være med til at fungerer som differentieringselementer – unikke produktegenskaber – for TaxiNords service.

- Kundetilpassede pakker med fx dele-, luksus- og discountbil-koncepter. Andre taxipakker kunne ligeledes være relevante.
- Integration med rejsekortet og rejseplanen.dk.
- Udvikling af eget taxikort.
- Tiltag til MOOVE med mulighed for at splitte regning på forhånd og mulighed for at se alle forbrugernes bedømmelser af de forskellige chauffører.
- Loyalitetskort der giver en række fordele til forbrugerne.
- Udvide serviceporteføljen til at indeholde andet end taxikørsel, som eksempelvis leasing og biludlejning af ældre taximodeller.
- Udvikling af selvkørende taxier.

4. Strategi- og konsekvensovervejelser samt beregninger

4.1 Hvilke strategiske problematikker kan identificeres hos TaxiNord ud fra analysedelen og hvilke konsekvenser kan det få for deres fremtidige konkurrencestrategi?

I forgående analyser er der identificeret mulige USPs, der kan benyttes af TaxiNord for at differentiere sig på markedet og reducere deres egne svagheder og de eksterne markedstrusler.

En finansiell analyse af TaxiNords årsregnskab bruges til at vurdere deres likvide midler. Efterfølgende sættes dette i spil med strategiske problematikker samt lave konsekvensberegninger af de forskellige opstillede differentieringsmuligheder for til slut at opstille et fremtidigt budget for de differentieringselementer, der vurderes at være optimale at følge.

4.1.1. Analyse af TaxiNords årsregnskab for 2015

I forbindelse med analysen af TaxiNords årsregnskab benyttes dele af Du-Pont-Pyramiden¹⁴⁶, hvor analysen opdeles i tre dele bestående af rentabilitet, indtjeningsevne og kapitaltilpasningsevne.

Overordnet kan der siges om regnskabet at TaxiNord har realiseret et resultat (overskud) på DKK 2,3 mio., hvor nettoomsætningen var på DKK 18 mio., der dækker over indtægterne som TaxiNord får fra vognmændene, der betaler et månedligt beløb til TaxiNord. Her har de haft en højere nettoomsætning i 2015 end i 2014 pga. større vogntilslutning.

Dog ses det at deres andre eksterne omkostninger er steget betydeligt fra DKK 4.4 mio. i 2014 til DKK 8.5 mio. i 2015¹⁴⁷. Det har medført at overskuddet er faldet fra DKK 5.8 mio. til 2,3 mio. Dog er deres egenkapital på DKK 59.3 mio. sammenlignet med 57.7. mio., hvilket er positivt, da selskabsværdien (egenkapitalen) er vokset.¹⁴⁸ Selskabet har dermed konsolideret sig positivt.

4.1.1.1. Rentabilitetsanalyse

I rentabilitetsanalysen af TaxiNord belyses deres evne til at forrente deres samlede kapital, som viser virksomhedens økonomiske effektivitet. Altså hvor gode de er til at skabe profit ud fra de midler, der er lagt i virksomheden i form af egenkapital (aktiekapital) og kort- og langfristet fremmedkapital.

Deres afkastningsgrad (AG), overskudsgrad (OG), aktivernes omsætningshastighed (AOH) samt egenkapitalforrentningen (EKF) vil beregnes for at belyse deres rentabilitet.

¹⁴⁶ Flyger, Charlotte Stisen, Hedegaard, O., m.fl., Økonomisk Virksomhedsbeskrivelse, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København K, 2014, s. 68

¹⁴⁷ Til distribution, salg, reklamen, administration, lokaler, tab på debitorer og operationelle leasingomkostninger

¹⁴⁸ Årsrapport for TaxiNord

Afkastningsgrad

$$AG = \frac{\text{Resultat før finansielle poster}}{\frac{\text{Aktiver (primo+ultimo)}}{2}} * 100^{149}, AG = \frac{2.803.384}{\frac{80.040.484+87.889.130}{2}} * 100 = 3,3 \%$$

Afkastningsgraden er forholdet mellem resultatet før finansielle poster, altså før der betales renter til fremmedkapitalen, og den samlede kapital (balancen), der er investeret i virksomheden.

For at vurdere om forretningen er tilfredsstillende sammenholdes AG med et 10-årig fastforrentede statsobligation optaget i 2015, der lå på 0,92 % i december 2015.¹⁵⁰ Ligeledes tillægges et risikotillæg, som investorer kræver for at investere penge i virksomheden. Da branchen ikke er udsat for de store udsving, ligger tillægget i den lavere ende og fastsættes til 2 %.

Firmaet får en lidt højere forrentning ved at investere i aktiver i virksomheden ift. at investere deres midler i den langsigtede obligation på 10%, hvilket ses som tilfredsstillende.

Overskudsgrad

$$OG = \frac{\text{Resultat før finansielle poster}}{\text{omsætning}} * 100^{151}, OG = \frac{2.803.384}{18.009.014} * 100 = 15,6 \%$$

Overskudsgraden belyser TaxiNords indtjeningsevne, hvormed de tjener 15,6 kr. for hver gang der omsættes for 100 kr.

Dette ses tilfredsstillende når der sammenlignes med Taxa 4x35, hvis OG er på 7,7 % og Amager Øbro Taxi 4x27, hvor den ligger på -2,9 %. Dog er TaxiNords OG væsentligt ringere i forhold til 2014, hvor den lå på 44 %. Det skyldes i høj grad at TaxiNord har haft flere andre eksterne omkostninger i 2015, som har medført at deres resultat før finansielle poster er væsentlig lavere.

Dog ligger TaxiNords indtjeningsevne væsentligt højere i forhold til de konkurrenterne og ses dermed positiv i denne sammenholdning.

Aktivernes omsætningshastighed

$$AOH = \frac{AG}{OG}^{152}, AOH = \frac{3,3\%}{15,6\%} = 0,2$$

Omsætningshastigheden viser hvor stor en omsætning den investerede kapital har genereret, således hvor god virksomheden er til at udnytte aktivmassen til at skabe omsætning. AOH viser, at TaxiNord konverterede deres aktiver 0,2 gange i 2015, således at de har omsat for 20 % af værdien af deres aktiver, hvilket er på niveau med 2014. At den kun ligger på 0,2 skyldes i høj grad at TaxiNord har en høj

¹⁴⁹ Flyger, Charlotte Stisen, Hedegaard, O., m.fl., Økonomisk Virksomhedsbeskrivelse, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København K, 2014, s. 70

¹⁵⁰ Danmark Statistik, www.statistikbanken.dk

¹⁵¹ Flyger, Charlotte Stisen, Hedegaard, O., m.fl., Økonomisk Virksomhedsbeskrivelse, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København K, 2014, s. 71

¹⁵² Ibid., s. 71

likvidbeholdning (DKK 49.5 mio. ift. de samlede aktiver på 87.9 mio.), og det ses dermed ikke som negativt at AOH kun er 0,2.

AOH var i 2015 0,5 for Taxa 4x35 og 1,2 for Amager-Øbro Taxi, men disse udbydere havde også betydelige lavere likvidbeholdninger.

Egenkapitalforrentningen

$$EKF = \frac{\text{Resultat før skat}}{\frac{\text{Egenkapitalen (primo+ultimo)}}{2}} * 100^{153}, EKF = \frac{3.417.354}{\frac{57.747.686+59.344.298}{2}} = 5,8\%$$

Dette viser at investorenes afkast af værdierne, der er investeret i firmaet, er forrentet med 5,8 %.

Når der sammenlignes med afkastningsgraden på 3,3 % er egenkapitalforrentningen positiv, da TaxiNord får mere ud af deres fremmedkapital end hvad det koster i lån. Samtidig er 5,8 % en fin forrentning idet kapitalen ved en langsigtet obligation på 10 % kun kunne forrentes med 2,92 % ud fra risikotillægget på 2 %.

Overordnet vurdering af rentabilitetsanalysen

TaxiNords rentabilitet ses som tilfredsstillende for 2015, da nøgletallene viser at virksomheden kan skabe overskud ud fra de midler, der er investeret i virksomheden i form af egenkapital og fremmedkapital.

Herved ses afkastningsgraden som positiv og højere end markedsrenten. Det gør sig ligeledes gældende for egenkapitalforrentning, der samtidig er højere end afkastningsgraden, og bevidner om at TaxiNord får mere ud af fremmedkapitalen end omkostningen forbundet med lånet.

Aktivernes omsætningshastighed kunne godt være højere, men skyldes en høj likvidbeholdning. Overskudsgraden er god, når der sammenlignes med konkurrenterne. Dog er den betydelig lavere end i 2014, hvilket ikke ses som positivt men skyldes højere omkostninger.

4.1.1.2. Indtjeningsevne

Analysen af deres indtjeningsevne vil være med til at belyse hvor god TaxiNord er til at få et tilfredsstillende overskud af den omsætning, der blev skabt i 2015. Dæknings- og kapacitetsgraden er ikke relevante, da de ikke har nogle variable omkostninger forbundet med salget, hvormed dækningsgraden er 100 %, da deres omkostninger kun gøres op af faste omkostninger¹⁵⁴, der planlægges på lang sigt.

Derfor vil analysen af deres indtjeningsevne tage højde for deres overskudsgrad og relevante indekstal. Overskudsgraden er allerede blevet analyseret og vil ikke gennemgås igen.

¹⁵³ Flyger, Charlotte Stisen, Hedegaard, O., m.fl., Økonomisk Virksomhedsbeskrivelse, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København K, 2014, s. 72

¹⁵⁴ Gøres op af deres kontante kapacitetsomkostninger, som lønninger til personalet, husleje, leasingomkostninger, administration og deslige, afskrivninger samt salgsfremmende omkostninger som reklame.

Indekstal – Nettoomsætning og omkostninger

Nettoomsætningen er steget med DKK 807.978 fra 2014 til 2015 og er gået fra indekstal 100 til 104, hvilket set som positivt. Dog er deres eksterne omkostninger ligeledes steget markant, hvor de er gået fra indekstal 100 til 194, der ses som en negativ udvikling medførende en lavere overskudsgrad, som gennemgået tidligere.

Dermed konkluderes, at det er positivt at omsætningen er steget dog forbundet med større omkostninger, der ikke ses som tilfredsstillende.

Indekstal for personaleomkostninger

Personaleomkostninger har fra 2014 til 2015 kun steget en anelse og er omtrent på samme indeks.

Personalets effektivitet ift. omsætning pr. lønkrone – $\frac{\text{omsætning}}{\text{personaleomkostninger}}$ – viser at for hver lønkrone, der udbetaltes, omsattes der for DKK 11, hvilket ses som positivt og er steget fra DKK 10,7 i 2014, grundet de har haft en højere omsætning samtidig med at lønningerne har været omtrent de samme.

Personalets effektivitet ift. konkurrenterne er meget positiv, da omsætning pr. lønkrone lå på DKK 1,5 for Amager-Øbro Taxi 4x27 og på DKK 1,25 for Taxa 4x35, hvilket betyder, at de har højere personaleomkostninger forbundet med deres forretninger. Hvormed deres omsætning omtrent dækker personaleomkostninger med et lille plus.

Personalets effektivitet ift. resultat pr. lønkrone – $\frac{\text{Årets resultat}}{\text{personaleomkostninger}}$ – lå på 1,4 i 2015 og 3,6 i 2014. Resultat pr. lønkrone er gennem regnskabsperioderne faldet, hvilket skyldes, at deres andre eksterne omkostninger har været markant stigende. Dette er ikke en tilfredsstillende udvikling. Dog når den holdes op imod konkurrenternes effektivitet, der lå på -0,02 for Amager-Øbro Taxi 4x27 og på 0,07 for Taxa 4x35, ses TaxiNords resultat som tilfredsstillende, da de ligger højere end disse. Dog er der plads til forbedringer, da de har udviklet sig negativt fra 2014 til 2015.

Overordnet vurdering af TaxiNords indtjeningssevne

TaxiNords indtjeningssevne ses som tilfredsstillende for 2015 dog med plads til forbedringer.

Det tilfredsstillende kommer fra at overskudsgraden og indekstallene viser, at TaxiNord har evnet at tjene på deres forretning og er væsentligt bedre end konkurrenternes. Dog er der plads til forbedringer, når der ses på TaxiNords udvikling, da deres overskudsgrad og personalets effektivitet ift. årets resultat er væsentligt ringere ift. 2014, da deres omkostningsindeks er steget fra 100 til 194 mens nettoomsætningen kun er steget fra 100 til 104.

Dermed konkluderes at virksomheden har evne for at indtjene et overskud, der er væsentligt bedre end konkurrenternes, men er faldet markant fra 2014 til 2015, hvormed der er plads til forbedringer, da de tidligere har udvist mulighed for at skabe et større overskud.

4.1.1.3. Kapitaltilpasningsevne

I analysen belyses TaxiNords evne til at tilpasse den investerede kapital til deres aktiviteter for at vurdere hvor effektivt de udnytter deres aktiver til at skabe omsætning.

Der tages højde for aktivernes omsætningshastighed, kapitalbindingsgrad, likviditetsgrad, soliditetsgrad og indekstal for omsætningen. AOH og indekstal for omsætningen er allerede blevet analyseret og vil ikke gennemgås igen.

Kapitalbindingsgrad

TaxiNords anlægsaktiver består af værdier fordelt på materielle, immaterielle og finansielle aktiver. Deres immaterielle anlægsaktiver i form af goodwill er nedskrevet til DKK 0 i 2015 og er faldet fra DKK 1,2 mio. i 2014. At deres goodwill er nedskrevet til 0 kr. kan skyldes, at taxibranchen har et troværdighedsproblem. Det bakkes op af de årlige troværdighedsanalyser fra Radius Kommunikation, der viser at chaufførens troværdighed er lav i befolkningens øjne og Hotel.com's internationale taxiundersøgelse, hvor København ender på en 23. plads ud af 50 storbyer.¹⁵⁵

Deres anlægsaktiver består ydermere af deres materielle, der fordeler sig på deres grund, bygning og inventar, som er faldet fra DKK 14.8 mio. til 9.9 mio. i 2015 grundet afskrivninger (primært afskrivninger på driftsmateriel).

Herudover består deres anlægsaktiver af deres finansielle, hvilket er kapitalandele og tilgodehavender i tilknyttede og associerede virksomheder. De er faldet fra DKK 12,9 mio. til 4,5 mio. i 2015, hvilket primært skyldes et fald i tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder på 8,8 mio.

Ud fra de samlede anlægsaktiver vil deres kapitalbindingsgrad (KBG) beregnes, som viser sammenhængen mellem deres anlægsaktiver og langfristede gældsforpligtelser.

$$KBG = \frac{\text{Anlægsaktiver ultimo} \cdot 100}{\text{Langfristet kapital ultimo}}^{156}, KBG = \frac{14.407.618 \cdot 100}{59.344.298 + 7.750.000} = 21,4\%$$

KBG er tilfredsstillende, da den er under 100 %, og viser at TaxiNords anlægsaktiver udgør 21,4 % af deres langfristede kapital.

Det betyder, at hele deres anlægsaktivmasse er finansieret af langfristet gæld og egenkapital med en lav rente, og det er samtidig positivt da anlægsaktiverne jo er en langsigtet investering. I 2014 lå deres kapitalbindingsgrad på 44 %, hvilket ligeledes er tilfredsstillende.

For Amager-Øbro Taxi og Taxa 4x35 ses der ligeledes lave KBG'er på hhv. 32,7 % og 99%.

Likviditetsgrad

TaxiNords omsætningsaktiver består af deres handelsvarer på DKK 188.587, tilgodehavender på DKK 23.9

¹⁵⁵ Åbent spørgeskema tilsendt TaxiNords kommunikationschef, Rasmus K. Sørensen

¹⁵⁶ Hvor langfristet kapital er egenkapital + langfristede gældsforpligtelser.

mio. samt likvide beholdning på DKK 49.5 mio. Ud fra deres omsætningsaktiver vil likviditetsgraden (LG) beregnes, der viser sammenhængen mellem deres omsætningsaktiver og kortfristede gældsforpligtelser.

$$LG = \frac{\text{Omsætningsaktiver ultimo} \cdot 100}{\text{Kortfristet gæld ultimo}}, LG = \frac{73.481.512 \cdot 100}{20.794.832} = 353\%$$

TaxiNord har en god likviditetsgrad, da de har den ønskede likviditet til rådighed til deres løbende udbetalinger af deres kortfristede gæld, hvormed deres aktiverne udgør 353 % af deres kortfristede gældsforpligtelser. Deres LG lå på 351 % i 2014 og er ligeledes flot.

Hos konkurrenterne ses lavere likviditetsgrader, hvor den lå på 284 % for Amager-Øbro Taxi 4x27, hvilket dog også er tilfredsstillende. Hos Taxa 4x35 lå den på 100 % og viser ikke en ligeså robust likviditetsgrad.

Soliditetsgrad

Soliditetsgraden vil beregnes for at vurdere deres modstandsdygtighed overfor tab og viser hvor stor en andel af virksomhedens samlede aktiver, der er finansieret med egenkapital. Det indikerer hvor stor en del af aktiverne, der kan tabes før det går udover kreditorerne (fremmedkapitalen).

$$SG = \frac{\text{Egenkapital ultimo} \cdot 100}{\text{Aktiver ultimo}}, SG = \frac{59.344.298 \cdot 100}{87.889.130} = 67,5\%$$

TaxiNord har en god SG, da de kan tabe 67,5 % af deres aktiver inden det får konsekvenser for kreditorerne. Den er faldet en anelse fra 72 % i 2014, men ses stadigvæk som tilfredsstillende.

Hos konkurrenterne ses væsentlige lavere soliditetsgrader, hvormed den lå på 48 % for Amager-Øbro Taxi 4x27 i 2015 og på 13 % for Taxa 4x35, hvilket er en meget lav soliditetsgrad.

Overordnet vurdering af TaxiNords kapitaltilpasningsevne

TaxiNords evne til at tilpasse den investerede kapital til aktiviteten ses som tilfredsstillende, da deres kapitalbindingsgrad lå på 21,4 %, hvilket ses som positivt i forhold til deres langfristede gældsforpligtelser. Ligeledes lå deres likviditetsgrad på 353 %, hvormed omsætningsaktiverne udgør 353 % af deres kortfristede gældsforpligtelser. Ydermere har de en særdeles tilfredsstillende soliditetsgrad på 67,5 %, hvormed de kan tabe 67,5% af deres aktiver inden det får konsekvenser for deres kreditorer.

I sammenligning med konkurrenterne overgår TaxiNord disse på alle aspekter, hvilket viser en robust evne til at kunne tilpasse den investerede kapital i forhold til niveauet på markedet.

Aktivernes omsætningshastighed på 0,2 skyldes en høj likviditetsbeholdning og ses derfor ikke som negativt, og indekstallet for TaxiNords omsætning er samtidig steget fra indeks 100 til 104.

Kapitaltilpasningsanalysen bevidner dermed om en robust økonomi, der bør være i stand til at følge med ved en højere omsætningsgrad.

4.1.1.4. Delkonklusion af analysen af TaxiNords årsregnskab for 2015

Igennem analysen af TaxiNords årsrapport er deres rentabilitet, indtjeningsevne og kapitaltilpasningsevne gennemgået.

Heri kan konkluderes at TaxiNord har en tilfredsstillende rentabilitet, da de har formået at skabe profit ud fra de penge, der lagt i virksomheden. Ligeledes har de en tilfredsstillende indtjeningsevne, da deres overskudsgrad og indekstal viser at de har mulighed for at tjene på deres forretning. Dog er der plads til forbedring i forhold til at deres overskudsgrad og personale effektivitet er væsentligt ringere i 2015 set ift. 2014. Deres kapitaltilpasningsevne er tilfredsstillende med en høj likviditetsgrad og soliditetsgrad.

Heri bevidner TaxiNords årsrapport om en robust økonomi, hvori der er de likvide midler tilgængeligt til at skabe konkurrencemæssige fordele.

De gør det også overordnet bedre på alle parametrene i forhold til konkurrenterne, hvormed TaxiNord har en fordel, da de har likvide midler til at skabe konkurrencemæssige fordele, hvilket konkurrenternes parametre ikke viser i samme omfang.

4.1.2. Konsekvensvurdering af de forskellige opstillede differentieringsmuligheder

For de identificerede differentieringsmuligheder vil de strategiske problematikker og økonomiske konsekvenser gennemgås for hvert tiltag for at have et vurderingsgrundlag for valg af de mest optimale differentieringsmuligheder, der efterfølgende skal indgå i et fremtidigt resultatbudget med tilhørende risikovurdering.

4.1.2.1. Udvikling af kundetilpassede pakker

Beskrivelse af tiltaget

Ved at udvikle kundetilpassede pakker med tre taxivarianter – dele-, discount- og luksustaxi – vil TaxiNord kunne tilbyde kunderne varianter tilpassede deres forskellige behov.

Organisatoriske og økonomiske konsekvenser

Tiltaget vil medføre at TaxiNord skal implementere flere valgmuligheder til forbrugerne, når de bestiller en taxi, hvilket kræver interne og eksterne omlægninger.

I de eksterne skal de tilsluttede vognmænd indkøbe forskellige bilvarianter – discount- og luksusmodellen – for at de kan udbyde de forskellige taxier udover den normale. Spørgsmålet er således om vognmændene vil være med til at investere i de nødvendige bilmodeller samt i tiltagene til luksustaxien som fx avis, drikke, WIFI osv., for at mulighederne bliver implementeret.

Internt hos TaxiNord skal de videreudvikle deres IT-system for at tiltagene bliver integreret i bestillingssystemet. Prismodellerne for de forskellige muligheder skal bestemmes. Ydermere skal et tracking program synliggøre om muligheden for en deletaxi for forbrugeren er tilgængelig, hvilket kræver et mere komplekst system.

Delekonceptet er højst sandsynligt bedst at implementere udelukkende i deres apps, da sammenkobling af de forskellige forbrugere vil være forbundet med større komplikationer ved telefonbestilling og prajning. Dette gør, at der er en større grad af implementeringsomkostninger forbundet med tiltaget.

I deres værdikæde vil der komme en udbygning af deres salgs- og marketingsled, samt skal der investeres i teknologiudvikling. Udover dette forbliver værdikæden opbygget på samme måde. Dette vil have en indvirkning på deres likviditet, da de skal benytte en del af deres likvide midler på at udvikle det mere komplekse bestillingssystem samt benytte flere midler på markedsføring ved lanceringen, hvilket gør, at årets resultat vil udvise et lavere overskud.

Tiltaget vil forhåbentligt føre til at flere forbrugere benytter sig af TaxiNords service, som medfører en højere indtægt for vognmændene dog med forskellige indtægtsniveauer fra de forskellige tjenester. Hvis tiltaget medfører en større efterspørgsel, vil det retfærdiggøre en højere månedlig betaling fra vognmændene for at være tilsluttet TaxiNord, hvilket vil højne deres nettoomsætning. Ydermere kan det tænkes at flere vognmænd tilslutter sig TaxiNord grundet efterspørgslen, som ligeledes muliggøres grundet taxilovgivning og bortfaldet af taxitilladelserne.

4.1.2.2. Integration med rejsekortet og rejseplanen.dk

Beskrivelse af tiltaget

Tiltaget vil medføre at forbrugerne kan benytte deres rejsekort til taxikørsel og taxikørselsprisen bliver integreret i rejseplanen, hvormed forbrugerne kan se hvad turen vil koste ved brug af taxi.

Organisatoriske og økonomiske konsekvenser

TaxiNord skal indgå i et samarbejde med Rejsekort A/S og Rejseplanen A/S for at få implementeret deres service i deres platforme. Det giver økonomiske konsekvenser ift. implementeringsprisen. Udover dette medfører det eksterne implementeringsomkostninger, da TaxiNord skal have istandsat rejsekortlæsere i hver af deres over 900 tilsluttede taxier.

Dog medfører det ikke interne store organisatoriske konsekvenser, idet at den organisatoriske struktur ikke bliver påvirket af integrationen, udover at TaxiNord i højere grad skal benytte flere midler på markedsføringen af det nye tiltag for at få det udbredt hos forbrugerne.

Dermed får tiltaget konsekvenser for deres likviditet, da der er omkostninger forbundet med at få integreret servicen i de to platforme, istandsættelse af rejsekortlæsere og ligeledes skal en større del af deres likvide midler bruges på at få udbredt integrationen hos forbrugerne.

4.1.2.3. Udvikling af eget taxikort

Beskrivelse af tiltaget

Taxikortet dækker over et kort, hvor kunderne tanker penge op, der kan benyttes i forbindelse med kørsel i TaxiNords taxier med mulighed for rabatordning.

Organisatoriske og økonomiske konsekvenser

Udvikling kræver stor investering i deres produktudvikling som et nyt projekt, der skal udvikles fra bunden iht. hvordan kunderne skal tanke op, opbygning af kortet og med hvilket teknologiniveau. Der er dermed en høj udviklingsomkostning forbundet med kortet, som har indvirkning på deres likviditet.

Ligeledes skal alle tilsluttede vognmænd og deres chauffører trænes i hvordan kortet skal benyttes, og der skal implementeres en kortlæser i alle bilerne.

Der skal også, internt i organisationen, benyttes flere kræfter på markedsføring for at forbrugerne tilslutter sig tjenesten. I salgssammenhængen skal der oprettes en enhed evt. i deres call center, der tager sig af problematikker, forespørgsler osv., hvilket ligeledes medfører omkostninger. Kortet skal før lanceringen igennem en testperiode for at afdække fejl og mangler. Uundgåeligt vil der være børnesygdomme, der kræver fokus og dermed højere vedligeholdelsesomkostninger.

4.1.2.4. Yderligere tiltag til MOOVE

Beskrivelse af tiltagene

Yderligere tiltag kan tilføjes til MOOVE med eks. muligheden for at splitte regning på forhånd mellem kunden, der bestiller, og de samrejsende MOOVE brugere. Derudover kan appen videreudvikles til at indeholde kundebedømmelserne af chaufførerne for at give kunderne mulighed for at vurdere om de gerne vil køre med den pågældende chauffør.

Organisatoriske og økonomiske konsekvenser

Da MOOVE allerede er udviklet og implementeret, kræver den færre likvide midler at videreudvikle. Dermed kommer der ikke større organisatoriske konsekvenser end, at der skal investeres i produktudvikling af appen ift. hvordan splitning af regningen på forhånd kan føres igennem og implementering af kundebedømmelserne som et nyt punkt i appen.

Ydermere skal TaxiNord sætte flere kræfter ind på markedsføring for at udbrede kendskabet til MOOVE og dens nye tiltag til de eksisterende samt potentielle kunder på markedet for dermed at få flere til at benytte tjenesten.

4.1.2.5. Loyalitetskort

Beskrivelse af tiltaget

Loyalitetskortet dækker over et pointsystem, hvor kunderne kan optjene points, der kan benyttes til rabat ved fremtidige taxiture samt i forbindelse med eks. bestemte restaurantudbydere, biografer, barer osv., beliggende i hovedstadsområdet.

Organisatoriske og økonomiske konsekvenser

Tiltaget kræver økonomiske midler til udvikling af kortet fra hvordan pointsystemet skal opbygges, integreres i MOOVE, opbygning af kunde profiler med pointsaldo osv. Derudover skal TaxiNord indgå

kontrakt med relevante restauranter, biografer, barer osv. for at tilslutte sig tjenesten, hvor salærets størrelse for hver gang at kortet benyttes i deres respektive forretninger skal bestemmes.

Ydermere skal vognmændene samt chauffører oplæres i forhold til hvordan loyalitetskortet fungerer.

I organisationen kommer der således økonomiske konsekvenser i forbindelse med udviklingen af kortet, integration i taxierne, opbygning af samarbejde med relevante forretninger, implementering i deres app samt opbygning af kundedatabasen og omkostninger ifm. markedsføringen af loyalitetskortet.

Dermed kræver det en del likvider at gennemføre tiltaget. Det kan dog tænkes, at TaxiNord ved succes kan kræve en højere månedlig betaling fra deres tilsluttede vognmænd grundet stigende efterspørgsel og kan ligeledes tiltrække nye vognmænd til deres bestillingskontor.

4.1.2.6. Udvidelse af serviceporteføljen

Beskrivelse af tiltaget

Ved udvidelse af serviceporteføljen kan TaxiNord tilknytte flere serviceydelser til deres forretning. Herved kan de sprede sig over andre markeder ved fx at gå ind på leasing- og udlejningsmarkedet af ældre taxivogne.

Dermed får TaxiNord en større forbrugerskare og forskellige forretningsområder, så de ikke udelukkende er afhængige af taximarkedet.

Organisatoriske og økonomiske konsekvenser

I organisationen vil det medføre en værdikædeudvikling, da forskellige forretningsområder gør sig gældende.

Derved kommer der andre salgskanaler, markedsføringsomkostninger og udvikling af platformen til leasingen og biludlejningen samt opsætning af en central hvorfra forbrugerne kan afhente bilerne. Det giver således store organisatoriske og økonomiske konsekvenser og en risiko, da de bevæger sig ind på andre markeder, hvor der allerede er etablerede spillere.

Udover dette skal det overvejes om udvidelsen af deres forretningsmodel vil give den nødvendige fremtidige omsætning, der retfærdiggøre at benytte likvide midler på udviklingen af leasing- og udlejningskoncepterne.

Tiltaget medfører ikke differentieringselementer til deres taxikørsel men ville være med til at udvikle deres forretningsplatform og sprede deres risiko over flere markeder, hvormed de eventuelt vil operere med to adskilte værdikæder målrettet de forskellige markeder.

4.1.2.7. Udvikling af selvkørende taxier

Beskrivelse af tiltaget

Ved udvikling af selvkørende taxi vil vognmænds- og chaufførlinket mellem TaxiNord og forbrugerne blive overflødig og skabe en anderledes taxistruktur i erhvervet.

Organisatoriske og økonomiske konsekvenser

Tiltaget ville medføre en total opbrydning af hvordan organisationen fungerer, da vognmændene gradvist

ville blive et led, der ikke er behov for. Således at TaxiNord har den direkte kontakt med kunderne uden at de skal forbindes med de enkelte chauffører.

Dermed vil de også få mulighed at føre en anderledes prisstruktur med lavere priser, da de ikke er afhængig af chaufførlønnen, hvormed TaxiNord kan stå mere konkurrencestærk i forhold til konkurrenterne. Dog ville det medføre store organisatoriske og økonomiske konsekvenser, da det kræver en opbrydning af organisationens struktur. Samtidig er der høje omkostninger forbundet med udvikling af selvkørende biler, der ikke er en af TaxiNords spidskompetencer, hvormed de skal indgå i et samarbejde med en bilspiller med speciale på området.

Selv-kørende biler er ikke blevet ført igennem på bilmarkedet uden problematikker indtil videre, hvilket gør, at der er mange risikoer forbundet med at gå denne vej. Tiltaget er bedre at overveje, når der kommer en decideret spiller på markedet, som TaxiNord kan samarbejde med og gradvist ombygge deres forretningsmodel til dette.

4.1.2.8. Valg af optimale differentieringsmuligheder

TaxiNord har ikke uendelige likvide midler, hvormed der ikke er midler tilgængeligt til udvikling af alle tiltagene, der stiller forskellige investeringskrav og organisationsændringer.

Udvikling af taxikortet og selvkørende taxier kræver store investeringer forbundet med større risikoer, hvilket gør, at disse tiltag ikke står som første prioriteter på nuværende tidspunkt.

Udvidelsen af serviceporteføljen ses som mulig men medfører organisatoriske strukturændringer og giver ikke differentieringselementer til taximarkedet, men spreder i stedet for forretningen over flere markeder. Tiltaget vil ikke tages med i første omgang, da det ikke er målrettet taxierhvervet og er forbundet med stor risiko ved at gå ind på nye markeder med nye serviceydelser.

De kundetilpassede pakker ses som en mulighed for at differentierer sig på markedet men kræver investeringer fra både TaxiNord og vognmændene, da der skal benyttes forskellige biler til taximulighederne, hvilket kræver en kæmpe omjustering af de over 900 opererende biler.

Dermed udvælges to tiltag, der vurderes til at have lavere økonomiske konsekvenser for TaxiNord og kræver en mindre justering af vognmændenes biler, og samtidig vurderes til at give mulighed for, at TaxiNord kan differentier sig på markedet ift. konkurrenterne.

Der går der videre med muligheden for at opbygge et TaxiNord loyalitetskort, der ikke ses hos konkurrenterne men ses som succesfuldt på andre markeder hos fx Matas, SAS og Coop.

Udover vurderes de to tiltag til MOOVE som værende mere overkommelige økonomisk set grundet appen allerede er integreret på markedet, hvormed disse tiltag vil være en nemmere måde at komme med mindre differentieringselementer. I MOOVE skal loyalitetskortet ligeledes inkorporeres.

Tiltagene, der er blevet fraserteret, kan på et senere tidspunkt blive implementeret for yderligere differentiering, når de valgte tiltag er lanceret og fungerer som succesfulde differentieringsmidler.

4.1.3. Fremtidigt resultatbudget for de optimale differentieringsmuligheder

Udviklingen af loyalitetskortet og de yderligere tiltag til MOOVE vurderes til at have den største positive effekt på TaxiNords konkurrenceposition baseret på de strategiske problematikker og økonomiske konsekvenser.

På baggrund af udviklingen af disse tiltag vil TaxiNords fremtidige resultatbudget for 2018-2019 opstilles. Loyalitetskortet og de yderligere tiltag til MOOVE antages at kunne være færdiggjort inden udgangen af 2018.

Forudsætninger for resultatbudgettet

- Nettoomsætningen er baseret på integrationen af TaxiNords og DanTaxis omsætning ud fra deres 2015 årsrapporter og forventes at have en stigning på 5 % pr år grundet tilslutning af yderligere vognmænd baseret på den gradvise frakobling af taxitilladelser.
- Deres eksterne omkostninger gøres op af DKK 8.459.166 for TaxiNord og DKK 39.269.311 for Dantaxi¹⁵⁷, dermed totalt DKK 47.728.477. Disse omkostninger, som de to selskaber havde i 2015, vil ligge til grundlag for omkostningsvurdering til hhv. produktudvikling, markedsføring og diverse omkostninger ud fra hvad ses som optimalt for at differentieringstiltagene kan føres igennem. Dermed vil omkostningerne blive budgetteret som højere i 2018-2019.
- Produktudviklingsomkostningerne til loyalitetskortet og MOOVE vil være høje i 2018, hvor tiltagene bliver udviklet og ligeledes høje i 2019 som følge af børnesygdomme og yderligere optimering.
- Markedsføringsomkostningerne vil stige i takt med at loyalitetskortet og tiltagene til MOOVE bliver implementeret.

I 2017 havde TaxiNord sammen med DanTaxi et markedsføringsbudget på DKK 3.2 mio.,¹⁵⁸ hvilket vil danne grundlag for fastsættelse af omkostningerne for de kommende år.

I 2018 sættes disse som højere med fokus på at skabe større omtale om MOOVE og ligeledes budgetteret med tidsforbruget forbundet med at finde forretningspartnere til loyalitetskortet.

I 2019 vil der budgetteres med et højere omkostningsniveau, da TaxiNord skal markedsføre loyalitetskortet og dens fordele og udbytte for forbrugerne samt en højere grad af markedsføring af MOOVE.

¹⁵⁷ DanTaxis nettoomsætning er ikke tilgængelig, hvilket gør, at vi ikke kender deres direkte omkostninger men blot deres bruttoresultat. Derfor antages deres direkte omkostninger til at være 47% baseret på TaxiNords direkte omkostninger gøres op af dette, for at være i stand til at udregne deres nettoomsætning. Deres bruttoresultat er DKK 44.282.438, hvilket giver en nettoomsætning på DKK 83.551.770 ud fra direkte omkostninger på 47% - DKK 39.269.331

¹⁵⁸ Åbent spørgeskema tilsendt TaxiNords kommunikationschef, Rasmus K. Sørensen

- De diverse omkostninger er forbundet med administrative udgifter til salg og salgssupport, lokaler, tab på debitorer og operationelle leasingomkostninger og antages at være DKK 35 mio. i 2018 og pålagt 5 % i 2019 grundet den antaget højere tilslutning af vognmænd.
- Personaleomkostningerne er baseret på TaxiNords personaleomkostninger for 2015 på DKK 1.602.421 og DanTaxis på DKK 29.313.936.

Der antages, at det vil være muligt at sammenlægge visse funktioner i virksomheden grundet fusionen, som vil medføre en reduktion på DKK 1,5 mio. baseret på at der afskediges 5 medarbejdere, der hver tjener DKK 25.000 pr. måned. Det giver en omkostning i 2015 priser på 29.416.357. Ud fra dette tages der højde for en 2 % årlig inflation.

- Deres af- og nedskrivninger af anlægsaktiver antages at være identiske med deres nuværende lineære afskrivninger med en løbetid på henholdsvis 3-27 år for anlæg, driftsmateriel og inventar og 50-100 år for bygninger, der gøres i 2015 op af DKK -5.858.432 for TaxiNord og -10.417.485.

Der pålægges 5 % for tab pr. år baseret på 2015 priserne.¹⁵⁹

Resultatbudget for 2018-2019		
	2018/DKK	2019/DKK
Nettoomsætning	106.638.823 ¹⁶⁰	111.970.764
Produktudviklingsomkostninger	-10.000.000	-6.000.000
Markedsføringsomkostninger	-5.000.000	-9.000.000
Diverse omkostninger	-35.000.000	-36.750.000
Bruttoresultat	56.638.823	60.220.764
Personaleomkostninger	-34.053.110	-35.755.765
Af- og nedskrivninger	-18.841.408	-19.783.479
Resultat før finansielle poster	3.744.305	4.681.520

Ud fra resultatbudgettet baseret på indførslen af de to differentieringselementer ses det som muligt ud fra de antagelser, der er lavet på baggrund af eksisterende årsrapporter. Der er høje omkostninger forbundet med produktudviklingen og markedsføringen, hvilket vil medføre et lavere resultat set ift. hvis forretningen fortsatte på traditionelt vis. Dog vil det åbne for konkurrencemæssige fordele, der ses som manglende i erhvervet.

¹⁵⁹ Årsrapporter for TaxiNord og DanTaxi.

¹⁶⁰ Baseret på Dantaxis nettoomsætning på DKK 83.551.770 sammenlagt med TaxiNords på DKK 18.009.014 og dermed pålagt årlige 5 %

4.1.4. Risikovurdering ud fra resultatbudget for 2018-2019

Ud fra resultatbudgettet foretages en risikovurdering for at vurdere om der er grobund for TaxiNord at bevæge sig denne vej for at skabe differentieringselementer.

4.1.4.1. Analyse af nøgletal baseret på resultatbudgettet

Ud fra resultatbudgettet er nøgletal blevet beregnet, som ligger til grundlag for risikovurderingen.

	2018	2019
Overskudsgrad	3,5 % ¹⁶¹	4,2% ¹⁶²
Nulpunktsomsætning	DKK 102.894.518	DKK 107.289.244
Sikkerhedsmargin	3,5%	4,2%

TaxiNords kapacitetsomkostninger, dvs. faste omkostninger, som ikke kan reguleres på kort sigt, gøres op af de omkostninger, der er opgjort i resultatbudgettet, grundet de ikke har variable udgifter forbundet med salget.

Det giver en nulpunktsomsætning lig med deres kapacitetsomkostninger, hvilket således er deres break-even omsætning.¹⁶³ TaxiNord er derfor afhængig af at få den nødvendige omsætning ind, da de ikke har mulighed for at regulere på deres omkostninger i forbindelse med salget.

Det bidrager til en højere forretningsmæssig risiko, da de ifm. tab af vognmænd ikke har mulighed for at regulere deres omkostninger på kort sigt. Ud fra dette er TaxiNords sikkerhedsmargin beregnet¹⁶⁴ for 2018 til 3,5% og for 2019 til 4,2%, som ligeledes er deres overskudsgrad grundet fraværet af variable omkostninger, hvormed de ikke skal miste særlig meget af deres omsætning for at de kommer under nulpunktsomsætningen og lider et tab.

4.1.4.2. Irreversibilitet vs. reversibilitet

I risikovurderingen vurderes investeringerne i produktudvikling og markedsføring i forhold til deres irreversibilitet og reversibilitet.

Både markedsførings- og produktudviklingsomkostningerne ses i større grad som irreversible¹⁶⁵, da det ikke er muligt på forholdsvis kort sigt at ændre på omkostningerne i tilfælde af at det som nødvendigt, hvis fx der ses en større afgang af vognmænd, der er TaxiNords primære indtægt.

¹⁶¹ $Sikkerhedsmargin = \frac{106.638.823 - 102.894.518}{106.638.823} * 100 = 3,5\% \text{ for 2018}$

¹⁶² $Sikkerhedsmargin = \frac{111.970.764 - 107.289.244}{111.970.764} * 100 = 4,2\% \text{ for 2019}$

¹⁶³ da $nulpunktsomsætningen = \frac{\text{Kapacitetsomkostninger}}{\text{dækningsgrad}} * 100$, Flyger, Charlotte Stisen, Hedegaard, O., m.fl., Økonomisk Virksomhedsbeskrivelse, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København K, 2014, s. 81

¹⁶⁴ $Sikkerhedsmargin = \frac{\text{Faktisk omsætning} - \text{nulpunktsomsætning}}{\text{Faktisk omsætning}} * 100$, IBID

¹⁶⁵ Cumberland, Flemming, Materialesamling til afgangsprøve, Academic Books, Frederiksberg, 2017, s. 147

Dog er markedsføringsomkostningerne lettere at få afviklet, idet at de hurtigere kan stoppes i tilfælde af, at det som nødvendigt eks. ved omsætningsnedgang.

Her er produktudviklingsomkostningerne i højere grad irreversible, da når projektet er skudt i gang, så vil en vurdering af investeringens udbytte først være muligt, når differentieringselementerne er lanceret, og det vil ikke være muligt at nedlægge projektet på kort sigt. Dermed vil omkostningerne være tabt såfremt at TaxiNord beslutter sig for at nedlægge projektet.

4.2. Samlede delkonklusion for de strategiske problematikker og konsekvenser bundet ud i risikovurderingen af resultatbudgettet for 2018-2019

TaxiNords regnskab ses som tilfredsstillende og er blevet brugt som grundlag for en vurdering af de forskellige differentieringstiltag ift. deres likvide midler og differentieringskonsekvenser.

Herved er der kommet frem til at de optimale differentieringselementer på nuværende tidspunkt er udviklingen af loyalitetskortet og videreudviklingen af MOOVE ud fra vurderingen af de strategiske problematikker og konsekvenser.

Baseret på dette blev resultatbudgettet for 2018-2019 sat op for en vurdering af omkostningerne for at føre tiltagene igennem, hvormed det ses som muligt at benytte de nødvendige likvide midler uden at få et negativt årsresultat.

Den forretningsmæssige risiko vurderes til medium grundet den lave sikkerhedsmargin, der dog i branchen ses som kutymen grundet fraværet af variable omkostninger. Investeringen vil dermed tære på deres overskud så de falder fra 15,6 % i 2015 til 3,5 % og 4,2 % i hhv. 2018 og 2019.

Dog har firmaet en solid forretningsopbygning med en tilfredsstillende rentabilitet, indtjeningssevne og kapitaltilpasningsevne i 2015. Det retfærdiggøre at investere i udviklingerne, der ikke medfører en større omsætning på kort sigt men vil være medvirkende til at firmaet kan få konkurrencemæssige fordele i fremtiden og styrke deres position på markedet ift. de direkte og substituerende konkurrenter. Det fører forhåbentligt til en større omsætning ud fra tiltrækning af flere vognmænd grundet forbrugerreaktionerne og større efterspørgsel.

Hvis det skulle vise sig at udviklingen af differentieringselementerne medfører tab efter lanceringen og ikke tages til af forbrugerne, så kan arbejdet med differentieringselementerne lægges ned ved en afvikling af fx loyalitetskortet. Det vil dog være sidste udvej, da der igennem tiden op til lanceringen vil være lagt mange midler i udviklingen af denne samt de yderligere tiltag til MOOVE, som således vil være tabte, hvis projektet afvikles.

5. TaxiNords fremtidige strategi

5.1. Hvilken konkurrencestrategi vurderes som optimal for TaxiNord at følge i fremtiden på baggrund af analyserne?

I projektet er markedet blevet analyseret og dens konkurrencestruktur afdækket hvori ydelsens struktur og problematik ligeledes er blevet belyst. Der er foretaget intern analyse af TaxiNords forretnings- og værdikædeopbygning, samt analyseret forbrugernes købsadfærd, præferencer og valgkriterier og set dette ift. hvordan de direkte og substituerende konkurrenter begår sig med deres respektive forretningsmodeller for at søge inspiration i forbindelse med at udvikle USPs.

Dermed er der kortlagt mulige unikke differentieringselementer afdækket ud fra den interne-, forbruger- og konkurrentanalyse set ift. markedet og omgivelsernes opbygning. Dette har ledt til en vurdering af de strategiske problematikker og konsekvenser, der er for hver af de forskellige differentieringsmuligheder. Det har været med til at indsnævre differentieringsmulighederne til to udvalgte, der vurderes som mulige at følge i fremtiden på baggrund af konsekvensanalysen og den tilhørende risikovurdering.

Opgavens analyser, strategiske problematikker og konsekvensberegninger har dermed været med til at danne grundlag for en vurdering af hvilken konkurrencestrategi, som TaxiNord skal orientere sig mod for at være konkurrencedygtig i fremtiden. Der er gjort brug af Porters generiske strategier¹⁶⁶ for at afdække hvilken strategi TaxiNord skal følge i fremtiden.

TaxiNord dækker i forbindelse med deres fusionering hele det danske marked, hvor de servicerer B2C kunderne, B2B kunderne samt de offentlige kunder. Fokus i projektet har dog været på TaxiNords B2C kunder på markedet, der indtil fusioneringen, bestod af Region Hovedstaden.

Dermed har der i opgaven været fokus på en del af markedet. Men de endelige differentieringselementer kan blive spredt til resten af det danske marked efter tiltagene er blevet lanceret først og fremmest i Region Hovedstaden og ses som succesfulde; hvormed det retfærdiggøres at videreudvikle på elementerne, så de kan benyttes i hele landet. På den måde kan Region Hovedstaden ses som et "testmarked" for at vurdere om tiltagene bør indsættes i hele landet.

Herved har TaxiNord sammen med Dantaxi en industrivid tilgang til erhvervet, da hele det danske marked er afdækket via deres fusionering.

TaxiNord bør i deres fremtidige konkurrencestrategi gøre brug af en hybrid strategi, hvor de vedholder forskellige rabatsatser, som der ses med appen MOOVE, lufthavnskørsler samt ved loyalitetskortet. Med loyalitetskortet kan de både optjene points til at benytte i udvalgte forretninger samt bruge disse til at få deres taxikørsel billigere. Det er ikke muligt for TaxiNord at føre en fuldkommen cost leadership strategi, da de er

¹⁶⁶ Henry, Anthony E., Understanding Strategic Management, Oxford University Press, Oxford, New York USA, 2011, s. 193

afhængige af at vognmændene kan få profit. Her ville for lave priser føre til en forringet profit for vognmændene og eventuelt føre til, at de vil se sig nødsaget til at tilslutte sig et konkurrerende kørselskontor.

Det er dog nødvendigt at TaxiNord i fremtiden vedholder lavere priser – ikke så lave at vognmændene finder det uattraktivt – idet at industrien er presset af direkte og substituerende konkurrenter, der gør, at forbrugerne let kan få opfyldt deres transportbehov.

Heri har TaxiNord sammen med Dantaxi en fordel i, at de er tilsammen en stor udbyder, der har mulighed for at presse deres leverandører af biler og deslige, hvormed vognmændene kan få bilerne til bedre priser end ellers. Ligeledes har TaxiNord mulighed for at optimere deres værdikæde for internt at reducere deres omkostninger, hvilket kan medføre, at de kan gøre det mere attraktivt for vognmænd at tilslutte deres forretning, eks. via muligheden for at tilbyde en lavere månedlig tilslutningsomkostning afført af de interne besparelser.

Dog er det ikke nok, at TaxiNord fokuserer på lavere priser, da priserne aldrig kan blive lave nok til at være på niveau med fx offentlig transport og de appbaserede udbydere, da det vil medføre en for lav omsætning for vognmændene.

Fra forbrugernes side ses dog tendensen at det skal være billigere, for at de vil gøre brug af taxikørsel oftere. Dette kan til en vis grad opfylde vha. MOOVE og loyalitetskortets rabatter, men der er behov for at give forbrugerne andre fordele, så det ikke udelukkende bliver en prisvurdering.

Derfor skal TaxiNord gøre brug af hybrid strategien, hvor de også tilføjer differentieringselementer til deres homogene ydelse, da det ellers ville blive en endeløs priskamp. TaxiNord har ved fusionering med DanTaxi en solid forretning med en sund økonomi, der gør, at det er muligt at fokusere på differentiering af den homogene præferenceløse service, da de har den fornødne kapital til investering. Heri er loyalitetskortet og de yderligere tiltag til MOOVE, som fra forbrugernes side – afdækket i forbrugeranalysen – ses som attraktive for at skulle præferere en bestemt udbyder over de andre.

Loyalitetskortet vil være et incitament for forbrugerne til at benytte TaxiNord ved behov for taxi, da de kan optjene points, der kan benyttes på forskellige forretninger samt til rabat på taxiregningen. Udover dette kan optimering af MOOVE være med til at flere forbrugere vil benytte appen, da den eksempelvis ved festkørsel, hvor flere forbrugere kører sammen, vil være attraktiv, da forbrugerne på forhånd kan splitte regningen og ikke bøvle med dette efterfølgende.

Tiltagene vil i taxierhvervet være revolutionerende, da der ikke er set differentieringstiltag, der på denne måde giver forbrugerne fordele og udbytte udover taxikørslen i sig selv. Herved kan elementerne være startskuddet til at TaxiNord i fremtiden yderligere kan differentiere sig ift. hvordan forbrugerne kan få et større udbytte ved at benytte deres taxikørsel og møde deres behov bedre end konkurrenterne. Det vil være med til at reducere de trusler, der ses på markedet.

Konkurrenterne vil have mulighed for at følge trop og introducere differentieringselementer, men ved at TaxiNord begår sig som front løber, har de fordelen at have first move advantages. Herved kan de ved

kontinuerligt at investere i produktudvikling holde sig foran konkurrenterne. Det kan medføre, at prisincitamentene for kunderne ses som af lavere betydning, da de vægtes op af udbyttet, som forbrugerne får ud af taxikørslen. Ydermere ved at gøre brug af flere markedsføringsaktiviteter kan TaxiNord ligeledes få udbredt kendskabet til differentieringselementerne hos forbrugerne.

Denne differentieringsvej er ligeledes vigtig for TaxiNord, da taxireglerne bliver lempet med den nye taxilovgivning, hvormed det bliver nemmere at starte en taxivirksomhed op og andre erhverv, udover de allerede set i analyserne, kan tænkes at træde ind på markedet.

Ved at følge hybridstrategien følger dog også risikoen at sidde fast i midten mellem at have pris- vs. differentieringsfokus. Dog er det nødvendigt at følge denne strategi for at være konkurrencedygtige på markedet, hvor der er meget fokus på prisen af ydelsen der i sig selv er yderst præferenceløs med hård konkurrence og fremtidig højere konkurrenceintensitet.

Ved at indføre flere differentieringselementer kan TaxiNord forhåbentligt få disse til at fylde mere og være af større værdi for forbrugerne ifm. deres behov for transport. Hvormed prisen i fremtiden kan gøres til en mindre væsentlig faktor i forbrugernes beslutningsproces.

Dette kan medføre at TaxiNord i højere grad kan føre en differentieringsstrategi med færre lempede prislelementer. Dog bliver det nødvendigt stadigvæk at have disse tilstede grundet de mange konkurrenterne, der ligeledes tilbyder transport. Men prislelementerne vil være af lavere betydning og ikke hovedsalgsargumentet fra TaxiNords side.

5.1.1. Delkonklusion på TaxiNords fremtidige strategi

Den fremtidige konkurrencestrategi, der er den langsigtede plan, som TaxiNord skal orientere sig mod, vil være en hybrid version, hvormed de opretholder rabatincitamenten fra forbrugernes side samtidig med at de introducerer differentieringselementer.

De vil først og fremmest gøres op af loyalitetskortet, der skal udvikles; samt de yderligere tiltag til MOOVE med mulighed for at splitte regningen på forhånd mellem de samrejsende forbrugere og introduktionen af et Trustpilot element, hvor forbrugerne kan se chauffør anmeldelserne, der vil være med til at højne serviceniveauet.

Den langsigtede plan er dermed at få disse differentieringstiltag indført først og fremmest i Region Hovedstaden og efterfølgende introducere tiltagene i den resterende del af landet, når diverse børnesygdomme med tiltagene er væk og disse ses som værende af værdi for forbrugerne.

Efterfølgende kan TaxiNord dermed fokusere på yderligere differentieringselementer, som gennemgået igennem opgaven, for langsomt at gøre forbrugernes udbytte af taxikørslen til andet end blot kørslen i sig selv. Dermed skabe en brandloyalitet overfor TaxiNord, der kan give dem en konkurrencemæssig fordel over de direkte og substituerende konkurrenter.

6. Konklusion

Markedet for TaxiNord er under udvikling, hvor der er banet vej for en ny fremherskende forretningsmodel tilpasset forbrugerne, hvor konkurrenceaspektet med nye strategiske styrker kommer til at spille en større faktor end tidligere for at overgå konkurrenterne. Dermed har projektets fokus været på hvordan TaxiNord kan sikre sin fremtidige konkurrencemæssige position ved at fokusere på at skabe nye differentieringselementer for at få måder til at vinde kundernes loyalitet og komme i Top-Of-Mind hos disse.

De opstillede delproblemstillinger har været med til at belyse hvordan TaxiNord kan opbygge et bedre forhold til, samt blive prioriteret af forbrugerne. Herved at tilbyde bedre services, hvor prisen ikke skal spille den afgørende faktor, som hidtil har været af afgørende betydning.

Derfor vil konklusionerne på de forskellige delproblemstillinger gennemgås i det følgende for dermed slutligt at besvare problemformuleringen ift. hvordan TaxiNord kan sikre sin fremtidige konkurrencemæssige position.

6.1. Besvarelse af de opstillede delproblemstillinger

6.1.1. Hvordan er TaxiNords værdikæde bygget op og hvilket styrker og svagheder ses der hos firmaet?

I analysen af TaxiNords primære- og støtteaktiviteter er deres styrker og svagheder blevet identificeret. Heri ses deres styrker bestående af at de er den største udbyder på markedet, der giver udviklingsmuligheder, de har leverandøraftaler med stordriftsfordele, udviklingen af MOOVE som selvstændigt brand inkl. taxameterafskaffelsen samt kørselsbedømmelse, der højner serviceniveauet. Ydermere gør de brug af forskellige salgskanaler, således de har mange direkte veje til forbrugerne.

Deres svagheder består af at de ikke har en unik markedsføring samt manglende servicetræning af chaufførerne. Ydermere at der er tale om forholdsvis upersonligt salg med en homogen ydelse, der ikke adskiller sig fra konkurrenterne og medfører en priskamp, der ikke afføre en konkurrencemæssig fordel. Ligeledes ses der ingen kunderelation, hvormed de ikke har mulighed for at opbygge brandloyalitet, samt ses appkonceptet som let at kopiere, da det ikke er en unik opfindelse.

6.1.2. Hvilken købsadfærd herunder præferencer og valgkriterier har forbrugerne i forbindelse med taxikørsel?

Forbrugernes adfærd fra behovserkendelse til endelige evaluering bunder hovedsageligt ud i behov for en taxi ifm. fest- og lufthavnskørsel og oftest i weekenderne. Forbrugerne gør i højere grad brug af andre transportformer og dermed ses et lavt månedligt taxiforbrug.

Forbrugernes valgkriterier og præferencer spiller ind ved vurdering af alternativer og den endelige købsbeslutning. Her ses det, at forbrugerne ikke har præference for en bestemt udbyder, udover at det skal gå hurtigt og effektivt, hvor det generelt er tale om en vanesag. I deres valgkriterier handler det i bund og grund

om at få god service til prisen, hvormed det ses at pris- og serviceniveauet ikke lever op til forbrugernes subjektive forventninger. Således at taxien kommer hurtigt og tager den korteste vej, mulighed for bestilling til bestemt tidspunkt og deslige.

Forbrugerne præfererer ikke i høj en grad app hos udbyderne. Dog ses der i deres valgkriterier for app, at de generelt foretrækker en, hvor der gives hurtig service, taxiruten kan følges undervejs, prisen er fastlagt samt kan se information om køretøjet/chaufføren og deslige.

Ydermere blev der afdækket hvilke tiltag, som kunne få forbrugerne til at gøre brug af taxi i højere omfang, hvor prisincitamenter, så servicen bliver billigere, og forskellige differentieringselementer kunne være med til at øge forbrugernes forbrug og opbygge deres præferencer.

6.1.3. Hvordan kan der søges inspiration fra direkte konkurrenter og substituerende brancher ift. at skabe unikke produktegenskaber for taxikørsel og dermed værdi for forbrugerne?

Der ses ikke relevante produktegenskaber hos de direkte konkurrenter. Dog er der hos de substituerende konkurrenter blevet afdækket flere elementer, som TaxiNord kan søge inspiration fra. Såsom indbyrdes udviklingssamarbejde, selvstændigt taxikort eller integration med rejsekortet, udvikling af selvkørende biler, serviceporteføljeudvidelse og kundetilpassede pakker.

Disse mulige unikke produktegenskaber blev herved vurderet ud fra SWOT'en, hvor det ses som relevant at udvikle tiltag til den homogene ydelse for at komme de identificerede trusler og deres egne svagheder til livs set ift. deres interne styrker og identificerede muligheder. Herved blev de 7 vurderede tiltag fra forbruger- samt konkurrentanalysen ses som værende optimale som differentieringselementer, for at reducere de eksterne trusler og forhøje TaxiNords egne styrker og formindske deres svagheder.

6.1.4. Hvilke strategiske problematikker kan identificeres hos TaxiNord ud fra analysedelen og hvilke konsekvenser kan det få for deres fremtidige konkurrencestrategi?

TaxiNord har en solid forretningsopbygning med en tilfredsstillende rentabilitet, indtjeningssevne og kapitaltilpasningsevne, der bevidner om en robust økonomi med mulige likvide midler til at styrke deres position og retfærdigøre investeringen i differentieringselementerne.

De identificerede mulige USPs blev vurderet ud fra deres økonomiske konsekvenser og strategiske problematikker, hvor de optimale differentieringsmuligheder slutligt blev valgt til at være loyalitetskortet og de yderligere tiltag til MOOVE.

Ud fra resultatbudgettet for 2018-2019 baseret på disse tiltag blev det vurderet som muligt at benytte de nødvendige midler på produktudvikling og markedsføring uden, at det vil medføre et negativt årsresultat. Dog med en sikkerhedsmæssig risiko på medium, da grundet tiltagene vil sikkerhedsmarginen være lav og resultere i lavere årsresultater end tidligere. Dog vil tiltagene forhåbentligt på længere sigt føre til en højere

omsætning og skabe en mere differentieret ydelse end konkurrenternes, hvilket ligeledes retfærdiggøre denne vej for TaxiNord.

6.1.5. Hvilken konkurrencestrategi vurderes som optimal for TaxiNord at følge i fremtiden på baggrund af analyserne?

Ud fra de forgående analyser blev der dannet grundlag for en vurdering af hvilken konkurrencestrategi TaxiNord skal orientere sig imod i fremtiden. Her vil en hybridstrategi, hvor de opretholder rabatincitamenter fra forbrugerens side samtidig med at de introducerer differentieringselementerne, der gøres op af loyalitetskortet og de yderligere tiltag til MOOVE.

Ved at føre disse differentieringselementer igennem, der ændrer på ydelsens struktur, kan de - når tiltagene som succesfulde - begynde at fokusere på at skabe flere differentieringselementer; derved at gøre forbrugernes udbytte til andet end blot kørslen i sig selv og skabe en brandloyalitet, der ikke før er set.

6.2. Samlet konklusion

Fokus for udarbejdelsen af opgaven har været at TaxiNord skal sikre sin fremtidige konkurrenceposition på markedet, der er i opbrud, ved at fokusere på at skabe nye differentieringselementer. Heri har spørgsmålet således været hvordan dette vil være muligt for dem.

Igennem opgaven er forholdene internt og eksternt vedrørende dette blevet analyseret, sat op i konsekvensberegninger med efterfølgende strategivalg. Dermed kan der konkluderes at for, at TaxiNord kan sikre sin fremtidige konkurrencemæssige position, skal fokus være at introducere først og fremmest loyalitetskortet samt de yderligere tiltag til MOOVE, som det første spadestik i deres hybridstrategis differentieringselementer.

Tiltagene vurderes som mulige for TaxiNord og er et rimeligt første skridt i retning af at gøre ydelsen i mindre grad homogen, og giver forbrugerne et andet udbytte end blot taxikørsel i sig selv. Dette skaber en relation til forbrugerne, der forhåbentligt medfører en højere brandloyalitet på længere sigt. Set i forhold til omkostningerne vurderes det til at være den rigtige retning for TaxiNord, hvor fokus kontinuerligt skal være på at udbygge deres differentieringselementer så de uomtvisteligt holder sig foran konkurrenterne og står som en stærk spiller på markedet.

7. Litteraturliste

Primære kilder

- Interview med TaxiNords kommunikationschef, Rasmus K. Sørensen
- Åbent spørgeskema tilsendt TaxiNords kommunikationschef, Rasmus K. Sørensen

Bøger

- Aaker, David A., McLoughlin, Damien, Strategic Market Management, Global Perspectives, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex United Kingdom, 2010
- Andersen, Ib, Den Skinbarlige Virkelighed – Vidensproduktion i Samfundsvidenskaberne, Samfundslitteratur, Frederiksberg, 2013
- Andersen, Ole E., Forstå Forbrugerne – Og bliv en bedre markedsfører, Samfundslitteratur, Frederiksberg, 2014
- Brennan, Ross, Canning, L., m.fl., Business to Business Marketing, SAGE Publications Ltd., London United Kingdom, 2014
- Cumberland, Flemming, Materialesamling til afgangsprøve, Academic Books, Frederiksberg, 2017
- Cumberland, Flemming, Materialesamling til praktisk seminar, Academic Books, Frederiksberg, 2016
- De Pelsmacker, Patrick, M.G., m.fl., Marketing Communications, A European Perspective, Pearson Education Limited, Harlow United Kingdom, 2013
- Flyger, Charlotte Stisen, Hedegaard, O., m.fl., Økonomisk Virksomhedsbeskrivelse, Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, København K, 2014
- Henry, Anthony E., Understanding Strategic Management, Oxford University Press, Oxford, New York USA, 2011
- Kotler, Philip, Keller, K.L., m.fl., Marketing Management, Pearson Education Limited, Harlow United Kingdom, 2012

Rapporter

- HO/ANAG, Beretning for året 2015 om Taxinævnet i Region Hovedstaden, J.nr: 00.00.00-A00-19-16, s. 5
- DSB, Strategi 2030, september 2014, s. 24
- Metroselskabet I/S, Metroselskabets forretningsstrategi 2014-2018, Bilag 17-03-02, Interessentmøde nr. 9, april 2014
- Munkøe, Malthe og Clemensen S., Deleøkonomiens Vækstpotentiale, Dansk Erhvervs Perspektiv: Analyse, økonomi og baggrund, 7. nummer, april 2016

- Struckmann, Camilla, Movias Forretningsplan og Strategi, Trafikbestillerkonference, juni 2015
- Tassy, Agnes, IT-anvendelse i befolkningen – 2016, Erhvervslivets Udvikling, Danmarks Statistik, nov. 2016
- Taxinævnet i Region Hovedstaden, Notat om udviklingen i antallet af taxitilladelser, 2016
- Trafik- og Byggestyrelsen, Den kollektive trafik i Danmark 2015, Status over udviklingen i sektoren, 2015
- Transport-, Bygnings- og Boligministeriet, Modernisering af taxiloven, Stemmeaftale om ny taxilov, feb. 2017,
- Transport-, Bygnings- og Boligministeriet, Taxi til Fremtiden, dec. 2016
- Årsrapport for Amager-Øbro Taxi 4x27
- Årsrapport for Arriva Danmark A/S, DriveNow
- Årsrapport for DanTaxi
- Årsrapport for Drivr
- Årsrapport for DSB
- Årsrapport for Europcar
- Årsrapport for Metroselskabet
- Årsrapport for Movia
- Årsrapport for Taxa 4x35
- Årsrapport for TaxiNord

Internetartikler/sites

- Arriva, »DriveNow«, arriva.dk, 2017, fundet d. 20. april
<https://arriva.dk/drivenow>
- Billeje Info, »Europcar billeje«, billeje.info, fundet d. 20. april
<https://www.billeje.info/biludlejningsfirmaer/europcar-billeje/>
- Bomberg Leif, »Hvem er det, der bruger Uber og Airbnb?«, linkedin.com, 2016, fundet d. 15. marts
<https://dk.linkedin.com/pulse/hvem-er-det-der-bruger-uber-og-airbnb-leif-bomberg>
- Eriksen, Asger H., »Ny Taxiapp: Taxify overvejer sit indtog i Danmark efter Uber-exit«, fagbladet3f.dk, 2017, fundet d. 17. april
<https://www.fagbladet3f.dk/artikel/taxify-overvejer-sit-indtog-i-danmark-efter-uber-exit>
- Europcar, »Om Europcar«, europcar.dk, fundet d. 20. april
<https://www.europcar.dk/om-europcar>
- Europcar, »Samarbejdspartnere og sponsorater«, europcar.dk, fundet d. 20. april
<https://www.europcar.dk/erhverv/samarbejdspartnere>

- Gomore, gomore.dk, fundet d. 19. april
<https://gomore.dk/>
- Graversen, Finn, »Danmarks største taxaselskab bestilte en app – og fik et nyt brand«, bureaubiz.dk, 2017, fundet d. 30. marts
<http://bureaubiz.dk/danmarks-stoerste-taxa-selskab-bestilte-app-fik-nyt-brand/>
- Haustveit, Christian, »Dansk samkørselstjeneste indtager Frankrig«, vf.dk, fundet d. 19. april
<http://www.vf.dk/om-vaekstfonden/portefolje/vaekstlaan-til-ivaerksaettere/gomore.aspx>
- Kampmann, Jakob, »DriveNow«, deersted.com, 2016, fundet d. 20. april
<http://deersted.com/article/drivenow>
- Kongsholm, Louise B., »De krævende forbrugere«, linkedin.com, 2015, fundet d. 16. marts
<https://www.linkedin.com/pulse/de-kr%C3%A6vende-forbrugere-louise-byg-kongsholm>
- Peen, Johan, »Uber lukker i Danmark«, uber.com, 2017, fundet d. 15. april
<https://www.uber.com/da-DK/blog/takforturen/>
- Pendlernet, »Nyheder«, pendlernet.dk, fundet d. 19. april
<http://www.pendlernet.dk/pnet/all.vi?VI=V3.vi&RF=doc&page=nyheder&Auth=new>
- Rasmussen, Rasmus, »Kør gratis i København med ny samkørselstjeneste«, altomdata.dk, 2017, fundet d. 17. april
<http://www.altomdata.dk/drivr-giver-gratis-samkoersel-koebenhavn-uge-12>
- Samkørsel, samkørsel.dk, fundet d. 19. april
<https://www.samkørsel.dk/>
- Sund & Bælt, »BroBizz A/S og GoMore vil gøre transport sjovt, billigt og grønt«, sundogbaelt.dk, 2015, fundet d. 19. april
<http://sundogbaelt.dk/2015/11/brobizz-as-og-gomore-vil-goere-transport-sjovt-billigt-og-groent/>
- TaxiNord, »Den nye taxilov er forberedt på MOOVE«, taxinord.dk, 2017, fundet d. 12. marts
<http://www.taxinord.dk/den-nye-taxilov-er-forberedt-paa-moove/>
- TaxiNord, »Danmarks nye taxi-app«, moove.dk, 2017, fundet d. 11. marts
<http://moove.taxi/>
- TaxiNord, »Nu kan du bestille en MOOVE på Android«, taxinord.dk, 2017, fundet d. 22. marts
<http://www.taxinord.dk/1570-2/>
- TaxiNord, »4x48 TaxiNord og Dantaxi lancerer fremtidens taxi«, taxinord.dk, 2016, fundet d. 30. marts
<http://www.taxinord.dk/4x48-taxinord-og-dantaxi-lancerer-fremtidens-taxi/>
- TaxiNord, »8 % rabat fra lufthavnen«, taxinord.dk, fundet d. 30. marts
<http://www.taxinord.dk/8-rabat-fra-lufthavnen/>

- Winther, Mikkel M., »Gebyret på samkørsel er nu 12,50%«, gomore.dk, 2017, fundet d. 19. april
<https://blog.gomore.dk/gebyret-paa-samkoersel-er-nu-1250/>
- Wittorff, Jacob, »Dansk-drevet Uber-konkurrent har stor succes i udlandet – chauffør-løn kommer fra drikkepenge«, computerworld.dk, 2014, fundet d. 17. april
<https://www.computerworld.dk/art/232783/dansk-drevet-uber-konkurrent-har-stor-succes-i-udlandet-chauffoer-loen-kommer-fra-drikkepenge>

Film

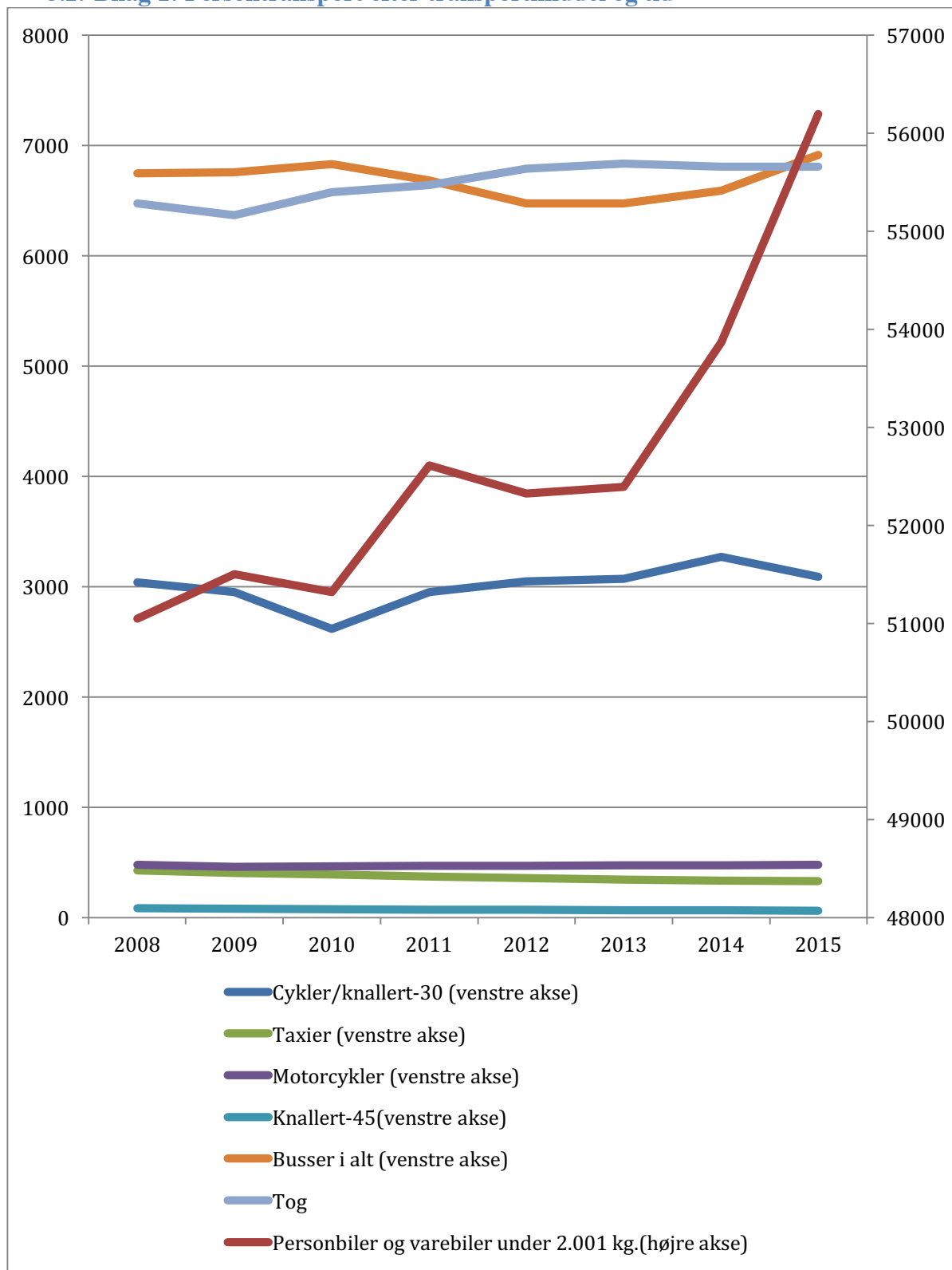
- MOOVE Taxi, »Bar på taxameter«, youtube.com, 2017
<https://youtu.be/n4uNnmEJuvY?list=UU1Woq2ESC7mRkNVKQvCdElQ>

Diverse

- TaxiNords & Dantaxis interne månedsblad, Insight, fra februar 2017

8. Bilag

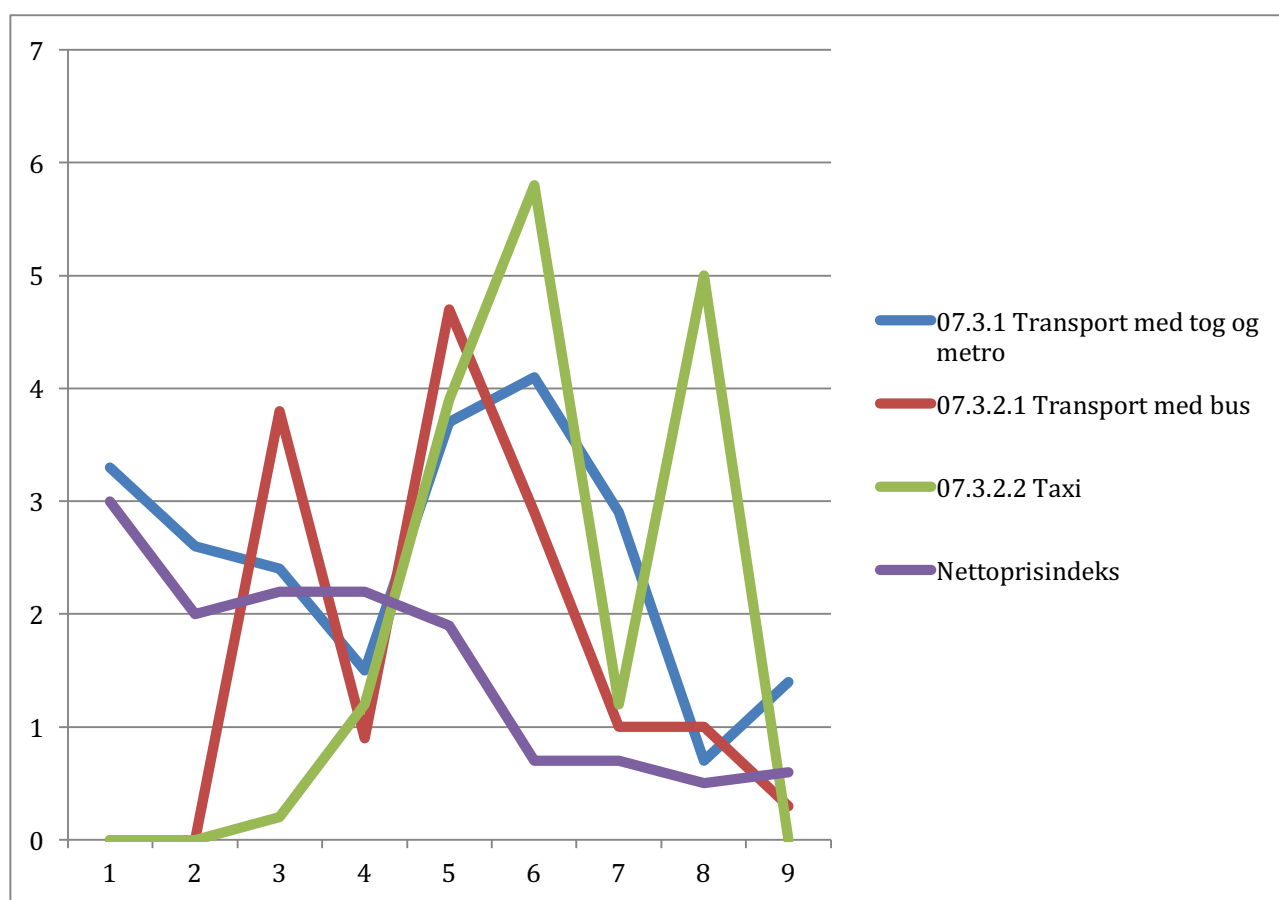
8.1. Bilag 1: Persontransport efter transportmiddel og tid



Enhed: mio. personkm

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Cykler/knallert-30 (venstre akse)	3040	2950	2620	2950	3050	3070	3270	3090
Personbiler og varebiler under 2.001 kg. (højre akse)	51051	51501	51321	52612	52326	52391	53869	56193
Taxier (venstre akse)	430	404	391	374	357	344	334	330
Motorcykler (venstre akse)	481	463	466	469	470	473	476	480
Knallert-45(venstre akse)	87	83	78	74	70	68	65	63
Busser i alt (venstre akse)	6747	6757	6831	6682	6473	6476	6588	6914
Tog	6475	6367	6577	6643	6791	6835	6808	6808

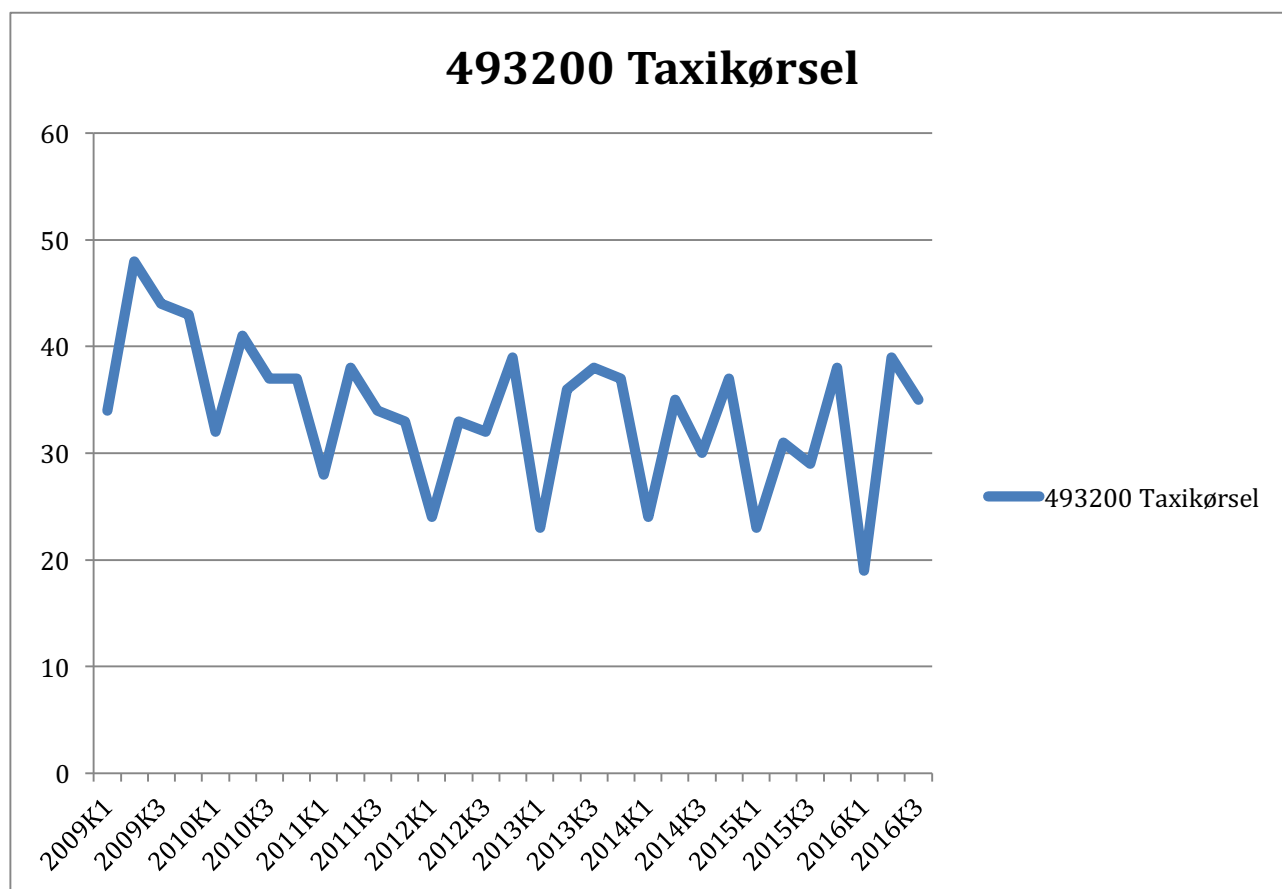
8.2. Bilag 2: Forbrugerprisindeks efter transporttjeneste ift. nettoprisindekset



Ændring i pct. i forhold til samme måned året før (pct.)

	2008M 11	2009M 11	2010M 11	2011M 11	2012M 11	2013M 11	2014M 11	2015M 11	2016M 11
07.3.1 Transport med tog og metro	3,3	2,6	2,4	1,5	3,7	4,1	2,9	0,7	1,4
07.3.2.1 Transport med bus	..	..	3,8	0,9	4,7	2,9	1	1	0,3
07.3.2.2 Taxi	..	..	0,2	1,2	3,9	5,8	1,2	5	0
Nettoprisindeks	3	2	2,2	2,2	1,9	0,7	0,7	0,5	0,6

8.3. Bilag 3: Salg efter branchekoden 493200 Taxikørsel



enhed: mio./kr.

2009K1	2009K2	2009K3	2009K4	2010K1	2010K2	2010K3	2010K4	2011K1	2011K2	2011K3	2011K4
34	48	44	43	32	41	37	37	28	38	34	33
2012K1	2012K2	2012K3	2012K4	2013K1	2013K2	2012K3	2012K4	2013K1	2013K2	2013K3	2013K4
24	33	32	39	23	36	32	39	23	36	38	37
2014K1	2014K2	2014K3	2014K4	2015K1	2015K2	2015K3	2015K4	2016K1	2016K2	2016K3	
24	35	30	37	23	31	29	38	19	39	35	

8.4. Bilag 4: Forbrugernes vaner og holdninger til taxikørsel i Region Hovedstaden

I forbindelse med udarbejdelse af mit afgangsprøje omhandlende Taxierhvervet i Region Hovedstaden vil jeg afdække forbrugernes vaner og holdninger for at få indblik i deres behov, karakteristika samt adfærd, for dermed at få klarlagt hvornår og hvordan taxivirksomhederne har mulighed for at påvirke forbrugerne til at købe deres ydelse.

Vaner:

Heri vil vi komme ind på de vaner, som du har i forbindelse med taxikørsel (Uber er også inkluderet).

Spm. 1. Hvis du tænker tilbage på den sidste måned, hvor mange gange har du så gjort brug af taxi?

- Ingen
- 1 gang
- 2 gange
- 3 gange
- 4 gange
- 5 gange
- 6 gange og derover

Spm 2. Baseret på dit forrige svar, hvorfor har du ikke anvendt taxikørsel oftere end dette?

Hvilke faktorer gør, at du ikke har anvendt taxikørsel oftere end dette?

Åbent svar.

Spm. 3. Hvilken eller hvilke transportformer anvender du i stedet, hvis du ikke gør brug af taxikørsel?

(Mulighed for at vælge flere svar)

- Tog
- Bus
- Metro
- Eget transportmiddel som egen bil eller cykel
- Lejebil
- Går

Spm. 4. Hvor meget betaler du i gennemsnit for en taxitur?

- 0-100 kr.
- 101-200 kr.
- 201-300 kr.
- 301-400 kr.
- 401-500 kr.
- 501 kr. og derover

Spm. 5. Hvor mange penge bruger du gennemsnitligt på taxikørsel om måneden?

- 0-100 kr.
- 101-300 kr.
- 301-500 kr.

- 501-700 kr.
- 701 kr. og derover

Spm. 6. Hvor mange kilometer plejer du gennemsnitligt at køre, når du gør brug af taxi?

- 0-5 km
- 6-10 km
- 11-15 km
- 16-20 km
- 21-30 km
- 31 km eller derover

Spm. 7. Rejser du oftest sammen med andre i forbindelse med taxi?

- Ja
- Nej, oftest alene

Spm. 8. I hvilke sammenhænge anvender du taxi som transportform?

(Mulighed for at vælge flere svar)

- Til/fra arbejde
- I forbindelse med offentlig transport
- Til/fra lufthavnen
- Festkørsel (både med og uden alkoholindtagelse)
- Private formål
- Taxi er mit primære transportmiddel (låst)
- Andre sammenhænge

Åbent svarmulighed

Spm. 9. I hvilken situation bruger du oftest taxi?

(en svarmulighed)

- Til/fra arbejde
- I forbindelse med offentlig transport
- Til/fra lufthavnen
- Festkørsel (i forbindelse med alkoholindtagelse)
- Private formål
- Anden sammenhæng

Åben svarmulighed

Spm. 10. På hvilket tidspunkt på ugen gør du mest brug af taxi?

- I hverdagene
- I weekenden

Spm. 11. Baseret på dit forrige svar, hvad er så grunden til, at du gør mest brug af taxi på dette tidspunkt af ugen?

Åbent svarmulighed

Spm. 12. Har du anvendt Ubers app? (med anvendt menes, at du har brugt appen til at bestille en kørsel mod betaling)

- Ja
- Nej

Spm. 12.1. Hvorfor valgte du at køre med Uber og ikke de andre taxiselskaber?

(Hvis svarer ja på spm. 12)

Mulighed for at vælge flere svar.

- Det er billigere
- Det er hurtigt
- Man kender prisen på forhånd
- Det er nemmere end at ringe til et kørselskontor og bestille en taxi
- Andet

Åben svarmulighed

Spm. 13. Har du anvendt TaxiNord og Dantaxis app, MOOVE? (med anvendt menes, at du har brugt appen til at bestille en kørsel mod betaling)

- Ja
- Nej

Spm. 13.1. Hvorfor valgte du at bruge denne app?

(Hvis svarer ja på spm. 11)

- Den kan det samme som Ubers, men er til gengæld lovlig
- Det er billigt
- Du sparer penge fremfor hvis du bestiller gennem telefonen
- Det er hurtigt
- Du kender prisen på forhånd
- Du har sikkerhed i at vide, at taxiselskabet opererer lovligt og overholder de lovmæssige krav.
- Andet

Åben svarmulighed

Spm. 14. I hvor høj grad vælger du et taxiselskab, der har en app, fremfor taxiselskaber, der ikke har en?

(fra 1 i lav grad til 5 i meget høj grad)

Forventninger:

Heri vil vi komme ind på hvilke forventninger du har til taxikørsel.

Spm. 15. Hvad forventer du, når du tager en taxi?

(Mulighed for at vælge flere svar)

- At du får en komfortabel tur fra a til b
- At chaufføren kører den hurtigste vej mulig.
- At prisen er forudbestemt, så jeg ikke skal bekymre mig om ruten vi kører
- At du kan følge prisen undervejs
- At chaufføren overholder de lovpligtige krav der er til taxikørsel
- At køretøjet overholder de lovpligtige krav der er til taxikørsel
- At du har mulighed for at bestille en stor taxi med plads til 8 personer
- At chaufføren snakker dansk
- Andet

åben svarmulighed

Spm. 16. Hvad forventer du af et taxiselskabs digitale app?

(Mulighed for at vælge flere svar)

- At du kan følge hvor taxien er undervejs på vej over til dig.
- At prisen fastsættes på forhånd.
- Du kan se hvilken rute taxien vil anvende til destinationen.
- Du kan se informationer om køretøjet samt chaufføren.
- Du kan bedømme kørslen efterfølgende.
- Du kan klage online via appen efterfølgende.

Spm. 17. Er der mulige tiltag til en digital app for taxikørsel, der ville gøre at du ville bruge appen mere?

Åben svarmulighed

Holdninger:

Heri vil vi komme ind på de holdninger som du har omkring taxikørsel.

Spm. 18. Hvilke taxiudbydere kender du?

1. TaxiNord 4x48
2. Dantaxi
3. Taxi 4x35
4. Amager-Øbro Taxi 4x27
5. Uber

Spm. 20. Hvilket taxiselskab foretrækker du at benytte?

- TaxiNord
- Dantaxi
- Taxi 4x35
- Amager-Øbro Taxi 4-27
- Uber
- Jeg har ingen favorit

Spm. 20.1. Hvorfor foretrækker du dette taxiselskab?

Åben svarmulighed

Spm. 21. Hvad er vigtigst for dig, når du vælger hvilket taxiselskab (herunder Uber) du vil anvende?

(mulighed for flere svar)

- Prisen / At det er billigt
- At prisen er fastsat på forhånd
- Kan se online hvilken rute chaufføren tog, når turen er slut
- Kendskab til taxiselskabet på forhånd
- At du ved, at du kører med en professionel chauffør
- At du ved, at køretøjet overholde de lovpligtige standarder
- At du ved, at selskabet du kører med overholder de lovmæssige krav
- At arbejdsforhold og overenskomst overholdes af taxiselskabet
- Mulighed for at bedømme kørslen efterfølgende
- At servicen er god
- At køretøjet kan komme indenfor en kort tidsperiode
- Mulighed for at bestille til et bestemt tidspunkt
- Mulighed for at kunne bestille via app eller online
- Andet

Åben svarmulighed

Spm. 22. Kunne nogle af disse aspekter få dig til at vælge en taxiudbyder fremfor andre?

- Mulighed for at vælge en luksustaxi, hvor eksempelvis WIFI, drikke, avis og andre tiltag indgår
- Discounttaxi, hvor du får taxaen til den billigste pris muligt men hvor bilen er af lav kvalitet
- Deletaxi, hvor du har mulighed for at tage en taxa sammen med andre ukendte personer, der skal fra cirka det samme sted til cirka det samme sted som dig?
- Loyalitetskort, hvor du får en række fordele med rabatter til eksempelvis biograf, restauranter osv., når du bruger den bestemte taxiudbyder?
- Loyalitetskort, hvor du optjener points til eksempelvis at få den 10. tur gratis?
- Muligheden for at give en "taxagave" på et beløb til andre, hvormed du kan give en tur på forhånd?
- Muligheden for at splitte regningen, eksempelvis inden kørslen via app, med de personer, som du skal køre sammen med?
- At taxiselskabet indgår i Rejseplanen.dk (eller andre), hvor du dermed kan se hvor meget det vil koste med taxi i forhold til den offentlige transport?

Spm 23. Hvad ville få dig til at vælge en taxikørsel i en højere grad over de andre transportformer (Såsom offentlig transport, eget transportmiddel osv.)

Åben svarmulighed.

Om dig

Til slut vil vi stille dig nogle generelle spørgsmål.

Spm. 24. Køn:

- Mand
- Kvinde

Spm. 25. Alder:

- Under 18 år
- 18-25 år
- 26-30 år
- 31-35 år
- 36-40 år
- 41-50 år
- Over 50 år

Spm. 26. Beskæftigelse:

- Studerende
- Fuldtidsansat (private sektor)
- Deltidsansat (private sektor)
- Fuldtidsansat (offentlig sektor)
- Deltidsansat (offentlig sektor)
- Pensionist
- Ledig
- Andet – Skriv din beskæftigelse herunder

Spm. 27. Din årligt bruttoindtægt (før skat):

- DKK 0 – 100.000
- DKK 101.000 – 200.000
- DKK 201.000 – 300.000
- DKK 301.000 – 400.000
- DKK 401.000 – 500.000
- DKK 501.000 eller derover

Spm. 28. Bopæl

- Albertslund Kommune
- Allerød Kommune
- Ballerup Kommune
- Brøndby Kommune
- Dragør Kommune
- Egedal Kommune
- Fredensborg Kommune
- Frederiksberg Kommune
- Frederikssund Kommune
- Furesø Kommune
- Gentofte Kommune
- Gladsaxe
- Glostrup
- Gribskov Kommune
- Halsnæs Kommune

- Helsingør Kommune
- Herlev Kommune
- Hillerød Kommune
- Hvidovre Kommune
- Høje-Taastrup Kommune
- Hørsholm Kommune
- Ishøj Kommune
- Københavns Kommune
- Lyngby-Taarbæk Kommune
- Rudersdal Kommune
- Rødovre Kommune
- Tårnby Kommune
- Vallensbæk Kommune
- Bor ikke i Region Hovedstaden

8.5. Bilag 5: Oversigt over kommunetilslutningsforholdene i stikprøven/populationen

Kommuner/2017Q1	Population/procent	Stikprøve/procent	Forskel/procentpoint
København	34,1	35,2	1,1
Frederiksberg	5,9	5,7	-0,2
Dragør	0,8	0	-0,8
Tårnby	2,4	0,8	-1,6
Albertslund	1,6	0	-1,6
Ballerup	2,7	1,6	-1,1
Brøndby	2,0	0	-2,0
Gentofte	4,3	4,1	-0,2
Gladsaxe	3,9	3,3	-0,6
Glostrup	1,3	0	-1,3
Herlev	1,6	3,3	1,7
Hvidovre	3,0	0,8	-2,2
Høje-Taastrup	2,8	0	-2,8
Ishøj	1,3	0	-1,3
Lyngby-Taarbæk	3,1	3,3	0,2
Rødovre	2,2	1,6	-0,6
Vallensbæk	0,9	0	-0,9
Allerød	1,4	4,1	2,7
Egedal	2,4	1,6	-0,8

Fredensborg	2,3	0	-2,3
Frederikssund	2,5	1,6	-0,9
Furesø	2,3	0	-2,3
Gribskov	2,3	17,2	14,9
Halsnæs	1,8	1,6	-0,2
Helsingør	3,5	0,8	-2,7
Hillerød	2,8	4,9	2,1
Hørsholm	1,4	0	-1,4
Rudersdal	3,2	4,9	1,7
Bor ikke i Region Hovedstaden		3,3	3,3

8.6. Bilag 6: Forbrug sidste måned af taxikørsel - bruttoindkomst set i forhold til beskæftigelse

Hvis du tænker tilbage på den sidste måned, hvor mange gange har du så gjort brug af taxi?					
Bruttoindkomst	Studerende	Ansæt (offentlig og privat sektor)	Selvstændig	Pensionist	Ledig
Under 100.000	0,1	0,4		2,1	
101.000-200.000	0,5				0,2
201.000-300.000	0,0	0,8			
301.000-400.000	0,4	0,7			
401.000-500.000		0,5			
501.000-600.000		0,7			
601.000 og derover		5,4	2,6		
Hovedtotal/gnm.	0,3	1,2	1,3	2,1	0,2

8.7. Bilag 7: Hvorfor har du ikke anvendt taxi oftere den seneste måned?

Hvorfor har du ikke anvendt taxi oftere den seneste måned?
Kategori - Andet
18-25 år
2 gange
Bliver altid kørt, ja i know, lille diva.
26-30 år
1 gang
Miljø, omkostning
31-35 år
3 gange

Har været udenlands.
Kategori - Anvender taxi ofte
<i>26-30 år</i>
<u>6 gange og derover</u> Er i dumme eller ???
<i>31-35 år</i>
<u>6 gange og derover</u> Behov Jeg anvender taxi ofte!?
<i>Over 50 år</i>
<u>6 gange og derover</u> Bruger taxa hver gang jeg skal i lufthavnen eller hjem fra byen Jeg har kørt I Taxi min. 50-60 gange i løbet af den sidste måned pga. af mit arbejde hvor jeg rejser 95% af tiden
Kategori - Eget transportmiddel
<i>18-25 år</i>
<u>5 gange</u> Jeg har selv bil Ingen Jeg vil hellere gå eller cykle og spare de penge
<i>26-30 år</i>
<u>3 gange</u> Egen bil <u>Ingen</u> Har egen bil Jeg har en bil og foretrækker derfor at bruge den. Desuden synes jeg det er for dyrt at køre med taxa.
<i>31-35 år</i>
Jeg har bil
<i>41-50 år</i>
<u>1 gang</u> Jeg bruger som regel egen bil, cykel eller tog <u>Ingen</u> Har egen bil Har ikke haft behovet da jeg transporterer mig rundt i egen bil. Har selv bil Jeg bor på landet, så bil er mit foretrukne valg. Når jeg drikker alkohol, sover jeg hos venner. I byen er jeg glad for at gå - også langt.
<i>Over 50 år</i>
<u>1 gang</u> Skulle ud og spise. Ellers har jeg selv bil. Vi har egen bil.

4 gange

Kører selv

Ingen

Egen bil/Mc samt brug af tog

Har egen bil, havde ikke behov for taxikørsel i sidste måned

Har egen bil.

Jeg bruger min bil.

Køre egen bil. Har ikke haft behov for taxi.

Tager altid bilen. Det er lettere

Kategori - Ikke haft behov

18-25 år

1 gang

Det har ikke været nødvendigt

Har ikke haft brug for det.

Ikke stået i situationer hvor jeg har haft brug for det.

3 gange

Jeg benytter mig kun af taxa/Uber kørsel til og fra byen/bytur

Ingen

Har ikke haft et behov for at køre med taxi

Har ikke været i byen.

Jeg benytter kun taxi efter en bytur, hvis jeg er meget træt. Ellers hvis vi er flere om at dele taxien.

Jeg bruger stort set kun taxi når jeg skal til/hjem fra byen. Og har ikke været i byen den seneste måned.

Jeg har ikke haft behov for en taxa

Jeg har ikke haft brug for det

26-30 år

1 gang

Bruger kun taxa når jeg er for fuld til selv at køre

4 gange

Der har ikke været behov for at køre oftere

Ingen

Der har ikke været behov

Det har ikke været nødvendigt

Har ikke haft behov for det

Har ikke haft behov for taxikørsel

Havde ikke behov

31-35 år

2 gange

Komfort og tidsbesparelse

Ingen

Har ikke haft brug for en, men bruger dem ellers gerne
36-40 år
<u>Ingen</u> Jeg har ikke brug for det oftere Jeg har ikke haft behov for det
41-50 år
<u>4 gange</u> Intet yderligere behov <u>Ingen</u> Har ikke haft behov for taxi. Har ikke haft brug for det. Jeg har ikke haft behov. Prøver også altid at arrangere privatkørsel da jeg syntes at taxa er for dyrt
Over 50 år
<u>1 gang</u> der har ikke været behov for at køre i taxi Har ikke behovet så ofte Ikke haft brug for det <u>2 gange</u> Har brugt til og fra lufthavn Ikke brug for <u>Ingen</u> Der har ikke været behov for at blive transporteret Ingen fester Jeg har ikke behov Jeg har slet ikke det behov og vil ikke betale for den type transport Jeg tager kun taxi, når jeg er til fest og derfor ikke må køre bil pga. promiller.
Kategori - København
18-25 år
<u>2 gange</u> Benytter mig kun af taxi når jeg er i indre by. Har ikke været i indre by mere end 2 gange den seneste måned
Over 50 år
<u>Ingen</u> ikke været i København/ region Hovedstaden
Kategori - Offentlig transport
18-25 år
<u>1 gang</u> Bruger som regel cykel eller offentlig transport til at komme rundt, da det er billigere. <u>3 gange</u> 3 gange er mere end jeg plejer. Bruger som regel det offentlige da det er meget billigere. Andre transportformer såsom offentlig transport er billigere.

<u>Ingen</u>
Cykler / tager metro
26-30 år
<u>2 gange</u>
Jeg har haft mulighed for at tage offentlig transport og har derfor ikke behøvet at tage en taxa.
41-50 år
1 gang
Det er ligeså nemt med toget
Kategori - Uber
26-30 år
1 gang
Jeg har taget Uber i stedet fordi det er billigere.
Ingen
Politiske årsager. Fuck taxa. Viva Uber.
Uber
Uber ♥
Over 50 år
Ingen
Jeg har brugt UBER de gange det har været nødvendigt
Kategori - Prisen og serviceniveauet
18-25 år
<u>1 gang</u>
Det er dyrt
Dyrt
<u>2 gange</u>
Prisen. Og at jeg generelt plejer at køre selv
<u>3 gange</u>
Prisen er for høj
<u>4 gange</u>
Det er dyrt
<u>6 gange og derover</u>
Det er for dyrt. Men kommer til at bruge det i forbindelse med byen, da det simpelthen er nemmere og vi er flere om at betale for det.
Prisen
<u>Ingen</u>
Det dyrt
Det er dyrt og unødvendigt
Det er dyrt.
Det er for dyrt
Det er for dyrt og de vil ikke køre korte ture.
Det er for dyrt, sammenlignet med andre transportmidler
Det er for dyrt, så hellere bruge den længere tid med det offentlige (selvom dette også er pricey)
Jeg behøver det sjældent og synes at det er dyrt

Pris Prisen Prisen er for høj, og jeg møder desværre alt for tit en sur chauffør eller bare generelt dårlig service
26-30 år
<u>1 gang</u> for dyrt For dyrt. For ringe service, sammenlignet med alternativerne. Pris <u>2 gange</u> Dyrt <u>6 gange og derover</u> for dyrt for dyrt/ikke behov <u>Ingen</u> Andre bedre og billigere alternativer Det er alt for dyrt Det er dyrt Det er dyrt og det er generelt nemt at komme rundt på andre måder Det er dyrt og mine oplevelser med taxa chauffører er at de kører uansvarligt Det er for dyrt for dyrt Spild af penge!
31-35 år
<u>1 gang</u> Cykler / tager metro <u>5 gange</u> For dyrt og for dårlig service <u>Ingen</u> Der er for lang vente tid, så jeg har altid lavet en aftale med et familie medlem om at hente. Dyrt, har børn, kommer aldrig ud:-D
36-40 år
<u>2 gange</u> For dyrt og for meget besvær med at få en vogn
41-50 år
<u>Ingen</u> Det er for dyrt Hvis jeg kan finde offentlig transport, gør jeg hellere det. Har ikke råd til at køre fra Hillerød til Gilleleje, hvilket vil være det, jeg havde brug for. Jeg har ikke råd

8.8. Bilag 8: Brandgenkendelse hos forbrugerne

DanTaxi	Total	TaxiNord	Total	Amager-Øbro Taxi 4x27	Total
Ja	58%	Ja	91%	Ja	56%
18-25 årige	10%	18-25 årige	16%	18-25 årige	8%
26-30 årige	10%	26-30 årige	11%	26-30 årige	9%
31-35 årige	7%	31-35 årige	9%	31-35 årige	6%
36-40 årige	1%	36-40 årige	3%	36-40 årige	2%
41-50 årige	5%	41-50 årige	13%	41-50 årige	6%
Over 50 år	26%	Over 50 år	41%	Over 50 år	26%
Nej	42%	Nej	9%	Nej	43%
18-25 årige	7%	18-25 årige	1%	18-25 årige	8%
26-30 årige	2%	26-30 årige	1%	26-30 årige	3%
31-35 årige	3%	31-35 årige	1%	31-35 årige	4%
36-40 årige	2%	Over 50 år	6%	36-40 årige	1%
41-50 årige	8%			41-50 årige	7%
Over 50 år	20%			Over 50 år	20%
Taxi 4x35	Total	Uber	Total		
Ja	67%	Ja	81%		
18-25 årige	11%	18-25 årige	17%		
26-30 årige	10%	26-30 årige	12%		
31-35 årige	9%	31-35 årige	10%		
36-40 årige	2%	36-40 årige	2%		
41-50 årige	7%	41-50 årige	11%		
Over 50 år	28%	Over 50 år	31%		
Nej	33%	Nej	19%		
18-25 årige	5%	26-30 årige	0%		
26-30 årige	1%	36-40 årige	0%		
31-35 årige	1%	41-50 årige	2%		
36-40 årige	1%	Over 50 år	16%		
41-50 årige	6%				
Over 50 år	18%				

8.9. Bilag 9: Hvad kunne få forbrugerne til at vælge taxikørsel i højere grad over de andre transportformer?

Antal af 23. Hvad ville få dig til at vælge en taxikørsel i en højere grad over de andre transportformer (Såsom offentlig transport, eget transportmiddel osv.)	
Rækkenavne	Total
Abonnementsordning	2
Billigere og evt. fastsat på længere basis	1
Ala periodekort til tog og bus, abonnementsform	1
Pris og loyalitetsfordele	1
Andet	10
at det er min eneste mulighed - for sent på den	1
At jeg havde været til fest og havde drukket og klokken var mange, og jeg ville hjem og i send	1
At jeg ikke har noget alternativ	1
Det er mere komfortabelt og du bliver sat af lige ved "døren"	1
El biler	1
Festkørsel	1
Festkørsel, ellers kører jeg selv	1
Hvis jeg skal til fest, samt hjem.	1
Tiden. Hvis jeg er under tidspres.	1
Vejret	1
Hurtighed	8
Det er hurtigt og bekvemt. Fordelen ved ikke at skulle sætte sig ind i andre transport systemer.	1
Hurtigere	1
Hurtigere at komme hjem. Og ingen ventetid ved transport skift. Kørsel direkte til døren.	1
hurtigt og nemt	1
Til kørsel i København, så skal det være det hurtigste og billigste alternativ. Det er taxikørsel næppe.	1
tilgængelighed, punktlighed og ease-of-use	1
Transporttid	1
Travlhed eller dovenskab.	1
Intet	2
Foretrækker at køre bil.	1
Jeg foretrækker min bil	1
Prisen	39
At det blev billigere	2
At det er billigere.	1
At det var billigere	1
Billigere	3
Billigere pris	1
Billigere priser og nemmere at få vogn fre/lør nat	1

Billigere ture.	1
De bliver billigere	1
Der skal ikke meget til, men prisen er vigtig.	1
Det blev billigere	1
Det skal være betydelig billigere	1
det skal være billigere.	1
Det skal være billigt!! Billigere end offentlig transport	1
Hvis det var billigere	1
Hvis det var billigere.	1
Hvis priserne på kollektiv trafik stiger vil jeg benytte taxa kørsel mere.	1
Komfort og pris	1
Lavere pris (eller hvis jeg selv havde en højere indkomst)	1
lavere pris!	1
Lavere priser - herunder startgebyr	1
Pris	4
Pris.	2
Prisen	8
Prisen. Hvis prisen på taxikørsel var på niveau med kollektiv transport, vil jeg uden tvivl benytte mig af taxikørsel.	1
Service og pris	1

8.10. Bilag 10: Taxikørsel den seneste måned ift. alder

Antal gange/Alder	18-25 årige	26-30 årige	31-35 årige	36-40 årige	41-50 årige	Over 50 år
0	9,2	7,6	4	2	10	27,3
1	2,8	2,2	1	0	2	10,5
2	1,4	0,7	1	1	0	4,2
3	1,8	0,4	1	0	0	0
4	0,5	0,4	0	0	1	2,1
5	0,5	0	1	0	0	0
6	0,9	1,1	2	0	0	4,2

8.11. Bilag 11: Taxikørsel den seneste måned ift. bruttoindkomst

Hvis du tænker tilbage på den sidste måned, hvor mange gange har du så gjort brug af taxi?	
Bruttoindkomst	Gnm.
Under 100.000	0,4
101.000-200.000	0,4
201.000-300.00	0,7
301.000-400.000	0,6
401.000-500.000	0,5
501.000-600.000	0,6
601.000 og derover	4,5