



LUND UNIVERSITY

Taxi, var god röj! Förändringsledning i samband med införandet av Taxi Welcome Service.

Larsson, Anna

2009

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Larsson, A. (2009). *Taxi, var god röj! Förändringsledning i samband med införandet av Taxi Welcome Service.* [Publisher information missing].

Total number of authors:

1

General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00

Taxi, var god röj! Förändringsledning i samband med införandet av Taxi Welcome Service.

Abstrakt

Syftet med uppsatsen var att studera den koordinerade förändringsprocess som Taxi Welcome Service innebar. Detta med utgångspunkt från intressenterna. Ett antal frågor ställdes: Vilka är intressenter? Vilka är deras roller? Vilken maktposition har dessa? Vilket inflytande fick intressenterna? Över vilka frågor fick intressenterna inflytande? Vilka är berörda av en förankrad målbild enligt DELTA? Det empiriska materialet ledde till andra frågeställningar: Hur kan man förhålla sig till intressenterna avseende deras maktposition? Genomfördes förändringsledningen enligt Kotters åtta steg?

Det empiriska angreppssättet var kvalitativt och metoden utgjordes av en fallstudie bestående av kvalitativa intervjuer samt studier av årsredovisningar och tidningsartiklar.

Resultatet av studien visade att Taxi Welcome Service hade varit enklare att genomföra om man använt sig av bland annat DELTA Meta Arkitektur för att få överblick över förändringen och för att kartlägga intressenterna, deras roller, grad av involvering, deras maktposition, deras intressen och perspektiv.

Slutsatsen av studien är att intressenterna var väldigt olika avseende deras roller, grad av involvering, deras maktposition, deras intressen och perspektiv vilket gjorde genomförandet av förändringen komplex. För att kunna hantera denna komplexitet måste man ha en strategi. Fallstudien visade att man på vissa punkter kunde haft en mer genomtänkt strategi avseende intressenterna.

Nyckelord: förändringsledning, intressenter, DELTA Meta Architecture, taxibranschen, Taxi Welcome Service, Change Management, Stakeholder Management

Författare: Anna Larsson

Handledare:

Uppsats, 5 poäng

Förord

Stort tack till informanterna och intressenterna Roger Blomquist, Magnus Klintbäck och Göran Palmkvist. Tack också Håkan Enquist och Maria Bergenstjerna för utmärkt handledning.

Anna Larsson

Jonstorp 2009-05-25

Innehåll

Taxi, var god röj! Förändringsledning i samband med införandet av Taxi Welcome

Service.....	1
1 Inledning och bakgrund till Taxi Welcome Service.....	3
1.1 Syfte och frågeställningar.....	4
1.1.1 Avgränsningar.....	4
2 Vetenskaplig metod.....	4
2.1 Datainsamling.....	4
2.1.1 Litteraturstudier.....	4
2.1.2 Fallstudier.....	5
2.1.3 Intervjuer.....	5
2.1.4 Fallstudiens uppläggning.....	5
3 Teoretiska ramar.....	6
3.1 DELTA Meta Arkitektur.....	7
3.2 Tidigare forskning om intressenter.....	8
3.3 Taximarknaden i Sverige.....	11
4 Empiriskt resultat.....	14
4.1 Netrevelation AB.....	14
4.1.1 Produkter och tjänster.....	15
4.1.2 Grundkrav för taxiservice och kundlöften.....	16
4.2 Intervju med Roger Blomquist, verkställande direktör, Netrevelation Technologies....	17
4.3 Intervju med Magnus Klintbäck, verkställande direktör Taxi Kurir och Taxi 020 Göteborg.....	18
4.4 Intervju med Göran Palmqvist, marknadschef marknadsområde Väst, Jernhusen Stationer AB.....	19
4.5 Taxi Welcome Service mottagande hos taxikunderna.....	20
4.6 Taxi Welcome Service mottagande i dagspressen.....	20
4.7 Netrevelations aktieägare och styrelse.....	21
4.8 Taxi Welcome Service mottagande bland politiker.....	21
5 Analys med slutsatser.....	22
6 Diskussion.....	27
7 Käll- och litteraturförteckning.....	31
Bilagor.....	33
Bilaga 1. Intervjufrågor Roger Blomquist, verkställande direktör Netrevelation Technologies.....	33
Bilaga 2. Intervjufrågor Magnus Klintbäck, verkställande direktör Taxi Kurir och Taxi 020 i Göteborg.....	33
Bilaga 3. Intervjufrågor Göran Palmqvist, marknadsområdeschef Väst, Jernhusen Stationer AB.....	34

1 Inledning och bakgrund till Taxi Welcome Service

Det finns en rad ekonomiska, tekniska och sociala krafter som leder till ökad konkurrens. Exempel på krafter är avreglering och privatisering av olika marknader och tekniska förändringar såsom förbättrade kommunikationer och transporter och fler informationsnätverk som sammanbinder människor.¹ Dessa krafter driver därmed fram behovet av mer storskaliga förändringar i organisationer för att behålla konkurrenskraften och positionen på marknaden.

De senaste decennierna har det blivit allt vanligare att självständiga organisationer ingår interorganisatoriska samarbeten. Interorganisatorisk samverkan innebär att organisationer knyts närmare varandra samtidigt som de behåller sin självständighet. Denna kollaboration anses ge fördelar för de inblandade såsom tillgång på resurser och extern kunskap samt möjlighet att uppnå skalfördelar och stordrift. Vidare kan man dela på risker och kostnader. Dessa samarbeten kan ske vertikalt mellan företag, leverantörer och kunder eller horisontellt mellan olika företag som riktar sig till samma kunder.²

Taxibranschen avreglerades 1 juli 1990. Tanken var att öka utbudet och stärka konkurrensen. Antalet företag i branschen ökade snabbt liksom antalet taxibilar. De omedelbara effekterna blev kortare köer men också högre priser samt ett ökat fusk med exempelvis skatter, avgifter och lönegarantier. Många talade om kaos i branschen. I maj 1992 krävde kommunikationsminister Georg Andersson utredningar av avregleringen och krafttag mot fuskets togs under det följande året. 1994 infördes legitimationer för att rensa i leden. Tusentals oseriösa förare sållades bort. Försöken med speciella filer för etablerade bolag genomfördes.³

Arbetet med att förädla taxibranschen har fortsatt under 2000-talet. En aktör i detta har varit Jernhusen AB.⁴ En annan aktör har varit företaget Netrevelation som har arbetat på Jernhusens uppdrag. Netrevelation grundades 1990 och är ett affärssystemföretag specialiserat på transportlogistik som inkluderar taxiresor. Företagets affärsidé är att:

förädla traditionella taxiresor till reseprodukter som ger företag och organisationer ett kvalitetssäkrat, förenklat och mer kostnadseffektivt resande. Netrevelation vill göra taxibranschen till en del av reseindustrin. Netrevelation strävar efter att förenkla processen vid persontransporter, från bokning och transport till den efterföljande administrationen. För taxiresan som reseprodukt innebär detta en nödvändig anpassning till reseindustrins bokningssystem och övriga administrativa processer. För att kunna kvalificera som en fullvärdig reseprodukt erbjuder Netrevelation ett biljett- och kvittolöst resande med fastställda kvalitetssäkrade servicenivåer.⁵

Detta är bakgrunden till en förändringsprocess som heter Taxi Welcome Service som har genomförts vid Stockholms Centralstation och Göteborgs Centralstation.

¹ Kotter (1996).

² (Kraus & Linde (2007).

³ TT (1997).

⁴ Jernhusen är helägt av svenska staten och var tidigare en del av SJ. Jernhusen äger, förvaltar och utvecklar stationer, kontor och verkstäder längs den svenska järnvägen. Därutöver äger de kontorsfastigheter, terminaler, råmark och andra fastigheter som används, eller har använts, för järnvägsändamål. I uppdraget ingår även att medverka till att stationer m.m. utvecklas och ställs till trafikoperatörers, resenärers och andra användares förfogande på konkurrensneutrala villkor. Vidare att se till att resenärernas behov av trygghet, säkerhet och service uppfylls. Jernhusen AB URL: <http://www.jernhusen.se/> [090525]

⁵ Netrevelation AB URL: http://www.netrevelation.se/files/Arsredovisning_2008.pdf [090525]

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att studera förändringsprocessen Taxi Welcome Service.

Problem:

En specifik del i koordinerad utveckling är intressenterna. Vilka de är, deras roller, maktposition, inflytande samt i vilken grad de är involverade i en förändringsprocess och hur utfallet av förändringen kan påverkas av vissa intressenter. Intressant i sammanhanget är även om en väl eller mindre väl förankrad målbild påverkar utfallet?

Detta problem går att splittra upp i ett antal underfrågor:

Vilka är intressenter?

Vilka är deras roller?

Vilken maktposition har dessa?

Vilket inflytande fick intressenterna?

Över vilka frågor fick intressenterna inflytande?

Vilka är berörda av en förankrad målbild enligt DELTA?

1.1.1 Avgränsningar

Jag kommer att lägga fokus på hur förändringsprocessen genomfördes ur intressenternas synvinkel utifrån förändringsledningsteorier. Jag kommer inte att använda mig av ekonomiska teorier, teorier om ledarstilar eller kommunikationsteorier. Taxi Welcome Service är implementerad även vid Stockholms central och fler stationer kommer att genomgå samma process. Jag kommer dock att lägga tyngdpunkten på införandet av Taxi Welcome Service vid Göteborgs Central.

2 Vetenskaplig metod

Enligt Backman (2008) innebär kvantitativ metodik mätningar, kvantifiering med hjälp av matematik och statistik medan kvalitativ metod innebär skrivna eller talade verbala formuleringar. Eftersom målet med uppsatsen är att erhålla en situationsbild över en förändringsprocess som till stor del styrs av människors aktiva handlande är jag hänvisad till att ha en kvalitativ ansats då detta är denna ansats som enligt Backman står till buds under rådande omständigheter. Jag har valt att undersöka och tolka ett fåtal individers handlande i samband med, och synpunkter på, en förändringsprocess för att på så vis se hur denna information stämmer överens med de teorier jag valt att studera. Kvalitativ forskning har kritiserats för att vara alltför subjektiv. Jag menar dock att ett visst mått av subjektivitet är ofrånkomligt oavsett metodval. Det viktiga är att vara medveten om sin subjektivitet, redogöra för sin egen förförståelse och teoretiska utgångspunkter samt att ha ett kritiskt förhållningssätt.

2.1 Datainsamling

Datainsamlingen har skett genom en litteraturstudie samt en fallstudie som främst genomförts genom intervjuer.

2.1.1 Litteraturstudier

Enligt Backman (2008) bör man inleda en uppsats med en litteraturgranskning efter det att man bestämt problemområdet för uppsatsen. Denna fas genomförde jag genom att studera kurslitteraturen samt böcker och artiklar. Tidskriftsartiklar i vetenskapliga tidskrifter har jag hittat

genom att söka i Elin (Lunds universitetsbiblioteksbiblioteks databas för e-tidskrifter och e-böcker) och Samsök. Dagstidningsartiklar har jag funnit genom att söka i databaserna Presstext och Mediarkivet. Böcker har jag hittat i Lovisa (Lunds universitets bibliotekskatalog).

2.1.2 Fallstudier

I kvalitativ forskning är användningen av fallstudier frekvent. En fallstudie betecknar enligt Patel & Davidsson (1994) en undersökning på en mindre grupp. Ett "fall" kan vara en individ, en grupp individer, en organisation eller en situation. Vid fallstudier utgår man från ett helhetsperspektiv och försöker få så täckande information som möjligt. Fallstudien är enligt Backman (2008) lämplig när studieobjektet är komplext. Fallstudien undersöker ett fenomen i sin realistiska miljö eller kontext, där gränserna mellan fenomen och kontext inte är givna. Vidare att man använder sig av flera olika källor. En fallstudie kan vara deskriptiv eller explorativ. Eftersom jag kommer att studera ett verkligt fenomen för att sedan jämföra resultatet med de teorier jag studerat är min ansats således deskriptiv. Generaliserbarheten av resultatet bestäms enligt Patel & Davidsson (2003) av hur man valt fall. Om man har möjlighet att diskutera resultatens giltighet för den population som man utgick från kan resultatet ses som generaliserbart. Även om fallstudien som denna uppsats bygger på i många avseenden är unik, så är det också ett exempel som ingår i en bredare kategori (Denscombe (2009)). I det här fallet ingår förändringsprocessen i en kategori av förändringsprocesser som utspelat sig i en interorganisatorisk kontext. Det finns teorier om förändringsprocesser och interorganisatorisk samverkan som jag tagit del av och som jag redogör för i teoriavsnittet, varför jag menar att resultatet till viss del är generaliserbart. Enligt Holme & Solvang (1997) innebär närheten till det som undersöks i en kvalitativ studie, framförallt att den som studeras själv kan styra sin medverkan, att chansen ökar att informationen blir valid.

2.1.3 Intervjuer

Det finns fördelar med intervjuer. Man får enligt Denscombe (2009) djupgående information från nyckelpersoner som kan ge värdefulla insikter om exempelvis informanternas prioriteringar, åsikter och idéer. De får vidare möjlighet att utveckla sina idéer, förklara sina synpunkter och identifiera vad de anser vara de centrala faktorerna. Vidare ger direktkontakten möjlighet att kontrollera data beträffande riktighet och relevans under tiden som den samlas in vilket gör att informationen blir valid.

2.1.4 Fallstudiens uppläggning

- 1 **Litteraturstudier** i form av relevant vetenskaplig litteratur och vetenskapliga artiklar inom ämnesområdet förändringsledning i allmänhet och Stakeholder management och DELTA Meta Architecture i synnerhet.
- 2 **Fallstudie där kvalitativa intervjuer** utgör den huvudsakliga metoden. För att ytterligare belysa ett antal intressentgrupper kommer jag att använda mig av tidningsartiklar ur dagstidningar, inlägg från ett diskussionsforum hos en nätmäklare där några av Netrevelations aktieägare diskuterar företaget samt Netrevelations årsredovisningar.
- 3 **Analys av resultatet med slutsatser.** Här kommer jag att sammanfatta resultatet av fallstudien samt besvara frågeställningarna. Avsnittet avslutas med Frågeställningarna?
- 4 **Diskussion.** Här jag kommer att jämföra tolkningen av resultatet från fallstudien med de teorier jag redogjort för i "Teoretiska ramar" Kapitel 3 för att utveckla frågeställningarna ytterligare.

3 Teoretiska ramar

I dagens ständigt föränderliga omvärld har behovet av samordnad eller koordinerad utveckling av företag och IS blivit allt viktigare i stora organisationer. Koordinerad utveckling är dock komplex och svår att genomföra. Ofta finns det brister i genomförandet. Orsakerna till dessa brister kan delas in i tre områden av betydelse:

Brist på begriplighet:

Företag och IS är ömsesidigt beroende av varandra varför eventuella förändringar i företaget förutsätter motsvarande förändringar i IS. Förändringar av IS förutsätter motsvarande förändringar i företaget, dess processer och beteendet hos personalen. Om IS och företag är inkompatibla blir utvecklingsprocessen obegripligt

Brist på delad förståelse:

Omfattningen och storleken på företag i kombination med snabba förändringar leder till diversifierade bilder och brist på delade förståelse. Vidare borde interorganisatoriska samarbeten enligt min åsikt leda till att komplicera det hela ytterligare.

Brist på motivation och engagemang:

Brist på motivation och engagemang kan ha flera orsaker såsom diffusa, inkonsekventa, motsägelsefulla och dolda utvecklingsmål, dolda intressen bland inflytelserika aktörer samt oklar ledning, oklara strukturer och maktförhållanden. Brist på motivation och engagemang kan leda till att kostnaderna för IT-investeringar eskalerar eller att nyttan blir begränsad eller uteblir vilket i sin tur, på kort sikt, leder till osäkerhet och lågt förtroende för att uppnå strategiska och operativa utvecklingsmål. På lång sikt finns risken att företaget hindras från att hitta innovativa och attraktiva lösningar som svar på en ständigt föränderlig omvärld.⁶

Signifikant för koordinerad förändring är ett stort mått av ovetande (uncertainty) och ovisshet (ambiguity). Ovetande uttrycker sig i frågor om "ends" exempelvis vad som ska utvecklas (produkt), och frågor om "means" exempelvis hur utveckla (process). Ends speglar överenskommelsen mellan intressenterna avseende utvecklingsmålen och "means" speglar lämpligheten av föreslagna produkter och utvecklingsprocesser. Ett problem med förändringsprocesser är att de kan framstå som mindre begripliga och att det bland intressenterna kan finnas en brist på delad förståelse och att känslan av meningsfullhet saknas. Genom att skapa överblick över processen och på så vis reducera denna osäkerhet samt genom kunskapsdelning kan man skapa medvetenhet och genom meningsfullhet kan man samordna olika viljor.⁷

Det finns olika metoder för att hantera utmaningarna i förändringsprocesser. Kotter (2002) har, genom att studera ett stort antal företag som genomfört förändringsarbete och kommit fram till vad som krävs för att lyckas med förändringsarbetet och kommit fram till att det finns åtta steg i en förändring som är avgörande för att den ska lyckas och att dessa steg måste tas ett i sänder i rätt ordning och med rätt inställning. Vidare får man inte hoppa över något av dem:

⁶ Enquist et al. (2001).

⁷ Ibid.

Kotters åtta steg

1. Att skapa ett angelägenhetsmedvetande - undersök marknaden och konkurrenssituationen, identifiera och diskutera kriser, potentiella kriser och möjligheter
2. Att forma en stark vägledande koalition
3. Att utveckla en vision och en strategi för att uppnå denna vision
4. Kommunicera förändringsvisionen och strategin och se till att koalitionen sköter sitt uppdrag
5. Att ge befogenheter att handla på bred bas – avlägsna hinder, förändra system eller strukturer som underminerar förändringsvisionen, uppmuntra risktagande och nytänkande
6. Att skapa kortsiktiga framgångar (vinster) – planera för detta och ge belöningar till dem som gjort vinsterna möjliga
7. Att befästa vad som uppnåtts och att producera fler förändringar – förändra system, strukturer och policys som inte passar in i förändringsvisionen – anställ, befordra och utveckla människor som kan genomföra förändringsvisionen – förstärk processen med nya projekt m.m.
8. Att förankra de nya inställningarna i företagskulturen – skapa bättre prestationer genom kund- och produktivitetsoorienterat beteende – betona sambandet mellan det nya beteendet och framgången



Figur 1: Kotter (2007).

3.1 DELTA Meta Arkitektur

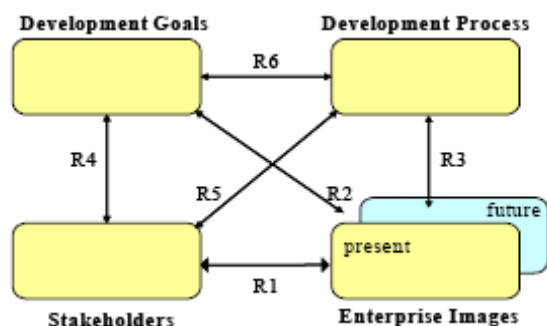
Ytterligare en teori som behandlar förändringsprocesser är DELTA Meta Arkitektur.

Bakgrunden till DELTA-projektet var följande frågeställningar:

1. How can we improve the coordination of enterprise and information systems development in complex organizations?
2. What principles, theories and models can guide management in coordination of enterprise wide and information systems development?⁸

DELTA Meta Arkitektur är ett konceptuellt ramverk, ett slags mellanliggande skikt som dels refererar till teorier inom informatik och deras utveckling/förändring, dels syftar till att stödja koordineringen av utvecklingsaktiviteter inom en organisation. Koordinering av utvecklingsaktiviteter inom en organisation innebär förekomsten av beroenden och interaktioner. DELTA Meta Architecture beskriver och definierar och beskriver förändringsobjekt och förändringsförlopp. Modellen består av fyra beståndsdelar (fyra stycken block). Dessa block beskriver beståndsdelarnas inbördes relationer, specifika egenskaper, beroenden och interaktioner samt beskriver förändringen ur beståndsdelarnas respektive perspektiv. Detta genom att belysa ett block i taget och effekterna för blocket vid förändring i något av de övriga blocken. Deltamodellen visar att alla block berörs vid en förändring i ett av blocken. DELTA främjar därigenom en koordinerad utvecklings-, och förbättringsprocess och ökar förutsättning för att förändringsprojekt ska bli framgångsrika. DELTA hanterar behovet av kunskap då DELTA även är menat att utgöra ett stöd för att kunna fånga upp ovetande (uncertainty) och ovisshet (ambiguity), där ovetande är effekten av att det råder obalans mellan behov av kunskap och tillgänglig kunskap medan ambiguity mer handlar om de känslomässiga aspekterna av förändring.

⁸ Enquist et al. (2001).



Figur 2: DELTA Meta Arkitektur

Intressenter – Representerar alla aktörer som har eller borde ha inverkan på en förändring. Det är alltid i detta block som förändring initieras. Detta block rymmer grupper av olika slag och med olika intressen och mål exempelvis uppdragsgivare, personal och kunder. De har de olika grad av inblandning i verksamheten samt olika typer av relationer till verksamheten.

Verksamhetsbilder – Beskriver verksamhetens identitet och beteende i dess omgivande kontext. Dels finns bilder av nutiden, dels finns bilder av framtiden vid olika tidpunkter. Framtidsbilder kan bygga på olika scenarier utifrån olika förutsättningar. Vidare kan bilderna vara differentierade mellan eventuella avdelningar i en organisation. De olika bilderna baseras på strukturen av de ingående entiteterna (exempelvis processer, enheter, resurser, IS m.m.) i organisationen och dess kontext. Bilderna beskriver entiteterna ur olika perspektiv såsom organisatoriskt perspektiv, funktionellt perspektiv, aktivitetsperspektiv och resursperspektiv. Bilderna beskriver även organisationens framtida identitet och beteende i dess kontext och vid olika tidpunkter i framtiden.

Utvecklingsmål – Beskrivningar av de förbättringar som härrör ur nuvarande och framtida verksamhetsbilder. Dessa förhåller sig till organisationens identitet och beteende. Beskriver riktningen och omfattningen av framtida förändringar samt policier för förändringsprocessen.

Utvecklingsprocesser – Representerar "hur" förändringen ska gå till d.v.s. de olika aktiviteter som utvecklar eller förändrar entiteterna. Processen innebär även hur dessa processer ska integreras i verksamheten för att därigenom förändra verksamheten från ett stadie till ett annat. Detta block innehåller element av osäkerhet och ovisshet och de utmaningar för eller positiva effekter på intressenterna som förändringsprocessen för med sig.⁹

3.2 Tidigare forskning om intressenter

De senaste årens ökande komplexitet såsom konkurrens, globalisering m.m. har lett till nya synsätt på organisationer för att möta dessa utmaningar. Vidare ställer kunderna mycket högre krav än tidigare och informationsteknologins snabba utveckling har skapat nya möjligheter till kommunikation och informationsbehandling som inneburit flera förändringar såsom mindre manuellt arbete till förmån för kunskapsarbete och samt att förändrade förutsättningar för affärsverksamheten som innebär med dynamik och komplexitet.¹⁰ Tidigare var de viktigaste intressentgrupperna kunder, anställda, styrelser, leverantörer. Porter (1983) har med sina fem konkurrenskrafter visat att verksamheter idag utöver nuvarande och nyetablerade konkurrenter och substitut¹¹ även måste förhålla sig till kundernas förhandlingsstyrka¹² och

⁹ Ibid.

¹⁰ Pessi och Magoulas (1997).

¹¹ Hot från substitut såsom nya teknologier eller alternativa sätt att tillgodose kundens behov kan utgöra ett hot.

¹² Kundera kan bli konkurrenter om de är starka och använder sin förhandlingsposition till att ställa orimliga krav såsom ibland kan vara fallet i verksamheter som bibliotek som finansieras av skattemedel vilket ibland gör det svårt att sätta gränser och säga nej.

leverantörernas förhandlingsstyrka.¹³ Än mer komplicerat är det i dagens samhälle där många organisationer ingår interorganisatoriska partnerskap med konkurrenter, leverantörer och staten. Enligt min mening finns det fler parter som ett företag måste förhålla sig till vars förhandlingsstyrka är stor. Medier hör definitivt hit och i Sverige utgör staten, kommuner och andra lagstiftande församlingar maktfaktorer att räkna med.

Hayes (2007) beskriver organisationen som en politisk arena bestående av ett antal valkretsar där var och en lobbyar för sina sakfrågor och att individerna och grupperna agerar utifrån egenintresse. Troligtvis fungerar det likadant i ett interorganisatoriskt samarbete. Perspektivet ovan menar att när olika intressen hamnar i konflikt är det den mäktigaste gruppens eller individens egenintresse som vinner, snarare än logiska och rationella argument. Förändringsledaren måste således förhålla sig till intressenterna för att lyckas med förändringen. Men vem är intressent? Och vilka är deras roller i exempelvis en förändringsprocess? Om detta finns det många teorier. Den ursprungliga definitionen är att en intressent är en individ eller grupp som kan påverka eller blir påverkad (är berörd) av verkställandet av organisationens mål.¹⁴ Denna definition har kritiserats för att vara för generell. Vos et al. (2004) menar att Freedmans definition trots allt är intressant av normativ karaktär då de menar att organisationen är förpliktigad att förhålla sig till alla de som påverkas av organisationens aktiviteter det vill säga gruppen berörda. Dessa är ofrivilligt involverade, de har intresse av organisationens aktiviteter och är därför legitima intressenter. Vidare måste ledningen förhålla sig till att intressenternas inblandning samt vilka intressenter som ska prioriteras kan skifta under exempelvis en förändringsprocess. Därför har Vos et al. (2004) skapat ett instrument som klassificerar och identifierar olika intressenters involvering i exempelvis en förändringsprocess samt skapat ett antal roller till dem.

Definitioner av olika roller och olika grad av involvering

Generell definition: Aktivt eller passivt involverad	Involverad intressent är alla grupper eller individer som kan 1. påverka utgången av förändringens mål (aktivt involverad) eller 2. påverkas av verkställandet av av dessa mål (passivt involverad).
Klient	Klient är en aktör vars syften blir tillgodosedda genom förändringen.
Beslutsfattare	Beslutsfattare ställer krav på resultatet av förändringen.
Designer	Designern bidrar med expertis till förändringsprocessen och ansvarar för dess utförande.
Passivt involverad: Representant	En passivt involverad påverkas av resultatet av förändringen utan att kunna påverka detta resultat. En representant är en individ som företräder en annan intressent exempelvis en passivt involverad sådan.

Figur 3: Intressenters olika roller. Vos et al. (2004).

¹³ Leverantörerna kan om de är i överläge höja inköpspriserna till orimliga nivåer.

¹⁴ Freedman citerad i Hayes (2007).

Det finns olika teorier om hur man ska förhålla sig till intressenter. McCall¹⁵ citerad i Hayes (2007) menar att man ska försöka förutse vilka intressenter som har makt att påverka en förändringsprocess: Utmärkande för dessa är:

- Att de befinner sig på en position där viktiga problem som rör organisationen avgörs
- Att de har kontroll över värdefulla resurser.
- Att de lyckas sammanföra problem och resurser samtidigt.
- Att de befinner sig mitt i händelserna centrum.
- Att de är svåra att ersätta.
- Att de har använt sig av makt på ett skickligt sätt i det förflutna

När man kartlagt vilka intressenter som finns behöver man en strategi för hur man ska förhålla sig till dem:

1. Vinna de intressenter som motsätter sig förändringen och som har inflytande över resultatet genom att ge dem information som kan få dem positiva, involvera dem i förändringsprocessen, ge dem kontroll över den samt att köpslå med dem.
2. Öka inflytandet för de intressenter som är positiva till förändringen. Låt dem bilda beslutsfattargrupper.
3. Reducera inflytandet för mäktiga intressenter som motarbetar förändringen. Exempelvis genom att utmana deras argument eller genom att marginalisera dem genom att förflytta dem bort från beslutsfattandet.
4. Bilda en koalition av stödjande intressenter som är beredda att arbeta tillsammans för förändringen. Inspirera, visa på ömsesidiga vinster.
5. Fragmentera existerande koalitioner som är antagonistiska gentemot förändringen. Genom att exempelvis rikta sig mot nyckelpersoner och förse dem med information som skulle kunna göra dem medgörliga. Involvera dem i och ge dem kontroll över förändringsprocessen. Köpslå med dem.
6. Ta in nya främjare exempelvis använda sig av media.¹⁶

Dock är det med problematiskt än så då man även måste ta hänsyn till att intressenternas grad inflytande och involvering kan skifta under förändringsprocessens gång. Jawahare och McLaughlins¹⁷ har sammanfattat de tre teorierna lifecycle-, resource-dependence- och prospect theory:

1. Vid varje givet livscykelstadium kommer vissa intressenter att vara mer viktiga än andra på grund av deras potential att tillfredsställa kritiska behov hos organisationen.
2. Det är möjligt att identifiera vilka intressenter som troligtvis kommer att bli mer eller mindre viktiga vid varje steg i livscykeln.
3. Strategin som kommer att användas för att förhålla sig till intressenterna beror på hur viktig intressenten är i förhållande till de andra intressenterna.

Hur man förhåller sig till intressenterna är ledningens uppgift. Enligt Sandberg & Targama (1998) har ledarskapet förändrats från att vara detaljstyrt och förvaltande till att vara idébaserat och att den viktigaste ledningsuppgiften har blivit att formulera en vision som skapar en gemensam förståelse bland medarbetarna. Detta sker ofta på det retoriska planet

¹⁵ Tillhör den instrumentella teoriskolan som menar att intressentens inflytande över deras intressen ska vara avgörande. Andra sätt att förhålla sig till gruppen intressenter är den normativa teoriskolan som menar att moraliska aspekter bör styra valet. Förutom dessa teoriskolor finns det ett livscykelangreppssätt som menar att intressenternas inflytande varierar över tid i en organisations livscykel (Hayes (2007)).

¹⁶ Hayes (2007).

¹⁷ Citerad i Hayes (2007).

men det går även att genomföra praktisk. SAS genomförde detta på 80-talet i form av en kulturförändring. SAS gick från att vara en verksamhet som var produktorienterad och där förståelsen var flyghantering till att bli ett företag där ”kunden i centrum” blev den nya förståelsen. Detta genomfördes genom kollektivt lärande där ett antal teser kommunicerades intensivt samtidigt som man diskuterade svagheterna i hur det varit förut.

Till de mjuka delarna av teorierna hör också resonemanget om att det är lättare att få människor att sträva mot ett mål om de känner delaktighet. Att låta medarbetare vara delaktiga på olika nivåer, verkar vara en förutsättning för både förändring och lärande.¹⁸ För att få till stånd en förändring i en organisation krävs att förändringsledaren får med sig den kritiska massan¹⁹ av individer och grupper vars aktiva engagemang behövs för att få tillräckligt med energi för att kunna genomföra förändringen.²⁰ Vidare har vi problemet med ovisshet där kunskap inte räcker till eller som Enquist et al. (2001) uttrycker det:

However, to address the issue of ambiguity knowledge is not enough. Ambiguity must be addressed by the management practices to create a participative dialog among stakeholders giving room for alignment of interpretations, values and thus understanding of ends-means relations leading to alignment of development goals. Changes in development goals and interpretations of ends and means relations will in turn lead to change in knowledge requirements. Therefore, the coordination of thinking and action will also require agile and learning development behaviour as described above.

3.3 Taximarknaden i Sverige

Den svenska taximarknaden avreglerades 1990. Tidigare dominerade ett fåtal taxiorganisationer med monopolliknande ställning de lokala taximarknaderna. Dessa har ersatts av en mångfald av olika taxiföretag och tillgången på taxibilar har ökat dramatiskt. Avregleringen har alltså lett till att det blivit lättare att få tag på en ledig taxibil. Dock har det blivit svårare att bedöma kvalitén på de olika transportörerna. Taxiresor har traditionellt bokats via lokala eller företagsanknutna beställningscentraler. Dessa har inte varit anknutna till reseindustrins bokningssystem där man bokar fly, tåg, färjor, hotell m.m.. Sedan avregleringen har taxiresandet ökat i omfattning.²¹

2006 omsatte den svenska taximarknaden 12,7 mdkr enligt senaste tillgängliga statistik från SCB. Taxiresorna kan delas upp i tre huvudkategorier; privatresor, samhällsbetalda resor och affärsresor. Privatresorna med taxi uppgick 2006 till 2,8 mdkr. Samhällsbetalda resor svarade för 5,3 mdkr 2006.²² Resterande gruppen taxiresor vilka utgörs av affärsresor och andra resor som betalas av arbetsgivaren för transport av anställda i tjänsten. Denna typ av resor svarade för 4,5 mdkr 2006. Det är mot denna grupp det undersökta företaget Netrevelations verksamhet riktar sig mot. Dessa resor görs mestadels i samband med interna möten, kurser och konferenser. Hur dessa resor beställs och betalas varierar mellan olika företag och organisationer. Antingen är taxiresandet styrt utifrån arbetsgivarens policy eller så beställs och betalas taxiresorna av den anställde själv varefter den anställde skickar in taxikvitton som bilaga till en reseräkning.²³

¹⁸ Carnall (2003).

¹⁹ Koalition kallas den hos Kotter se vidare modell 2.

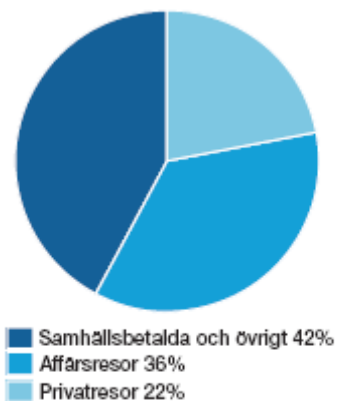
²⁰ Den kritiska massan delas upp i tre grupper: de som låter det hända, de som hjälper till och de som genomför förändringen (Burnes (2004) s. 480)

²¹ Netrevelation (2008).

²² Exempelvis skolskjutsar, färdtjänst och sjukresor. Dessa tjänster upphandlas av kommuner och landsting och utförs av taxibolag.

²³ Netrevelation (2008).

Den svenska taximarknaden 2006*



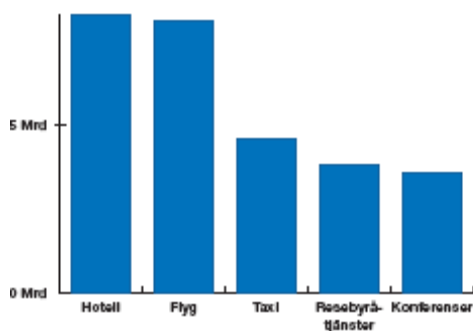
Källa: SCB

* senast tillgängliga uppgifter

Figur 4: Den svenska Taximarknaden (Netrevelation (2008)).

Kostnaderna för taxi utgör den tredje största kostnadsposten för affärsresor i Sverige efter flyg och hotell. Över hälften av affärsresorna i Sverige med övernattnig går till storstäder. Övriga regioner svarar för mindre än 5 procent vardera. Stockholm är det vanligaste resmålet följt av Göteborg och Malmö. Utveckling med ett ökat inslag av lågprisflyg kommer enligt Netrevelation troligtvis att leda till att taxiresorna ökar och därmed även kostnaderna för affärsresandet. Detta förväntas leda till att taxiresandet kommer att få en ökad uppmärksamhet hos företag och andra organisationer vilket sannolikt kommer att öka priskänsligheten men även att man blir mer mottaglig för olika typer av tjänster som innebär att totala kostnaderna för taxi kan minska. Den ökade användningen av Internet innebär också att det finns en allt större mottaglighet för olika typer av självbokningssystem även för affärsresenärer. En ytterligare faktor som beräknas komma att påverka företags inköpsbeteende avseende taxitransporter är möjligheten att mäta, redovisa och genom aktivt agerande påverka taxiresandets miljöbelastning.²⁴

Kostnader för affärsresor 2006**



Källa: Turistdeligationen/SCB

** exklusive varuinköp

²⁴ Netrevelation (2008).

Figur 5: Kostnader för affärsresor 2006. (Netrevelation (2008).

Sammanfattningsvis kan sägas om Taximarknaden i Sverige att:

1. Det finns behov av att kvalitetssäkra taxiresorna i Sverige.
2. Det finns behov av att samordna taxiresorna i Sverige.
3. Det finns behov av att kapa kostnaderna för affärsresor.
4. Det finns behov av ökad valfrihet för kunden avseende, taxibolag, miljöbilar, specifik utrustning i bilarna m.m.
5. Taxiresandet har av flera skäl ökat i omfattning sedan 1990.

Som jag skriver i uppsatsens ovan under punkt 1.1 har jag valt att lägga fokus på intressenterna i denna studie. Närmare bestämt vilka som är intressenter, vilka deras roller är, deras maktposition, deras inflytande, vilka frågor de fick inflytande över samt vilka som är berörda av en förankrad verksamhetsbild/målbild enligt DELTA?



Figur 6: DELTA Meta Architecture (Enquist et al. (2001).

4 Empiriskt resultat

I följande kapitel kommer jag att presentera resultatet av fallstudien. Jag börjar med en kort presentation av Netrevelation AB deras produkter och tjänster. Därefter presenterar jag intervju svaren från de kvalitativa intervjuerna. För att få mer information om olika intressenter som är inblandade i förändringsprocessen kommer jag även att använda mig av information från ett antal tidningsartiklar från dagstidningar, inlägg från ett diskussionsforum på en nätmäklares hemsida där ett antal av Netrevelations aktieägare diskuterar företaget och Netrevelations årsredovisningar.

4.1 Netrevelation AB

Netrevelation grundades 1990 och är ett affärssystemföretag specialiserat på transportlogistik som inkluderar taxiresor. I samarbete med Svetax utvecklade man på 90-talet ett system för bokning, betalning och uppföljning samt införde ett rikstäckande telefonnummer. Det första Internetbaserade bokningssystemet för taxi i Sverige infördes 1998 av Netrevelation. Detta öppnade dörrarna till andra logistik- och transportsystem exempelvis SJ med vilka man tecknade avtal 1999. I samband med att Netrevelation lanserade sitt system Netsys lanserades också ”Tågtaxi”, den första produkten baserad på Netsys. Netrevelation har därefter tecknat samarbetsavtal med företag med verksamhet inom resebokning och distribution av elektronisk reseinformation,²⁵ vilket gett en strategiskt viktig distributionskanal genom affärsresebyråerna i Sverige. På 2000-talet har man även tecknat avtal med ett antal Taxibolag såsom Taxi Stockholm samt utvecklade nya system till Taxi Stockholm och Taxi Göteborg. Man har även satt ett resebyråsystem för CWT²⁶ i drift och ny funktionalitet för resebyråer och självbokningssystem utvecklas samt implementeras hos större resebyråkedjor. De senaste åren har man utvecklat av nya miljöanpassade produkter påbörjas för att tillgodose de statliga myndigheters önskemål.²⁷ Vidare har man tecknat avtal med Sveriges största resebyråkedja, American Express samt tecknat avtal om systemlicens med Taxi Stockholm samt med en intressent som avser att använda det på marknader utanför Norden.²⁸

Kunderna utgörs av företag, myndigheter och andra organisationer som tecknar avtal med Netrevelation avseende taxitransporter²⁹. Den primära målgruppen är stora företag och organisationer med många anställda som är stora nyttjare av taxi och där de största möjligheterna till kostnadsbesparingar finns. Större organisationer styr de anställdas resande genom olika typer av resepolices. Konkurrensen utgörs av alternativa lösningar såsom lokala taxibolag som erbjuder taxiresor på specifika sträckor till fast pris, med eller utan samåkning. Dessa erbjudanden är oftast knuta till transporter till och från flygplatserna. I vissa fall förekommer det samarbeten mellan olika taxibolag i till exempel Stockholm och Göteborg. Inom transporter till och från flygplatserna konkurrerar Netrevelation med FlygTaxi som inte är en konkurrent i traditionell mening utan snarare ett marknadsföringsbegrepp som tillhandahålls av taxibranschens gemensamägda bolag Svetax. Flygtaxi tar emot och förmedlar taxiresor till sina medlemmar taxibolagen som övertar kundansvaret i samband med beställningen. Det finns dock ingen aktör på marknaden som tillhandahåller Netrevelations

²⁵ Worldspan och Amadeus Global Travel Distribution System.

²⁶ CWT affärsresor.

²⁷ Miljöanpassningen innebär att man styr beställningen till en miljöbil (där sådan finns tillgänglig) och för de koldioxidutsläpp som ändå genereras kompenseras man genom att handla upp utsläppsrätter i samarbete med Svenska Naturskyddsföreningen.

²⁸ Netrevelation (2008).

²⁹ Exempel på kunder är AstraZeneca och statliga myndigheter och verk i form av ramavtalet (”FMLOG-avtalet”).

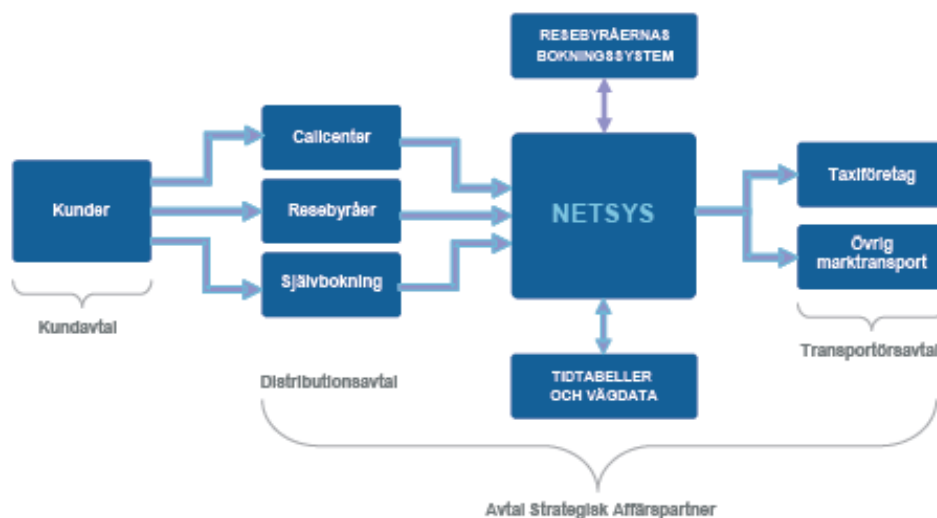
rikstäckande kvalitetssäkrade erbjudande av taxiresor och som direkt gentemot kunden ansvarar för genomförandet oavsett var i landet resan sker.³⁰

4.1.1 Produkter och tjänster

Netrevelations strategi:

Netrevelations reseprodukt skall finnas tillgänglig för affärsresemarknaden genom alla etablerade bokningssystem på samma sätt som flyg, tåg, hyrbilar och hotell. Netrevelation har etablerat produkter och tjänster genom ett antal strategiskt viktiga kund och samarbetsavtal. Genom att ytterligare koncentrera resurserna på försäljning och marknadsföring, skall Netrevelation öka antalet kunder och omsättning i Sverige, för att därefter i nästa steg, etablera sig på närliggande utlandsmarknader.³¹

Netrevelations produkter utgörs av FöretagsTaxi och Netsys. Företagstaxi lanserades 1990 och är en administrativ tjänst som innebär att den anställde betalar taxin med kupong och att företaget erhåller en specificerad faktura i efterskott. Netsys är en helt biljettlös reseprodukt som utformas utifrån kundspecifika önskemål såsom att åka med vissa taxiföretag, att åka med miljöklassad bil, samåkning utifrån specifika tidskriterier samt uppdrag till Netrevelation att bevaka ankomsttider för flyg och tåg vid hämtning. I de fall försening uppstår erbjuder Netrevelation resegaranti som innebär att kunden erhåller ersättning. Netsys kopplar samman tåg-, buss-, färje- och flygtrafik med taxitransporter via ett rikstäckande nätverk av samarbetspartners bestående av olika reseföretag. Netrevelations har en rikstäckande trafikledning som dygnet runt bevakar planerade och pågående körningar samt erbjuder telefonservice för kunderna. Detta skapar förutsättningar för samplanering av körningar vilket enligt Netrevelation kan innebära möjligheter till kostnadsbesparingar för kunderna samt minskad miljöbelastning.³²



Figur 7: Taxi Welcome Service (Netrevelation (2008).

³⁰ Netrevelation (2008).

³¹ Ibid.

³² Ibid.

4.1.2 Grundkrav för taxiservice och kundlöften

Netrevelations idé och vision är att förädla den taxiresan till en reseprodukt som är definierad, paketerad, och möjlig att hantera i reseindustrins system.



Figur 8: Skillnaden mellan traditionella taxiresor och den reseprodukt som Netsys erbjuder Netrevelation (2008).

Det är detta synsätt som är grunden till konceptet Taxi Welcome Service (TWS). Taxi Welcome Service består dels av en struktur för att värdera och avtala om taxitjänster med taxitransportörer, dels ett IT-system som hjälper avtalade taxibolag att uppfylla sina åtaganden, som administrerar värderingen av taxitjänsten, samt i övrigt stödjer uppfyllandet av ett antal kundlöften. Med kundlöfte avses ett konkret löfte till kunden om vilken service som kunden kan förvänta sig samt att det finns ett stödjande system som kan se till att kundlöftet kan hållas. I TWS finns det två intressentgrupper som omfattas av kundlöften, dels taxikunderna som köper sin taxiresa, dels transportörerna som tecknat avtal med och betalar avgift till fastighetsägaren till platser som levererar taxitjänster.³³ Jernhusen ställer ett antal grundkrav på taxiföretag som måste vara uppfyllda för att taxiföretaget ska få teckna avtal om trafikeringstillstånd på järnvägsstation. Dessa grundkrav har utformats med "God Taxitradition"³⁴ som bas:

1. Beställningskrav³⁵
2. Utbildningskrav, förare
3. Uniformskrav, förare
4. Profileringskrav, taxibil
5. Konditionskrav, taxibil
6. Ålderkrav, taxibil
7. Priskrav, maxpris

³³ I Stockholm och Göteborg är det Jernhusen som är fastighetsägare.

³⁴ "God Taxitradition" är Svenska Taxiförbundets kvalitetsnormer.

³⁵ Att tillgång till telefonväxel finns.

8. Betalkortskrav
9. Lagringskrav, taxameteruppgifter

Dessa krav stödjer de kundlöften som Jernhusen utarbetat:

1. Tillgänglighet, snabb service ingen bilbrist
2. Valfrihet, lätt att välja taxi även vid ”rush” och tidsbeställning, accepterar de vanligaste betalkorten
3. Prisvärde, korrekt prissättning
4. Trygghet, utbildade och uniformerade förare, profilerade, hela och rena taxibilar
5. Säkerhet, hela och rena taxibilar, max 6 år gamla taxibilar

4.2 Intervju med Roger Blomquist, verkställande direktör, Netrevelation Technologies

På uppdrag av och i samarbete med Jernhusen utvecklar Netrevelation en taxiservice (Taxi Welcome Service) vid centralstationen i Göteborg, som man sätter i drift 2006. Syftet med Taxi Welcome Service (TWS) är att förändra branschlogiken samt att höja kundvärdet på taxiresor från centralstationerna i Göteborg och Stockholm och på sikt även Malmö. Utgångsläget var att taxiservicen inte fungerade bra vid Stockholms central samt vid Göteborgs central. Taxiåkarna har hittills själva bestämt när de ska ställa sina tjänster till förfogande och vid de tillfällen då det är lite tågtrafik har de valt att ställa sina tjänster till förfogande på andra platser i Göteborg och Stockholm. Detta har inneburit att det ibland varit svårt för kunderna att få tag på en taxi. Avregleringen av taxibranschen har vidare lett till att även mindre seriösa taxiåkare finns med på marknaden, vilket lett till att en del kunder blivit lurade och fått betala en orimligt hög taxa. Sammanfattningsvis var alltså taxikunderna, tågoperatörerna samt de seriösa taxiföretagen missnöjda. Jernhusen såg möjligheten att i egenskap av markägare³⁶ styra över vilka som får respektive inte får att trafikera stationernas taxifiler. Genom att teckna avtal med Jernhusen samt betala hyra till Jernhusen får taxiåkarna tillträde till taxifilen. För att komma in i filen måste taxibilarna passera en bom. Väl därinne tillämpar man ett kösystem. Taxibolagen tar ut en avgift om 16 kr/resa för att täcka hyresavgiften till Jernhusen samt den service med olika tillval som de erbjuder kunden.³⁷ Dessa pengar använder även Jernhusen till att förbättra servicen, exempelvis affärer, kaféer och toaletter, inne på stationerna. Taxikunden väljer taxibil i en automat inne på stationen utifrån sina önskemål exempelvis en miljöbil. Sedan 2006 har servicen har vidareutvecklats. Taxi Welcome Service får bra betyg i marknadsundersökningar. Under 2008 har arbete med att installera motsvarande service vid Stockholm Centralstation genomförts och är nu i full drift.

TWS har inneburit en stor förändring för alla inblandade och har varit arbetsam att genomföra. Alla har haft olika intressen. Storbolagen är rädda för konkurrens. Taxibolagen måste alltid vara på plats även vid lågtrafik. Taxichaufförernas anser att deras valfrihet inskränks när de inte längre får välja när de ska åka till stationen. För att kunna genomföra förändringen enades Netrevelation och taxiföretagen om att låta Jernhusen äga den strategiska frågan samt rätten att ensamt utforma strategin. En styrgrupp med representanter från Netrevelation och Jernhusen utsågs. De taktiska delarna har man dock samarbetat kring. Här har taxiföretagen, chaufförer, stationsanställda med flera samarbetat med Netrevelation och Jernhusen. TWS har tagit flera år att genomföra på grund av att det har varit så svårt att

³⁶ Jernhusen äger marken där stationerna är belägna.

³⁷ Se ovan under ”Produkter och tjänster”. Stycke 4.1.1.

komma överens. Roger Blomquist säger att det är som att komma från olika planeter. Det går att argumentera i det oändliga. Man kan visserligen argumentera för kundnyttan. Men för att undvika oändliga argumentationer, koalitioner bland taxiföretagen och/eller taxichaufförerna har man förhandlat och skrivit avtal med ett taxibolag i taget. Även facket har funnits med i förhandlingarna men det enda de krävt har varit att taxichaufförerna ska få egna toaletter på Stockholms central. Övriga intressenter exempelvis företagskunder och samarbetspartners såsom affärsresebyråerna har inte deltagit. Man har samarbetat på tre nivåer. På den strategiska nivån finns de avtal som Jernhusen och Netrevelation har erbjudit. Även callcentret har varit med på den strategiska nivån. På den operativa nivån finns samrådsgrupperna. Samrådsgruppen består av taxichaufförer och här beslutar man om rutiner samt går igenom avvikelser. Med hjälp av samrådsgrupperna som hålls var femte till sjätte vecka förverkligar man strategin i form av operativa regler. Det har fungerat bra trots att man inte har kommit överens på alla plan eller tycker samma saker. Med hjälp av samrådsgrupperna har man lyckats få till stånd ett positivt samarbete. Även callcentret har en operativ genomförandefas där de implementerar nya rutiner. Detta har de skött själva.

Medias fokusering på TWS har enligt Blomquist varit att det nu kostar pengar, inget annat, vilket inte är bra. Han tycker vidare inte att mediafrågan inte har hanterats optimalt och att man saknat en aktiv mediahantering. TWS innebär även att taxikunder ska kunna boka taxi hos resebyråer. Man har ett samarbete med affärsresebyråkedjan American Express men implementeringen har försenats dels på grund av att Amex höga krav på informationssäkerhet som tvingade Netrevelation till omfattande investeringar i IT-infrastruktur, vilket ”kostade” ca 8 månader. Vidare har integration med Firstcard-resekonto, vilket var ett krav från Amex, kostat Netrevelation ca 12 månader på grund av att Firstcard inte ville/kunde dra igång projektet. Vad gäller den långa implementationstiden av Netsys hos kund beror det huvudsakligen på att varje större kund har leverantörer, till exempel resebyråer och andra, som måste integreras i Netsys. Det tar lång tid att hantera dessa projekt.

På Netrevelation har alla anställda varit involverade i utvecklingen av TWS. Roger Blomquist har kontinuerligt rapporterat till Netrevelations styrelse. TWS har enligt Blomqvist inte påverkat verksamheten. Det hela har avlöpt mycket positivt.

Anledningen till att man outsourcar Callcenterverksamheten är för att man vill ha en hög kvalitet på verksamheten genom att låta proffs ta hand om det. Systemavdelningen outsourcas däremot till Pakistan för att spara pengar. Kontoret i Pakistan kommer även att ta även över trafikövervakningen och kontrollen av att taxibolagens avtal hålls.

4.3 Intervju med Magnus Klintbäck, verkställande direktör Taxi Kurir och Taxi 020 Göteborg

Magnus Klintbäck är verkställande direktör på både Taxi Kurir och Taxi 020. Dessa företag fungerar som beställningscentral och marknadsplats och varumärke för taxichaufförer med f-skattesedel. Förutom det syftar företagen till att skapa en marknad för taxiåkarna.

Marknadspotentialen för den här typen av service är stor. På Taxi Kurir ägs 350 bilar av 200 chauffören gemensamt. Tidigare fungerade det inte alls på Göteborgs Centralstation i taxifickan. Då köpte Jernhusen marken där taxifickan är belägen av kommunen. Taxi Kurir körde inte på centralen. De stod inte uppställda. Det gör de nu men det är inte några problem tycker Magnus Klintbäck då de ändå är tillgängliga från beställningscentralen. Jernhusen tog fram ett utkast på ”kundlöften” som presenterades för företaget. Initialt hade man ett möte med 1000 chaufförer. Därefter bildades ”Samrådsgruppen” där taxiföretagen har möjlighet att påverka. Samrådsgruppen har fungerat som en slags konsult åt Jernhusen. Numera avhandlar man dagliga driftsfrågor som exempelvis vad man gör för att hantera att vissa chaufförer

uträttar sina behov på perrongen. Samarbetet med Jernhusen och Netrevelation har enligt Magnus Klintbäck fungerat utmärkt. Utfallet av TWS har varit mycket positivt. Det finns dock en hel del problem kvar exempelvis att Göteborgs Central ligger i ett trafikinferno. Taxifickan är för liten. Alla taxibilar får inte plats vid högtrafik. Resenärerna får ta kölapp och vänta på en ledig taxi. De taxibilar som inte får plats får köra runt hela centralen för att cirkulera, en ganska lång sträcka. Detta är ett irritationsmoment och inte heller bra för miljön. Taxi Kurir och Taxi 020. Förutom Jernhusen, Netrevelation och Göteborgs Stad har man ett visst samarbete med konkurrenter som Taxi Göteborg kring branschfrågor såsom toaletter m.m., remotefrågan.³⁸ Lite skrivelser kring TWS har det varit, mest positiva där fokus varit på att det blivit mer ordning och reda på centralstationen. De negativa har handlat om friåkarna och de försämringar det blivit för dem. Taxi Kurir och Taxi 020 har inte riktat sig särskilt till media. Detta skedde mest i samband med ”Taxireleasen”.

4.4 Intervju med Göran Palmqvist, marknadschef marknadsområde Väst, Jernhusen Stationer AB

Upprinnelsen till Taxi Welcome Service var att SJ Fasighetsdivision (nuvarande Jernhusen AB), 1996-1997 anlidade Roger Blomquist för att få hjälp med de problem som fanns vid Stockholms Centralstation. Bakgrunden till TWS i Göteborg var likartad som den i Stockholm, att det inte fungerade tillfredsställande vid Centralstationen i Göteborg. Prispåbudet var oklar, det var stora kvalitetsskillnader mellan taxibolagen³⁹ och taxichaufförerna. Många så kallade friåkare struntar i trafikregler. Det finns vidare en överetablering av taxibilar i Göteborg. I dagsläget finns det 1200 taxibilar och därtill ett okänt antal svarttaxibilar i Göteborg men det finns bara efterfrågan på 700. Jernhusen ville förbättra situationen på Göteborgs Centralstation. Detta ville även tågoperatörerna, exempelvis SJ som ansvarar för tjänsten Tågtaxi. Jernhusen ville även gynna stationen i taxiresandet. Eftersom man samarbetar med Göteborgs Stad om olika infrastrukturfrågor ledde det till att Jernhusen köpte marken där taxifilen finns av dem. Man valde Netrevelation för att utveckla TWS. Visionen är att man ska vara en del i resebranschen. TWS är det produktionssystem som ska förverkliga detta. Netrevelation sköter det logistiska. Jernhusen ansvarar för att hela taxiresan håller hög kvalitet enligt Svenska Taxiförbundets kvalitetsnormer ”God taxitradition”. Målet är att taxiresan ska hålla hög kvalitet i alla moment. För att detta ska bli verklighet regleras taxiresorna vid centralstationen av ett regelverk. För att få vara avtalspart med Jernhusen måste man följa detta regelverk. Detta regelverk grundar sig på taxibranschens regler. Dessa regler har resulterat i ett antal kundlöften som kommunicerar Jernhusens intentioner. Dessa regler har man fått acceptans för hos taxibolagen. Vid behov har man kommunicerat dem. TWS har varit nyttig för branschen. Alla taxibolag har varit välkomna att delta i samrådsmötena. Man har dock inte nått ut till alla. Man har inte heller fått med sig alla förare. Ordförandeskapet i samrådsgruppen har skiftar mellan taxibolagen. På mötena diskuterar man med operativa arbetsledare. De beslut som fattas på samrådsmötena ansvarar varje enskilt taxibolag för att förankra i det egna företaget. Samrådsgruppen är mycket viktig och det kommer den även att vara i framtiden. Den argumentering man fört för TWS har varit att alla friåkarna har varit välkomna in i samarbetet om de är beredda att antingen ansluta sig till ett bolag med beställningscentral eller bilda ett eget bolag med beställningscentral. I början av arbetet med TWS höll man ett antal stormöten där Roger Blomquist informerade och svarade på frågor, dessa kunde vara stormiga. Många friåkare valde att ansluta sig till de etablerade taxibolagen samt två nystartade bolag Taxicentralen och Förenade Taxi. Några klarade dock

³⁸ Taxi-remote innebär att varje bil förses med en transponder som korresponderar med en dator. Systemet ger bilen ett könummer när bilen körs in och ut.

³⁹ Exempelvis att kunna göra en reklamation.

inte att anpassa sig. Jernhusen är mycket nöjda med utfallet av TSW. Man har gått från virrvarr till nöjda taxikunder. Antalet klagomål på taxiresor har blivit färre. Vidare menar Göran Palmqvist att det betyder mycket för taxibranschen framtoning att kontrollen blivit bättre. Exempelvis är det dåligt för taxibranschen att taxichaufförer bryter mot trafikregler som exempelvis att parkera på lastzoner? Göran Palmqvist lyfter fram samrådsmötena där det varit ett bra samtalsklimat och där det kommit fram många konstruktiva lösningar. Jernhusen har ingått en koalition med Göteborgs Stad för att få stöd i samband med TWS. Några politiker har hört av sig till näringsdepartementet och frågat om TWS mot bakgrund av den avreglering av taximarknaden som skedde 1990. Detta har dock inte varit något problem eftersom representanter för näringsdepartementet är ledamöter i Jernhusens styrelse så det har varit förankrat där hela tiden. Bland annat har man kommunicerar fördelarna med systembeställningar här finns även en miljöaspekt. Just nu håller man på att utveckla Netsys så att systemet ska kunna förutse efterfrågan på taxibilar på ett annat sätt än tidigare. TWS har fått mycket uppmärksamhet från exempelvis ett antal flygplatser. Det finns alltså utvecklingsmöjligheter med systemet. Vad gäller media har Jernhusen varit passiva mot dem, man har endast skrivit pressmeddelanden när behov för det funnits.

4.5 Taxi Welcome Service mottagande hos taxikunderna

Huvudsyftet med undersökningen var att ta reda på hur målgruppen, taxikunderna vid Göteborgs Central, värderar de olika komponenterna som ingår i taxiservicen. Underökningen genomfördes genom 207 telefonintervjuer med taxikunder. Man frågade dessa om attityden till ett antal kvalitetsfaktorer. Dessa var:

1. Rätt resväg
2. Hitta till adressen
3. Trafiksäkerheten
4. Prissättningen kontrollerad
5. Garanterad tillgänglighet
6. Ingen kö

Vidare fick de frågor om hur nöjda de var med:

- Taxiområdets utformning, fysiska miljö (6 missnöjda, 35 nöjda, 58 mycket nöjda)
- Skyltning och orientering till taxiområdet (6 missnöjda, 32 nöjda, 62 mycket nöjda)
- Taxichaufförernas bemötande på din resa igår (4 missnöjda, 27 nöjda, 69 mycket nöjda)
- Taxi från Göteborgs central totalt sett (4 missnöjda, 29 nöjda, 67 mycket nöjda)

Resultatet visade att visade på stora skillnader vad gäller attityder till TWS mellan kvinnor och män samt mellan resenärer som reser sällan respektive ofta. Slutsatsen var att ju oftare man reser desto mer benägen är man att betala för kvalitetsfaktorerna.⁴⁰

4.6 Taxi Welcome Service mottagande i dagspressen

Jag har sökt artiklar i databaserna Mediarkivet och Presstext och har på så vis funnit att det skrivits ganska mycket om TWS. Roger Blomquist, verkställande direktör, Netrevelation Technologies är ofta citerad fast inte i någon större utsträckning på senare tid. Anders Holst, verkställande direktör Netrevelation AB citeras sällan. Jernhusen har enligt Göran Palmqvist varit passiva gentemot media bortsett från de pressmeddelanden man skickat ut i samband med olika delar av införandet av TWS. Magnus Klintbäck citeras en del fast inte i frågor som har med TWS att göra. Det har skrivits om turbulensen i genomförandet exempelvis de

⁴⁰ Kundundersökning Taxi Göteborgs Central Maj 2008.

motsättningar mellan Jernhusen AB och Netrevelation AB å ena sidan och ”friåkarna” å den andra. Debatten har bitvis varit hätsk där Jernhusen och Netrevelation blivit anklagade för att vara rasister och där ”friåkarna” delvis blivit anklagade för oärliga metoder.⁴¹ Vidare har media ibland vinklat TWS och fått TWS att framstå som enbart negativ för alla parter utom Jernhusen och Netrevelation. I samma artikel menar Sax att TWS är dåligt för den fria konkurrensen.⁴² Eller artiklar där man fokuserar på den avgift på 16kr/resa⁴³ som taxibolagen tar ut, utan att berätta att TWS även innebär en rad fördelar för kunden.⁴⁴ Eller att det var kaotiskt under premiärdagen.⁴⁵ Det finns dock även en hel del positiva artiklar som främst handlar och att det blir mer ordning och reda på Centralstationen.⁴⁶ Roger Blomquist säger i intervjun att mediafrågan inte har hanterats optimalt och att man saknat en aktiv mediahantering.

4.7 Netrevelations aktieägare och styrelse

Ur aktieägarnas och styrelsens synvinkel är det aktiens utveckling, företagets omsättning och vinst som är i fokus. Aktieägarna får regelbundet ett nyhetsbrev där de blir uppdaterade.⁴⁷ Det finns ett diskussionsforum på Avanza där aktieägarna diskuterar aktien och nu senast den bolagsstämma som precis hållit. Där förs det diskussioner om aktiens uppgång i allmänhet och dess nedgång i synnerhet. Vidare diskuterar man företagets strategier, potential och framtid. På senare tid har även företagets soliditet diskuterats. Styrelsen har kontinuerligt blivit informerade om Taxi Welcome Service.⁴⁸

4.8 Taxi Welcome Service mottagande bland politiker

Enligt Göran Palmqvist har ett fåtal politiker varit i kontakt med näringsdepartementet och frågat om TWS mot bakgrund av den avreglering av taximarknaden som skedde 1990. En annan aspekt av TWS som borde intressera politiker är de miljöfördelar som ett samordnat taxiresande kan innebära.

⁴¹ Sax, Karl-Henrik (2005. april, 15). Var god röj. *Göteborgstidningen*, s. 2.

⁴² Ibid.

⁴³ För att täcka kostnaderna för tillval och den hyra de betalar till Jernhusen

⁴⁴ Uusikärvi, Matilda (2009. april, 28). Dyrare ta taxi från Centralen. *Svenska Dagbladet*, s. A 11.

⁴⁵ Bergström, Kristoffer (2006, november, 15). Kaos i taxikön - men de ansvariga var nöjda efter premiären med nya systemet. *Göteborgstidningen*, s. 10.

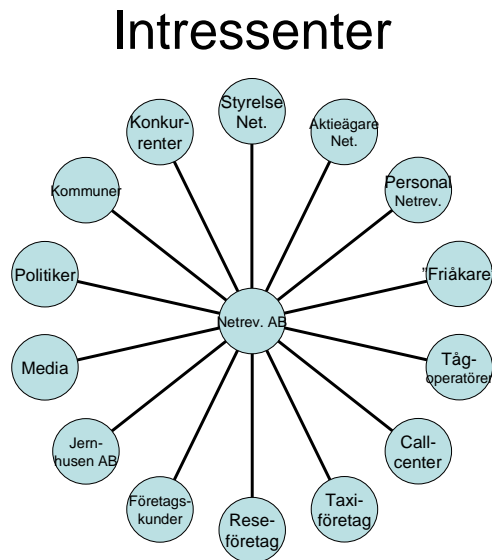
⁴⁶ Fredriksson, Anette (2005. juli, 14). Nya bolag ska få ordning på fickan. *Göteborgstidningen*, s. 104.

⁴⁷ Netrevelation URL: http://www.netrevelation.se/index.php?page=press_newsletters&lang=sv [090525]

⁴⁸ Avanza URL: <http://www.avanza.se/aza/insider/forum/forum.jsp?pageid=411#rub1591767> [090525]

5 Analys med slutsatser

Vilka är intressenter?



Figur 8: Intressenter.

Vilka är deras roller?

Definitioner av olika roller och olika grad av involvering

Passivt involverad	"Friåkare", taxichaufförer, aktieägare resebyråtjänstemän, tjänstemän som ska använda Netsys, personal vid Netrevelation, personal vid callcenter, personal hos tågoperatörerna, Göteborgs Stad, näringsdepartementet och konkurrenter.
Klient (passivt involverad)	Taxikunder i allmänhet och företagskunder i synnerhet.
Beslutsfattare (aktivt involverad)	Jernhusen AB.
Designer (aktivt involverad)	Netrevelation AB.
Representant (aktivt involverad)	Taxiföretagen, resebyråerna, fackföreningarna, Jernhusen AB (representerar Göteborgs Stad, tågoperatörerna och näringsdepartementet), Netrevelations styrelse.

Figur 9: Intressenternas roller.

Bland de passivt involverade var samtliga utom ”friåkare” och konkurrenter representerade av representanter och det är ju inget märkligt med det. Vad som däremot är anmärkningsvärt är att de passivt involverade taxikunder och företagskunder endast får komma till tals genom en kundundersökning och att den aktivt involverade intressenten resebyråerna inte heller ges någon uppmärksamhet.

Vilken maktposition har de?

Mcall⁴⁹ citerad i Hayes (2007) menar att det finns vissa kännetecken för intressenter med makt. Det första kännetecknet är att *de befinner sig på en position där viktiga problem som rör organisationen avgörs*. Detta gjorde Jernhusen AB och Netrevelation AB. Andra kännetecknet är *att de har kontroll över värdefulla resurser*. Jernhusen AB hade kontroll över marken, Netrevelation hade kontrollen över ett utbrett affärssystem. Tredje kännetecknet är *att de lyckas sammanföra problem och resurser samtidigt*. Jernhusen AB sammanförde sin mark, sin markposition (där näringsdepartementet ingår), sina samarbetspartners (där tågoperatörerna ingår) med Netrevelation AB:s affärssystem, branschkunskap, kunder, samarbetspartners och kontaktnät. Det fjärde kännetecknet är att de som Jernhusen AB och Netrevelation AB *befinner sig mitt i händelserna centrum*, det femte *att de är svåra att ersätta*, det sjätte *att de har använt sig av makt på ett skickligt sätt i det förflutna*. I fallet med Göteborgs Centralstation är det möjligt att genomförandet av TWS i Stockholm betytt en del för utgången i Göteborg. Dock menar jag att alla någon form av maktposition. Jernhusen AB har naturligtvis mest makt eftersom de äger den strategiska beslutanderätten. Netrevelation AB har också stor makt men tar samtidigt stora risker och måste därför förhålla sig till kunder, leverantörer och samarbetspartners. Representanterna har också mycket makt då många av dem varit med och tagit strategiska beslut. Men även flera passivt involverade intressenter har makt. ”Friåkare” och konkurrenter kan välja att konkurrera ut de TWS-anslutna taxibilarna. Samarbetspartners kan välja att avbryta samarbetet. Media kan välja att svartmåla projektet.

Vilket inflytande fick intressenterna?

Över vilka frågor fick intressenterna inflytande?

Fallstudien visar att det fanns ett antal ”heta frågor” som hade stort inflytande över förändringsprojektet:

- Jernhusen vill ha ordning och reda i och runt stationsområdena. Detsamma gäller för Göteborgs Stad (i Göteborg) och tågoperatörerna.
- Jernhusen vill ta ut en avgift för att taxibilarna ska få trafikera. Denna avgift ska gå till utvecklingsprojekt och service vid Göteborgs Centralstation.
- Netrevelation vill sälja systemlicenser till TWS samarbetspartners. Men Netsys är avancerat och har en lång implementeringstid.
- Netrevelation och Jernhusen vill ”binda” taxiföretagen i TWS medan taxiföretagen vill ha fördelarna med att vara anslutna till TWS och samtidigt vara så självbestämmande som möjligt.
- Taxichaufförernas anser att deras valfrihet inskränks. Är man ansluten till TWS måste man alltid vara på plats även vid lågtrafik. Innan TWS kunde de köra vart de ville exempelvis någonstans där chansen att hitta kunder är större.

⁴⁹ Tillhör den instrumentella teoriskolan som menar att intressentens inflytande över deras intressen ska vara avgörande. Andra sätt att förhålla sig till gruppen intressenter är den normativa teoriskolan som menar att moraliska aspekter bör styra valet. Förutom dessa teoriskolor finns det ett livscykelangreppssätt som menar att intressenternas inflytande varierar över tid i en organisations livscykel (Hayes (2007)).

- Storbolagen är rädda för konkurrens från ”friåkarna”.
- Friåkarna måste välja mellan att ansluta sig till ett taxibolag med beställningscentral (eller starta eget bolag) eller att försöka bli lönsamma ändå trots att de utestängs från taxifilen där kunderna finns och på så vis förlorar inkomst.
- Aktieägarna är frustrerade över börskursens fall samt ifrågasätter företagets soliditet.
- Media har fokuserat ensidigt på att TWS innebär att taxiresorna blivit dyrare.

Vilket inflytande fick intressenterna? Över vilka frågor?

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Strategiska frågor: • Jernhusen AB (samt de passiva intressenter som Jernhusen resresenterar) • Netrevelation • Callcenter | <ul style="list-style-type: none"> • Operativa frågor: • Taxibolagen • Taxichaufförerna • Fackförbunden • Callcenter • Netrevelations personal |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Figur 10: Frågor som intressenterna hade inflytande över.

Det framgår av listan ovan att ett fåtal intressenter hade aktivt inflytande över de strategiska frågorna. Dessa intressenter var: Jernhusen AB, Netrevelation samt den callcenteraktör som Netrevelation anlitar till TWS. Några intressenter som enligt mig har stor makt över förändringsprocessen men som trots detta inte bjöds in att delta är företagskunderna som använder och förväntas använda sig av TWS genom Netsys. Detsamma gäller Resebyråerna som också är tänkta att använda dessa tjänst/produkt.

Det framgår vidare att taxibolagen, taxichaufförerna⁵⁰ och fackförbunden har ett stort inflytande över de operativa frågorna via de så kallade samrådsmötena som äger rum var femte till sjätte vecka. Callcenteroperatören och personalen vid Netrevelation har som jag uppfattar det varit fria att ta itu med de operativa frågor som berör dem på ett självständigt sätt.

Det framgår även att intressentgrupperna företagskunderna och resebyråerna inte fick delta och att ”friåkarna”, aktieägarna och media kanske inte blev informerade/övertygade i tillräcklig grad.

⁵⁰ Genom representanter.

Denna analys leder fram till ytterligare en fråga:

Hur kan man förhålla sig till intressenterna avseende deras maktposition?

I kapitel 3 redogör jag för en rad teorier om hur man kan förhålla sig till intressenterna på ett strategiskt plan. Hayes (2007) beskriver organisationen som en politisk arena bestående av ett antal valkretsar där var och en lobbyar för sina sakfrågor och att individerna och grupperna agerar utifrån egenintresse. Detta perspektiv menar att när olika intressen hamnar i konflikt är det den mäktigaste gruppens eller individens egenintresse som vinner, snarare än logiska och rationella argument. Detta stämmer delvis med fallstudien där Jernhusen AB i egenskap av markägare var starkast. Netrevelation AB däremot vann eftersom de ingick en koalition med Jernhusen AB, i övrigt handlar deras framgångar snarast om innovativa idéer och rationella argument. Genom att kartlägga intressenternas perspektiv enligt DELTA och min figur får man fram en bild av intressenternas makt, engagemang och attityder till den förestående förändringen. Utifrån denna information kan man enligt Hayes (2007) agera på olika sätt:

- Jernhusen AB och Netrevelation AB lyckades få med sig de stora taxibolagen som i början var osäkra på om uppoffringarna i TWS var värda de eventuella vinster TWS skulle ge dem men genom att ge de stora taxibolagen ett visst inflytande samt genom att ge dem information som för dem är positiv, gick det att enas med dem.
- Jernhusen AB och Netrevelation AB erbjöd taxibolagen som är positiva till förändringen ett ökat inflytande samt lät dem bilda beslutsfattargrupper.
- De reducerade inflytandet för mäktiga intressenter som motarbetar förändringen såsom "friåkarna". Detta gjorde man genom att dels vinna över några på sin sida genom att utmana deras argument, dels genom att marginalisera de "friåkar" som ställde sig utanför genom att förflytta dem bort från beslutsfattandet.⁵¹
- De bildade en koalition av stödjande intressenter såsom de stora taxibolagen som är beredda att arbeta tillsammans för förändringen. De visade på ömsesidiga vinster.
- De fragmenterade den antagonistiska koalitionen "friåkare" genom att erbjuda dem att organisera sig under etablerade taxiföretag. På så vis gav man dem en viss kontroll över förändringsprocessen.

Den enda av Hayes punkter som aldrig genomfördes var att:

- Ta in nya främjare. Media skulle kunna vara en sådan främjare. Fallstudien visar att TWS delvis varit motarbetade av media som beskrivit TWS på ett ibland ensidigt sätt. Trots detta visar fallstudien att man inte har haft någon mediastrategi utan har förhållit sig ganska passiv till media.

Vilka är berörda av en förankrad verksamhetsbild enligt DELTA?

Som jag uppfattar det är alla intressenter berörda av en förankrad verksamhetsbild dels en bild som representerar nutiden dels en som representerar framtiden. Dels bör man kommunicera behovet av förändringen genom att peka på problem som finns i dagsläget, dels bör man måla upp ett attraktivt realistiskt framtidsscenario. Så upplever jag inte att man gick tillväga. Taxiföretagen och "friåkarna" hade att välja mellan att gå med eller att ställa sig utanför och förlora kunder. Vidare visar studien på att man inte har försökt måla upp ett attraktivt

⁵¹ Dock har de haft delar av media på sin sida. Se vidare stycke 4.6 "Taxi Welcome Service mottagande i dagspressen".

realistiskt framtidsscenario. Undantaget är Netrevelations aktieägarna som fått nyhetsbrev där man gör detta.

Under studiens gång har ytterligare en fråga dykt upp som jag tycker är intressant eftersom jag sett att genomförandet av förändringsprojektet har vissa likheter med Kotters åtta steg. *Genomfördes förändringsledningen enligt Kotters åtta steg?*

Kotters åtta steg

1. Att skapa ett angelägenhetsmedvetande	Till viss del gjordes det på ett stormöte
2. Att forma en stark vägledande koalition	Ja Jernhusen AB och Netrevelation AB bildade koalition med de stora taxiföretagen
3. Att utveckla en vision och en strategi för att uppnå denna vision	"Kundlöftena" beskriver en målbild avseende taxiresor
4. Att ge befogenheter att handla på bred bas	Ja, taxiföretagen och callcentrat har getts befogenheter
5. a) Kommunicera förändringsvisionen och strategin och b) se till att koalitionen sköter sitt uppdrag	a) Vet ej b) Ja det har man gjort
6. Att skapa kortsiktiga framgångar	Vet ej
7. Att befästa vad som uppnåtts och att producera fler förändringar	Ja, man kommer att vidareutveckla konceptet TWS
8. Att förankra de nya inställningarna i företagskulturen	Ja detta är ett exempel på vad man gör i samrådsgruppen

Figur 8: Kotters åtta steg jämfört med den undersökta förändringsprocessen.

Förändringsprojektet följde till ganska stora delar Kotters procedurrella genomförande.

6 Diskussion

I kapitel 3 skriver jag att koordinerad utveckling ofta brister i genomförandet och att orsakerna kan delas in i tre områden av betydelse: Brist på begriplighet, brist på delad förståelse, brist på motivation och engagemang. Fallstudien visar att dessa tre områden är orsaken till de problem som uppstått i samband med genomförandet av TWS. Framförallt momenten ovetande (uncertainty) och ovisshet (ambiguity).

Vilka är intressenter?

Denna fråga besvarades i analysen.

Vilka är deras roller?

Denna fråga besvarades i analysen.

Vilken maktposition har dessa?

Denna fråga besvarades i analysen.

Vilket inflytande fick intressenterna?

Denna fråga besvarades delvis i analysen där jag redogör för vilka som var passivt respektive aktivt involverade. Det som jag tycker är intressantast att diskutera här är förutom att intressenterna har olika stort inflytande över utvecklingsprocessen, att maktbalansen mellan intressenterna förändras i och med att det interorganisatoriska samarbetet förändras.⁵² Detta är fallet även med TWS. Jernhusen AB och Netrevelation AB har gått från att vara ett statligt bolag respektive ett IT-företag till att bli makthavare i taxibranschen, även de stora taxibolagen har stärkt sin ställning. Det är intressant även på ett plan som kanske inte rymms inom ramen för den här fallstudien men TWS har trots allt inneburit att staten delvis reglerat taxibranschen igen och att man kanske är på väg mot att ett antal stora aktörer kommer att dominera.

Över vilka frågor fick intressenterna inflytande?

Denna fråga besvarade jag delvis i analysen där jag redogjorde för vilka intressenter som fick inflytande över strategiska respektive operativa frågor. Intressentperspektivet i DELTA Meta Arkitektur tydliggör intressenterna och ger ökad förståelse för deras intressen. För att kunna hantera kontinuerlig förändring måste förståelse för nya möjliga ”ends” och ”means”. Vidare har de ofta olika syn på både de nuvarande verksamhetsbilderna och de framtida verksamhetsbilderna. Detta måste kartläggas. Fallstudien visar att exempelvis Roger Blomquist hade klart för sig intressenternas förståelse för nya möjliga ”ends” och ”means”. Problemet var snarare vad man gjorde med denna information. Enquist et al. (2001) menar att utvecklingsmål som inte är accepterade av intressenterna inte går att genomföra och att det därför måste det råda konsensus om utvecklingsmålen. I fallet TWS rådde det inte konsensus om utvecklingsmålen vilket ställde till bekymmer med exempelvis en hätsk debatt med exempelvis ”friåkarna”.

Vad kunde man då gjort bättre?

Kanske kunde man gjort det bättre genom att skapa överblick över processen genom DELTA eller genom att genomföra det enligt Kotters åtta steg där den stegvisa gången ger överblick,

⁵² Hayes (2007).

där steg 3 och 5 ger begriplighet, förståelse och motivation och där steg 4,6 och 7 ger ytterligare motivation. Genomför man Kotters åtta steg regelbundet vågar jag påstå att man uppnår lärande. Vidare kunde man förankrat målbilden bättre.

Vilka är berörda av en förankrad målbild enligt DELTA?

Som jag skriver i analysen uppfattar jag det som att alla intressenter är berörda av en förankrad verksamhetsbild både en bild som representerar nutid och en som representerar framtiden. Vidare att man bör kommunicera behovet av förändringen genom att peka på problem som finns i dagsläget, dels bör man måla upp ett attraktivt realistiskt framtidsscenario för att få med sig intressenterna i processen. Sandberg & Targama (1998) skriver att IKEA och SAS använder sig av teser där de gestaltar den kollektiva kompetensen genom symboler som uttrycker centrala aspekter av arbetets mening och innebörd. För SAS ledde detta till att medarbetarna fick en gemensam förståelse för att SAS inte längre enbart var ett flygbolag utan ett reseföretag. På ett liknande sätt är Netrevelation AB på väg att lyckas med att omvandla det nätverk av aktörer som sköter taxiresorna för företag till och från våra största centralstationer till att bli ett reseföretag. En annan likhet man har med SAS och IKEA är att intressenterna kunnat enas kring ett antal kundlöften. Dessa har varit centrala i förändringsprocessen då de varit något som alla måste förhålla sig till. Dessa kundlöften kan ses som symboler för den kollektiva kompetens som de samarbetande parterna erbjuder kunderna. Dessa kundlöften beskriver också den omvandling som håller på att ske. Dessa kundlöften har antagligen bidragit till kollektivt lärande i denna interorganisatoriska samverkan.

Vidare borde man ha kartlagt intressenterna och deras roller, grad av involvering, maktposition med mera samt funderat ut fler strategier än de jag redogör för i analysen. Dock finns det ett problem med de teorier om strategier jag använder i analysen för att tolka resultatet eftersom intressenternas inflytande över en förändringsprocess skiftar allt eftersom förändringen fortskrider. Om man tar ”friåkarna” som exempel hade de ett stort inflytande i början av cykeln. De fick mycket uppmärksamhet i media exempelvis. I dagsläget är ”friåkarna” en marginaliserad grupp. Vidare har Jernhusen varit väldigt dominerande hittills i processen. Frågan är hur stort deras inflytande över TWS kommer att vara i framtiden? Jag tror att nu när TWS är implementerat kommer det operativa att fortskrida främst genom den samverkande parterna som driver de operativa frågorna. Detta bekräftar att vid varje givet livscykelstadium kommer vissa intressenter att vara mer viktiga än andra på grund av deras potential att tillfredsställa kritiska behov hos organisationen. Däremot finns det kanske andra intressenter som troligtvis kommer att bli mer viktiga i framtiden och som behöver identifieras. Media är en sådan intressent, resebyråerna är en annan, vidare vet vi inte vad de lagstiftande församlingarna i framtiden kan tänkas göra med frågor som rör taxibranschen, tågtrafiken med mera.⁵³

Slutligen finns det en mjuk del av förändringsteorierna. Roger Blomquist genomförde TWS till stora delar genom ett rationalistiskt top-down och idébaserat ledarskap men då förbisåg han hur människor förstår sitt arbete på ett djupare plan. Kunskap är en social konstruktion och människor förstår utifrån en subjektiv respektive social förståelse snarare än en utifrån objektiva förklaringar, människor strävar efter att göra världen begriplig och meningsfull genom att förstå helheter och slutligen, människor handlar utifrån sin förståelse av verkligheten.⁵⁴ Vidare har studien bekräftat att delaktighet är viktigt för att nå målen och

⁵³ Jawahare & McLaughlins (citerad i Hayes (2007)).

⁵⁴ Sandberg & Targama (1998).

genomföra en förändring. I denna fallstudie har några intressentgrupper aktivt deltagit i förändringsprocessen. Det är dessa intressentgrupper som sedan utgjort den kritiska massan som fått igenom förändringen. Detta har gjort att det trots allt gått att genomföra TWS, trots det har parterna stått långt ifrån varandra under perioder.

7 Käll- och litteraturförteckning

Otryckta källor

Helsingborg
Nerrevelation AB
Roger Blomquist, verkställande direktör, Nerrevelation Technologies
Intervju 2009-03-10

Jonstorp
Taxi Kurir AB, Taxi 020 AB
Magnus Klintbäck, verkställande direktör Taxi Kurir och Taxi 020 Göteborg
Telefonintervju 2009-05-13

Jonstorp
Jernhusen AB
Intervju med Göran Palmqvist, marknadschef marknadsområde Väst, Jernhusen Stationer AB.
Telefonintervju 2009-05-19

Litteratur

Avanza (20090525).
URL: <http://www.avanza.se/aza/insider/forum/forum.jsp?pageid=411#rub1591767> [090525]

Backman, Jarl (2008). *Rapporter och uppsatser*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Bergström, Kristoffer (2006, november, 15). Kaos i taxikön - men de ansvariga var nöjda efter premiären med nya systemet. *Göteborgstidningen*, s. 10.

Burnes, Bernard (2004). *Managing change: a strategic approach to organisational dynamics*. 4. uppl. London: Pitman.

Carnall, Colin. (2007). *Managing Change in Organizations*. Harlow: Prentice Hall.

Denscombe, Martyn (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Enquist, Håkan, Magoulas, Thanos, Bergenstjerna, Maria och Holmqvist, Magnus (2001). DELTA Meta Architecture for Management of Coordinated Development, *IRIS*.

Enquist, Håkan, Magoulas, Thanos, Bergenstjerna, Maria och Holmqvist, Magnus (2001). *DELTA Meta Architecture For Proactive Management of Coordinated Development in Complex Enterprises and Information Systems*. IRIS. Final Report May.

Fredriksson, Anette (2005. juli, 14). Nya bolag ska få ordning på fickan. *Göteborgstidningen*, s. 104.

- Hayes, John (2007). *The theory and practice of change management*. 2. ed. Basingstoke: Palgrave.
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Jernhusen AB (20090525)
URL: <http://www.jernhusen.se/> [090525]
- Kotter, John P. & Cohen, Dan S. (2002). *The heart of change: real-life stories of how people change their organizations*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kotter, John P. (1996). *Leda förändring*. Malmö: Egmont Richter AB.
- Kotter, John P. (2007). Leading Change, Why Transformation Efforts Fail, *Harvard Business Review*. vol. 85 nr 1, s. 96-103.
- Kraus, Kalle & Lind, Johnny (2007). "Management Control in Inter-Organisational Relationship". Hopper, Trevor, Northcott, Deryl & Scapens, Robert W. (red.) *Issues in management accounting*. 3. uppl. London: Prentice Hall.
- Magoulas, Thanos & Pessi, Kalevi (?), *Dynamiska och komplexa organisatoriska informationsmiljöer*.
- Netrevelation AB (2009-05-25).
URL: http://www.netrevelation.se/index.php?page=press_newsletters&lang=sv
http://www.netrevelation.se/files/Arsredovisning_2008.pdf [090525]
- Patel, Runa & Davidson, Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Porter, Michael (1983). *Konkurrensstrategi*. Göteborg: Inst. för säljträning och ledarutveckling (ISL) s. 37-48.
- Sandberg, Jörgen & Targama, Axel. (1998). *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Sax, Karl-Henrik (2005. april, 15). Var god röj. *Göteborgstidningen*, s. 2.
- Sörqvist, Lars (2004). *Ständiga förbättringar: en bok om resultatorienterat förbättringsarbete, verksamhetsutveckling och Sex Sigma*. Lund: Studentlitteratur.
- TT (19971007). *Bakgrund Taxi-avreglering*.
- Uusikärvi, Matilda (2009. april, 28). Dyrare ta taxi från Centralen. *Svenska Dagbladet*, s. A 11.
- Vos, Janita F.J. & Achterkamp, Marjolein C. (2004). An Instrument for stakeholder identification: Phasing roles of involvement. *Research Report from University of Groningen, Research Institute SOM (Systems, Organisations and Management)*. nr 04B32.

Bilagor

Bilaga 1. Intervjufrågor Roger Blomquist, verkställande direktör Netrevelation Technologies

Berätta något om din verksamhet. Tjänster? Samarbetspartners? Organisation?

Vad är som driver fram utvecklingen av traditionella taxiresor – vilka är drivkrafterna för detta initiativ? Vilka ”reseprodukter” erbjuder ni era kunder? Berätta mer! Anpassa bokningssystem? Berätta mer! Vilka samarbetar ni med förutom Taxi Stockholm och Svea Taxiallians? Något annat du vill berätta?

Berätta om Taxi Welcome Service.

På vilket sätt förändrar detta er verksamhet? Vad hade du för mål med detta samarbete? Vad har ni för framtidsscenario? Hur har detta framtidsscenario presenterats för styrelse, personal, övriga samarbetspartners, kunder? Har de informerats? Hur har du implementerat förändringen som det kommer att innebära? Har du haft någon strategi? Hur har förändringen tagits emot?

Varför har implementeringen av Netsys försenats vid American Express-resebyråerna?

I en av årsredovisningarna står att det tar i genomsnitt 2 år att implementera Netsys hos kund. Är det för att systemet är komplicerat?

Hur har ni gjort för att få med er Taxi Stockholm?

Hur tycker du att TWS har tagits emot i media?

Hur har ni tacklat media? Har ni försökt dra nytta av media?

Bilaga 2. Intervjufrågor Magnus Klintbäck, verkställande direktör Taxi Kurir och Taxi 020 i Göteborg

Hur tycker du att Taxi Welcome Service fungerar/fallit ut?

Hur fungerar det på centralstationen efter införandet av Taxi Welcome Service?

Har Taxi Welcome Service inneburit något positivt för ditt företag?

Hur fungerar samarbetet med taxichaufförerna?

Vilka deltog i framtagandet av de ”kundlöften” som ni arbetar utifrån?

Vilka deltar i samrådsgruppen som träffas var 5:e-6:e vecka?

Vilken typ av frågor diskuteras på dessa träffar?

Vilken strategi hade ni haft för att marknadsföra Taxi Welcome Service internt?

Hur ställde sig de anställda till den förändring som Taxi Welcome Service innebär?

Hur har ni argumenterat för förändringen? Hade ni något framtidsscenario?
Hur förankrade ni det hela?
Hur har du blivit involverad i denna förändringsprocess?
Hur tycker du att samarbetet med Netrevelation och Jernhusen fungerat?
Är det något specifikt du vill belysa?
Har du varit inblandad i hur man lyft fram Taxi Welcome Service externt?
Hur tycker du att Taxi Welcome Service skildrats i exempelvis media?

Bilaga 3. Intervjufrågor Göran Palmqvist, marknadsområdeschef Väst, Jernhusen Stationer AB

Berätta om bakgrunden till Taxi Welcome Service.
Hur fungerade det på Göteborgs Central innan Taxi Welcome Service?
Fanns det ett missnöje? Vilka var missnöjda i så fall? Taxikunderna? Tågoperatörerna? Varför var man missnöjda?
Jag har förstått att ni tillsammans med Netrevelation och taxiföretagen kom överens om att Jernhusen äger den strategiska frågan och har ensamrätt att utforma strategin.
Berätta om er strategi för genomförandet av Taxi Welcome Service?
Hur gick ni till väga? Hur organiserade ni det? Hade ni en styrgrupp?
Vilken vision har ni med Taxi Welcome Service?
Hur kommunicerade ni den?
Hur har ni argumenterat för förändringarna?
Vilka hade makt att påverka förändringsprocessen?
Vilka deltog i framtagandet av "kundlöftena"?
Hur förankrade ni Taxi Welcome Service? Vilka valde ni att förankra hos?
Bildade ni "koalition" med någon utöver Netrevelation?
Hur har ni förhållit er till Taxiföretagen?
Hur har ni förhållit er till företagskunderna?
Hur har Taxi Welcome Service tagits emot?
Har det funnits någon part eller koalition som motarbetade er? Hur gjorde ni med dessa?
Har det förekommit några strejker?
Hur tycker du att Taxi Welcome Service skildrats i exempelvis media?
Hur har ni förhållit er till media?
Hur tycker du att samarbetet med Netrevelation och taxiföretagen fungerat?
Är det något specifikt du vill belysa?
Hur tycker du att Taxi Welcome Service fungerar/fallit ut?
Vad har ni vunnit på det?
Vad har övriga intressenter vunnit på det?