

## Forretningsmodell konsept

### Veileder for tilbakemelding til en-til-en møter

Dato: 04.05.2016  
Til: Alle interessenter

#### Forretningsmodell konsept – veileder for tilbakemelding til en-til-en møter

##### Introduksjon

På dialogkonferansen 7.april presenterte Ruter arbeidet med utvikling av forretningsmodeller. Gjennom innlegg på dialogkonferansen, og informasjon publisert i forkant har Ruter presentert noen visjoner, utfordringer, spørsmål og muligheter i forbindelse med utvikling av forretningsmodeller (publisert her: <https://ruter.no/kollektivanbud/moter/dialogkonferanse-utvikling-av-forretningsmodeller-del-ii/>)

Ruter ønsker relevante, inspirerende og konkrete tilbakemeldinger, som bidrar til økt kunnskap om forretningsmodeller. Som et hjelpemiddel presenterer Ruter her to konsept for forretningsmodeller. Det betyr ikke at Ruter allerede har bestemt seg forretningsmodell, men gjennom å konkretisere to relevante muligheter håper Ruter å kunne gi et bedre grunnlag for å få tilbakemeldinger. Buss er brukt som eksempel, men tilbakemeldingen kan også vinkles i retning av andre transportmidler, mobilitetsløsninger eller andre innsatsfaktorer/støttefunksjoner.

Tilbakemeldinger kan gis på de konsept Ruter her presenterer, men også i forhold til den mer generelle informasjonen og de spørsmålene Ruter også har uttrykt. Det gir mulighet for å gi tilbakemelding, uten å ta utgangspunkt i det konseptet som her presenteres eller presentere andre forretningsmodeller som dere mener er bedre enn de to konseptene Ruter legger frem.

#### Forretningsmodell konsept – konsept beskrivelse

##### Markedsinformasjon

Tenk deg at Ruter skal inngå nye kontrakter og/eller samarbeid om mobilitetstilbud i et bestemt geografisk område. Området ligger i nærområdet til Oslo, og har 300.000 innbyggere som bor i større tettsteder, mindre tettsteder og noen spredtbygd. Togtilbudet utgjør stammen i tilbudet, men det er også et omfattende busstilbud bestående av alt fra høyfrekvente linjer til behovstilpassede skolelinjer og bestillingsruter. Mesteparten av linjene er tilføreselslinjer til toget eller linjer som går til nærmeste tettsted (knutepunkt). Noen linjer går også til Oslo. I noen områder er det lite



markedsgrunnlag, og noen mener det må være mulig å finne andre løsninger enn ordinære linjer med fast trafikk. Korrespondanser, samordning og regularitet er viktig for kundene, siden nettverket består av flere knutepunkt og mange benytter flere linjer og/eller transportmidler på sine reiser. Det vil bli lagt føringer om at trafikken skal rettes mot knutepunkter, som skaper et nettverk fremfor mange direktelinjer f.eks. til og fra Oslo. Årlig foretas 16 millioner reiser med buss på linjene tilknyttet området, og 11 millioner av disse reisene foretas på linjer til og fra Oslo. 1/3 av innbyggerne pendler til Oslo på jobb. Forventet årlig befolkningsvekst de neste 10 årene vil være 3 % årlig. Kundene betaler i dag i snitt kr. 15 per reise, og produksjonskostnaden er nå 30 kr. per reise. Det er kommet signaler om at offentlig godtgjørelse til kollektivtilbudet i årene fremover ikke vil øke i samme takt som befolkningsveksten. Samtidig øker kundenes forventninger til tilbudskvalitet, og ønske om et integrert mobilitetstilbud som gir enklere tilgang til andre typer tilbud som supplement til buss- og togtilbudet.

### **Innsatsfaktorer**

I dag benyttes 375 busser til busstilbudet i området, og det er en desentralisert bussdepot struktur med flere mindre bussdepot. Det vil ikke være noe plikt til å leie bussdepotene. Rutetilbudet utgjør 15,0 mill. km. i rute årlig. Alle busser som benyttes skal benytte fornybar energi, men det er ikke etablert noe infrastruktur for det eller organisert noe ordning for det. Det er heller ikke lagt noen føringer for valg av teknologi, men Ruter krever løsninger som benytter fornybar energi og ønsker seg løsninger med null utslipp (gjørne el-busser eller biogass). Ruter ønsker også at andre typer kjøretøy, som benyttes må ha gode miljøegenskaper. Det er generelt kapasitet til å håndtere et utvidet tilbud i forhold til i dag på terminaler og holdeplasser.

### **Støttesystemer**

Ruter tilbyr operatør å leie systemer for ombordsalg av billetter og kort, validering om bord, telling av passasjerer (APC) og sanntidsinformasjon. Ruter har forpliktet seg til en oppetid på 98 % for disse systemene, men alternativt kan leverandørene benytte egne tilsvarende systemer. Ruter tilbyr kundene systemer for å planlegge og selge reiser, gjennom ulike typer plattformer. Ruter forventer i økende grad å kunne tilby leverandørene stadig mer oppdatert informasjon om kundenes foretatte reiser, planlagte reiser og tilsvarende.

### **Ruter har behov for å inngå avtaler om å levere følgende tjenester**

- Fast linjenett utført med buss
- Et fleksibelt tilbud for områder og/eller tidspunkt der det er ikke er grunnlag for et fast tilbud
- Kundene ønsker også at Ruter kan tilby andre typer mobilitetsløsninger, slik at de lettere kan kombinere buss med andre transportmidler f.eks. integrasjon om bildeling, park&ride ordninger, sykkelordninger osv.

Det er i denne fasen ikke lagt noen føringer for hvordan disse leveransene skal deles opp, om det skal være en avtale med en leverandør (med underleverandører) eller flere leverandører (i flere mindre områder).



## Hvilken forretningsmodell skal Ruter velge?

Tenk at Ruter er i en fase der det skal velges forretningsmodell for dette området, før selve konkurransen om oppdraget gjennomføres. Avgjørende for valg av forretningsmodell vil være muligheten til å kunne bidra til å oppnå målene for kollektivtrafikken i området, som er fastsatt i langtidsplanen M2016 (link: <https://ruter.no/om-ruter/rapporter-planer-prosjekter/M2016/>)

Ruter har kommet opp med 8 forskjellige forretningsmodeller, som kan være aktuelle i dette området:

Case 1 (dagens) Produksjon med kvalitetsbonus	Case 2 Partnerskap	Case 3 Målbasert (KPI)	Case 4 Franchise	Case 5 Markedsmodell	Case 6 Egenregi	Case 7 Fri konkurranse	Case 8 Administrasjon
Ruter planlegger tilbudet og leverandørene utfører det.	Ruter og leverandørene planlegger tilbudet i samarbeid.	Ruter og leverandøren planlegger tilbudet i samarbeid.	Ruter setter rammer for virksomheten, og leverandørene utfører den med visse frihetsgrader.	Leverandørene utformer et tilbud etter Ruters rammer og godtgjøres kun etter antall reisende.	Ruter utfører produksjonen selv med egen avdeling.	Leverandørene gis frihet til å konkurrere i markedet. Ruter kjøper tilbud som ikke blir drevet kommersielt.	Leverandører får i oppgave å administrere og operere kollektivtilbudet i et område
Godtgjøres etter utført produksjon og får bonus for kvalitet.	Godtgjøres både i forhold til antall reisende og hva de produserer.	Godtgjøres i forhold til produksjon og etter ytelse/mål, f. eks. KPI.	Godtgjøres basert på omsetning.				
Eksempel: Ruter, London, København	Eksempel: Malmö, Göteborg, Eindhoven	Eksempel: Trikk + T-bane, andre bransjer	Eksempel: Andre bransjer	Eksempel: Stockholm	Eksempel: Berlin	Eksempel: UK	Eksempel: Lyon

Ruter har også sett på hvordan de aller viktigste virkemidlene skal utformes:

Kontraktens varighet	Kontraktens størrelse (buss)	Samhandling mellom Ruter og leverandører inkl. personell	Hvem utformer tilbudet?	Hvem markedsfører tilbudet?	Hvem eier materiell?	Sanksjoner og kvalitetsbonus	Godtgjørelser
5+5 år	<100 busser	Ingen formalisert samhandling	Ruter definerer tilbudet	Ruter har totalansvaret	Ruter eier materiell, leier til leverandør	Bonus og malus ifht. enkelthendelser	For produserte kilometer, timer og antall materiell
10 år	100-300 busser	Leverandør kan komme med forslag	Ruter utformer, leverandør kan foreslå	Ruter utformer, leverandør kan foreslå	Leverandør eier materiell	Bonus og malus ifht. leveransenivå	For antall påstigende passasjerer
10 år med mulighet for å avslutte før	300-1000 busser	Leverandør kan påvirke	Ruter gir rammer, leverandør detaljerer	Ruter ansvar for sentral m.f. Leverandør ansvar for lokal m.f.	Leverandør eier materiell, Ruter har mulighet for gjenkjøp	Ingen malus, bare bonus	For måloppnåelse
8+2 år	>1000 busser	Ansvarsdeling	Ruter setter mål og minimum	Ruter setter mål og minimum	Leverandør eier materiell, Ruter har plikt til gjenkjøp	Dynamisk bonus og malus	Kombinasjoner av disse
?	?	?	?	?	?	?	?

Ruters foreløpige analyser viser at flere forretningsmodeller kan være aktuelle. I tillegg ser Ruter at det kan benyttes en rekke forskjellige kombinasjoner av virkemidler. Flere av virkemidlene ser ut til å kunne fungere i forskjellige typer modeller. Ruter har valgt å gjøre nærmere analyser av to konkrete forretningsmodeller, som kan være aktuelle. De presenteres her:



## KONSEPT A - Hva om Ruter hadde valgt en franchisemodell?

Hva om Ruter hadde valgt en **franchisemodell**, der leverandøren fikk i oppgave å utføre Ruters tilbud i dette området?

Ruter tenker at oppdraget i første omgang må vare i 5 år, men ønsker at begge parter mot en kompensasjon kan avslutte oppdraget før det f.eks. ved svak måloppnåelse eller at leverandøren ikke ønsker oppdraget lenger. Etter de fem første årene kan oppdraget forlenges for nye fem år. Ruter har ikke tatt stilling til om hele området skal inkluderes i oppdraget, eller om det skal deles opp i mindre områder. I tillegg er det heller ikke klart om det skal være flere transportmidler og mobilitetsløsninger i oppdraget, eller om oppdragene skal deles på de aktuelle transportmidlene som det er behov for.

Selv om Ruter tenker selv å utforme rammer for tilbudet og oppdraget (frekvens, trase, korrespondanser, takting osv.), vil den detaljerte utformingen av tilbudet bli overlatt til leverandørene (tidtabell, mellomtider osv.). Ruter ser for seg at det er behov for at kundene får et felles kontaktpunkt, og dermed vil Ruter stå for hoveddelen av markedsføringen og ha ansvar for kundekontakt utenom ved selve reisen. Ruter tenker at leverandørene utfører markedsføring innenfor rammer og maler, for å bygge opp under det oppdraget de utfører. Det legges opp til å etablere formaliserte samhandlingsarenaer innenfor flere fokusområder, slik at leverandørene og Ruter lettere kan jobbe sammen mot felles mål. Sjøførerne vil få en viktig nøkkelfunksjon, både som kundefront og promotører av tilbudet.

Ruter ønsker dynamiske leverandørkontrakter, som kan endres løpende i takt med markeds- og samfunnsbehov. Innføringen av fornybar energi forventes å medføre rask utvikling av teknologi for busser, som Ruter ønsker å ta i bruk etter hvert som den blir tilgjengelig. Stor befolkningsvekst og ambisiøse mål, gjør at det kan oppstå løpende behov for endring av kapasitet på linjer og endringer i linjene. Ruter tror derfor det kan være mest hensiktsmessig at Ruter selv eier bussene, og leier dem ut til leverandørene. Ruter eller annen leverandør vil også etablere en åpen infrastruktur for lading av el-busser på endepunkter og aktuelle bussdepot. I tillegg vil noen bussdepot bli utstyrt med biogass fylleanlegg. Leverandørene kan da inngå avtale om energileveranser fra egne leverandører.

Leverandørene kan godtgjøres for oppdraget på flere måter. Ruter har ikke helt klart for seg hvordan det skal gjøres for mer fleksible tilbud eller mobilitetsløsninger. For rene kollektivtrafikkjenester etter franchise modell tenker Ruter slik. Som kompensasjon vil leverandøren få beholde alle inntektene, men også motta en fast årlig godtgjørelse fra Ruter som ville utgjøre ca. 50 % av produksjonsgodtgjørelsen. I tillegg så må leverandøren forplikte seg til en avtalt årlig måloppnåelse, i form av kvalitet, dekningsgrad, kapasitet osv. Ved bedre måloppnåelse vil godtgjørelsen fra Ruter øke, og ved svakere måloppnåelse vil den bli redusert. Leverandøren må betale en franchise avgift tilbake til Ruter, basert på omsetning og en forventet fortjeneste (topp- og bunnlinje).



## KONSEPT B - Hva om Ruter hadde valgt en målbasert partnerskapsmodell?

Hva om Ruter hadde valgt en **målbasert partnerskapsmodell**, der leverandøren fikk i oppgave å utføre oppdraget i tett samarbeid med Ruter?

Ruter tenker seg at oppdraget må vare i 10 år fast, men med mulighet for at partene kan avslutte kontrakten før dersom det kompenseres for det. Ruter tenker at oppdraget må ha en viss størrelse, og ser derfor for seg enten hele området eller dele opp området i to. Modellen vil bli basert på nettverkstankegang, der det fokuseres på hvilke tjenester kan vi sammen levere for å lage mest mulig sømløs leveranse. Dette krever strukturerte og målrettede samarbeidsarenaer, hvor man har en balanse mellom tillitt og kontroll. Det baserer seg på gjensidig påvirkning av hverandre, der leverandøren blir en meget pålitelig kilde for å påvirke tilbudet. Sammen med felles visjon vil de overordnede mål beskrevet i M2016 være førende for modellen, samtidig må Ruter og leverandøren sammen bli enige om mål for denne kontrakten som bygger opp mot de overordnede målene (For eksempel. Kundetilfredshet, Miljøutvikling, Teknologiutvikling, Punktlighet, Effektiv produksjon o.l.).

Ruter ser for seg å legge rammer for utforming av tilbudet, mens leverandøren vil få ansvaret for detaljeringen av tilbudet. Ruter mener det er viktig å sikre en sterk merkevare og merkevarebygging av kollektivtrafikken som en totalitet, og ser for seg at det er viktig at Ruter har regien på markedsføring og profilering. Leverandøren vil få mulighet til å bidra gjennom markedsføring lokalt, der sjåførene kan være viktige nøkkelpersoner for å markedsføre kollektivtrafikken. Det vurderes også om leverandøren skal håndtere noe kundesvevndelser innenfor sitt ansvarsområde.

Ruter ønsker at leverandøren eier bussene, men forventer at leverandøren selv tar ansvar for løpende endringer i sammensetning av bussparken underveis i oppdraget i tråd med utviklingen. Dette gjelder spesielt i forhold til miljøteknologi og kapasitet. Ruter vil legge til grunn felles Nordiske krav til bussparken, og den skal være drevet på fornybar energi. Ruter ønsker at leverandørene selv etablerer en nøytral og åpen infrastruktur for energi, gjerne sammen med andre underleverandører. Ruter vil kunne overta denne etter endt oppdrag, dersom det er aktuelt at den blir tilgjengelig for neste periode.

Leverandøren vil være en pådriver og part i at forholdene legges til rette for mobilitetsintegrering dvs. nye delingsordringer på både bil og sykkel. Leverandøren ville kunne få 50% godtgjørelse basert på utført produksjon, 30% godtgjørelse relatert til antall betalende reisende og 20% for oppnådde mål (KPI).



## Forslag til spørsmål til tilbakemelding

Ruter har mange spørsmål, og her er noen:

- Hvilken effekt vil disse forretningsmodellene ha på måloppnåelse?
- Hva synes dere om oppgavefordeling som legges til grunn i forretningsmodellene?
- Hva slags risiko vil de involverte ha?
- Hva betyr forretningsmodellene for lønnsomhet og økonomiske resultater for leverandørene?
- Hva betyr disse forretningsmodellene for Ruters kostnader og inntekter (potensiale)?
- Hvordan egner forretningsmodellene seg for å ta veksten i kollektivtrafikken?
- Hvordan integrere andre transportmåter/mobilitetsløsninger i disse forretningsmodellene?
- Hvordan egner forretningsmodellene seg for involvering av driftspersonell?
- Hvordan skal leveransenivå (KPI) måles?
- Hvordan fungerer forretningsmodellene i et kollektivnettverk?
- Hvilke markedsområder er disse forretningsmodellene egnet for?
- Hva mener dere om de virkemidlene som beskriver i forretningsmodellene?
- Hvordan bør virkemidlene utformes for å få mest mulig måloppnåelse?
- Hva betyr valg av disse forretningsmodellene for kundene?
- Har dere andre synspunkt eller tilbakemeldinger på forretningsmodellene som presenteres her?
- Er det andre aktuelle forretningsmodeller som Ruter heller burde vurdere nærmere og hvilke er det? Hvilke virkemidler bør de inneholde og hvordan skal de utformes?

Dere trenger ikke svare på alle spørsmålene, dere kan også gi andre synspunkter og innspill og dere kan relatere svarene til andre type transportmidler, del-leveranser til kollektivtrafikk leveranser eller andre typer funksjoner som kan være viktig i disse forretningsmodellene?



## Praktiske opplysninger

Arbeidet med utvikling av forretningsmodeller pågår for fullt, og deres innspill vil være viktig i det videre arbeidet frem mot å finne forretningsmodeller som kan benyttes i kommende anbudskonkurranser. Ruter håper dere har anledning til å gi oss skriftlige tilbakemeldinger innen **30.juni 2016** (eventuelt ta kontakt dersom der er ønske om ytterligere frist).

Skriftlige tilbakemeldinger vil bli fulgt opp av invitasjoner til en-til-en møter. En-til-en møtene er planlagt å foregå i siste del av august og begynnelsen av september. Ruter vil også innen samme tidsrom invitere til en-til-en møter i forbindelse med Nordic Bus (felles krav til busser i de Nordiske hovedstedene – se [www.nordic-bus.com](http://www.nordic-bus.com)), og det kan være aktuelt å samordne dette for de som ønsker en-til-en møte om begge temaene.

For spørsmål – ta kontakt med Kåre Riseng på tlf. +47 975 92400 eller mail [kare.riseng@ruter.no](mailto:kare.riseng@ruter.no) eller Maia Maria Holthe på tlf. +47 907 17 815 eller mail: [maia.holthe@ruter.no](mailto:maia.holthe@ruter.no)

Tilbakemeldinger sendes til: [event@ruter.no](mailto:event@ruter.no)

Med vennlig hilsen

Ruter As