

# Utvikling av forretningsmodeller

Kort introduksjon før dialogkonferanse 7.april

11.mars 2016

**Ruter #**

# Dialogkonferanse

Ruter inviterer til dialogkonferanse om «Utvikling av forretningsmodeller»

Tid: **Torsdag 7. april 2016 kl. 09.00 - 13.00**

Sted: KS Agenda møtesenter, Haakon VII's gate 9, Oslo

(like ved Nationaltheatret stasjon) - Møterom Lindesnes.

<http://www.ksagenda.no/motesenter/konferansesenter-oslo-sentrum-beliggenhet/>

Mer informasjon om dialogkonferansen:

<https://ruter.no/kollektivanbud/moter/dialogkonferanse-utvikling-av-forretningsmodeller-del-ii/>

Link til M2016: <https://ruter.no/om-ruter/rapporter-planer-prosjekter/M2016/>

# Bakgrunn

- Prosjekt «Utvikling av forretningsmodeller» omhandler grensesnittet mellom Ruter og leverandører av kollektivtrafikkjenester.
- Prosjektets oppgave er å finne forretningsmodell(er) som gjør at Ruter med sine samarbeidspartnere kan nå målene for kollektivtrafikken i Oslo og Akershus. Hovedmålet er å ta veksten i persontrafikken, med kollektivtrafikk sykkel og gange.
- Prosjektet drøfter blant annet kombinasjonen av ulike virkemidler som fordeling av oppgaver, godtgjørelsesmuligheter, eierskap til produksjonsmidler/ systemer, kundegrensesnitt og samhandlingsformer. Utgangspunktet er definerte mål i strategidokumentet M2016.
- Prosjektet har allerede avholdt en dialogkonferanse, i april 2015. Link til presentasjoner og dokumenter fra den: <https://ruter.no/kollektivanbud/moter/dialogkonferanse-utvikling-av-forretningsmodeller/>
- Resultatene fra dialogkonferanse med påfølgende en til en møter, prosess internt i Ruter, temperaturmålinger og visjonsprosessen, viser et behov for å se nærmere på om Ruter har riktig forretningsmodell.
- For å tilfredsstille kundens fremtidige mobilitetsbehov, henvender Ruter seg til et bredt leverandørmarked.

**En forretningsmodell skal sørge for at en virksomhet når sine mål, og består av en rekke forskjellige virkemidler**

# Hvilke forretningsmodeller skal Ruter bruke?

Fri konkurranse

Franchising

Produksjonsmodell

Ytelsesmodell (KPI)

Egenregi

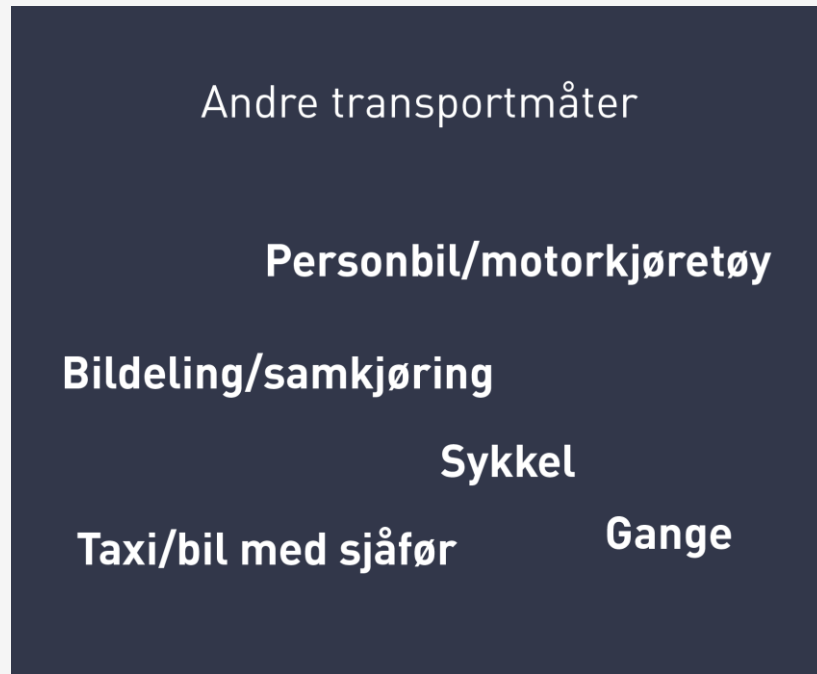
Administrasjonsmodell

Markedsmodell

Partnerskapsmodell

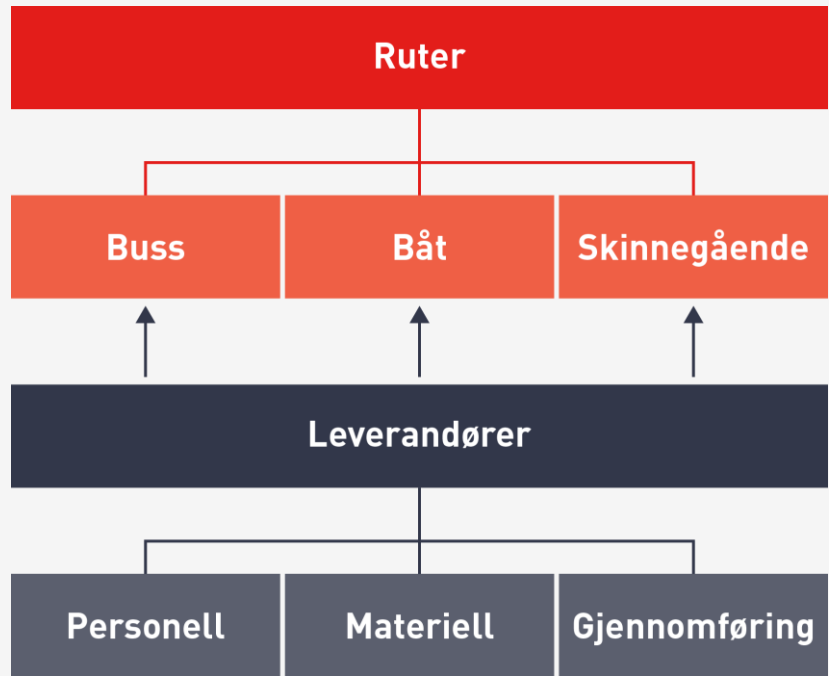
Andre?

# Befolkningen kan velge mellom flere alternativer



# Ruter kjøper operative tjenester av leverandører

- Leverandørene godtgjøres for utført produksjon - bonus for kvalitet



**Ruter#**

# Inntekter dekker ikke kostnader



Billettinntekter

Ca. **8–12 kr.**  
per reisende



Produksjonskostnader

Ca. **12–40 kr.**  
per reisende



# Hva er fellesnevneren?



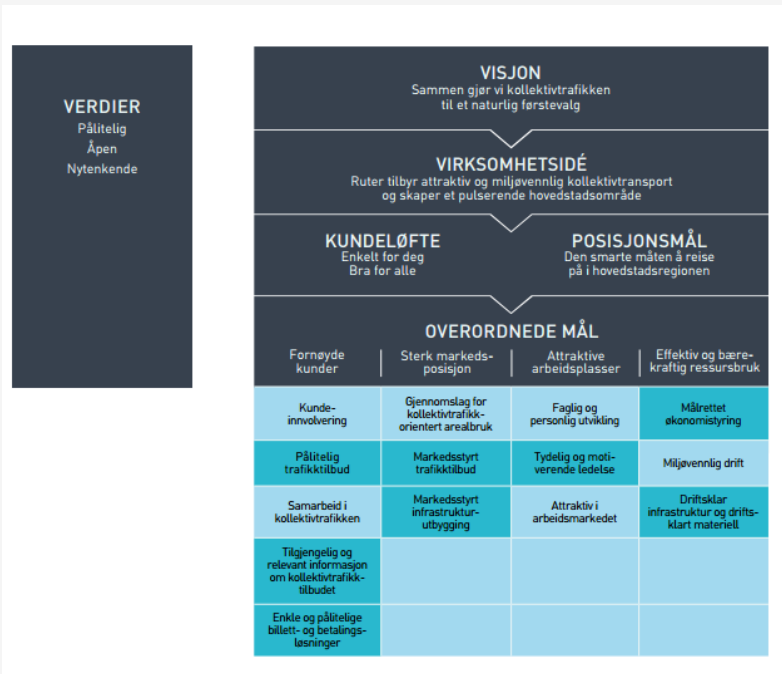
- Ruter har et samfunnsoppdrag, og har som mål at all veksten i persontrafikken skal tas med kollektivtrafikk, sykkel og gange.
- Leverandørene har bedriftsøkonomiske mål.
- Leverandørenes marked skapes gjennom kundenes reisebehov. Ruter godtgjør leverandørene for å utføre tjenester, som igjen gir dem bedriftsøkonomisk grunnlag for virksomheten.
- Fellesnevner:  
**Flere og mer fornøyde kunder!**

# Mulige forbedringer

- Bedre styring mot felles mål i hele verdikjeden
- Bedre grunnlag for samarbeid og involvering av leverandørene i utførelsen av oppdraget
- Mulighet for kontinuerlig innovasjon og teknologiutvikling
- Styrket motivasjon for produktivitetseffektivisering og inntektsøkning
- Bedre involvering av leverandørenes personell som møter kundene
- Enklere og målbar oppfølging av kvalitets- og leveransekrav
- Dynamiske kontrakter i avtaleperioden innenfor det mulighetsrom som finnes, med fokus på kundene
- Legge til rette for at Ruter kan være en effektiv organisasjon
- Profesjonalisering av forholdet mellom Ruter og leverandørene

Kilde: Interessentanalyse gjennomført internt i Ruter og med leverandører

# Bidra til å oppnå mål og visjon



**M2016**

Veksten i persontrafikken skal tas med kollektivtransport, sykkel og gange

# Kundene ønsker et integrert mobilitetstilbud

Buss

Personbil/motorkjøretøy

Tog

Trikk

Taxi/bil med sjåfør

T-bane

Bildeling/samkjøring

Sykkel

Gange

Spesialskyss

Båt

Ruter#

**Hvem skal bestemme når toget, trikken,  
T-banen, bussen eller båten skal gå?**

# Eksempler basert på buss

Hvem skal bestemme når bussen skal gå? Hvem skal bestemme hvor bussen skal gå? Hvor lenge skal kontrakten vare og hva skal den omfatte? Hvem skal bestemme prisen på en bussreise? Hvem skal bestemme hvor mange seter bussen skal ha? Hvem skal bestemme hvor mange seter bussen skal ha? Hvem skal informere kundene? Hvor skal sjåføren være ansatt? Hvem skal eie bussene? Hvilken type buss skal benyttes? Hvem skal bestemme teknologivalg for busser? Hvem skal sørge for korrespondanser på knutepunkt? Hvem bestemmer fargen på bussene? Hvem skal passe på at folk betaler på bussen? Hvem skal ordne med bussanlegg? Hvem skal ha dialogen med politikerne om busstilbudet? Hva skal bussoperatørene godtgjøres for? Hvem skal ta risiko for endringer i finansieringen?

# Hva er målene?



# Hvordan finne riktige forretningsmodeller?

- For å forenkle arbeidet med å finne riktige forretningsmodeller har vi utarbeidet åtte eksempler på modeller med ulik bruk av virkemidler.
- Virkemidlene kan benyttes i forskjellige forretningsmodeller, og kan utformes på mange måter.
- Andre forretningsmodeller, annen virkemiddelbruk og annet innhold i virkemidlene er aktuelt. Ikke bare en av de åtte modellene som presenteres her.
- Målet er å finne beste forretningsmodell(er) og kombinasjon av virkemidler for Ruter!



# Hvordan kan virkemidlene settes sammen?

Kontraktens varighet	Kontraktens størrelse (buss)	Samhandling mellom Ruter og leverandører inkl. personell	Hvem utfører 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
?	?	?	?	?	?	?	?

# Eller er andre virkemidler aktuelle?



Kontraktens varighet		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
?	?	?	?	?	?	?	?



# Eksempel på forretningsmodeller

Case 1 (dagens) <b>Produksjon</b> med kvalitetsbonus	Case 2 <b>Partnerskap</b>	Case 3 <b>Målbasert (KPI)</b>	Case 4 <b>Franchise</b>	Case 5 <b>Markedsmodell</b>	Case 6 <b>Egenregi</b>	Case 7 <b>Fri konkurranse</b>	Case 8 <b>Administrasjon</b>
Ruter planlegger tilbudet og leverandørene utfører det.  Godtgjøres etter utført produksjon og får bonus for kvalitet.	Ruter og leverandørene planlegger tilbudet i samarbeid.  Godtgjøres både i forhold til antall reisende og hva de produserer.	Ruter og leverandøren planlegger tilbudet i samarbeid.  Godtgjøres i forhold til produksjon og etter ytelse/mål, f. eks. KPI.	Ruter setter rammer for virksomheten, og leverandørene utfører den med visse frihetsgrader.  Godtgjøres basert på omsetning.	Leverandørene utfører 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
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

# Eller er andre forretningsmodeller aktuelle?



Franchise, ytelse/KPI,  
modeller fra andre bransjer

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



Delingsøkonomi, nye typer  
forretningsmodeller

# Ruter har mange spørsmål – her er noen

- Hvilken effekt har modellen på måloppnåelse?
- Hvilken oppgavefordeling legges til grunn i modellen?
- Hva slags risiko har de involverte?
- Hva betyr modellen for lønnsomhet og økonomiske resultater?
- Hvordan egner modellen seg for å ta veksten i kollektivtrafikken?
- Hvordan integrere andre transportmåter/mobilitetsløsninger i modellen?
- Hvordan egner modellen seg for involvering av driftspersonell?
- Hvordan fungerer modellen i et kollektivnettverk?
- Hvilke markedsområder er modellene egnet for?
- Hvilke virkemidler egner seg i modellen?
- Hvordan skal virkemidlene utformes?
- Hva betyr modellen for kundene?
- Hvordan skal leveransenivå (KPI) måles?
- Hvordan er det å være leverandør i dagens modeller?

# Dine synspunkter er viktige

- Ruter ønsker å få innspill til arbeidet med forretningsmodeller fra ulike typer leverandører og underleverandører til kollektivtrafikken, samt at Ruter håper på at bred involvering vil stimulere til kreativitet og innovasjon til beste for kollektivtrafikken.
- Organisasjoner som sender oss besvarelse etterpå, vil få mulighet til en-til-en møte med Ruter.
- Spørsmålene som Ruter ønsker besvart skriftlig skal baseres på dette innholdet, og spørsmål som stilles i denne presentasjonen, samt eventuell informasjon som blir gitt etter dialogkonferansen.