

[Skriv text]

Den flexible trafikanten – en affärsmodell för en samlad mobilitetstjänst

**Sammanfattning av en kreativ studie med
kunden och affären i centrum**



November 2011 - Version 1.0

Följande personer har bidragit genom intervjuer och/eller som deltagare i delfistudien och/eller workshopen:

Joakim Agartson	Nobina
Elias Arnestrand	Samtrafiken
Magnus Arnström	Resekortet
Bosse Dahl	Göteborgs-Posten
Charlotte Rosengren Edgren	Svensk Kollektivtrafik
Helen Elvmarker	Volvo Technology
Lars Eriksson	Universitetet i Karlstad
Katarina Graffman	Inculture
Gunnar Granberg,	SpaceTime
Per Gyllenspetz	GATT
Lennart Hamnered	Taxiförbundet
Per-Erik Holmberg	Viktoriainstitutet
Nicholas Hort	
Magnus Kuschel Holmqvist	Volvo IT (även referensgrupp)
Per Lindahl	Volvofinans
Nils Lindeblad	City Car Club
Eiwe Ljungblom	Ljungvik International
Susanne Malmström	Sunfleet
Ville Mark	Västtrafik (även styrgrupp)
Hans Eric Melin	Ivy Communications
Annika Molin	Västtrafik (även referensgrupp)
Carl-Otto Nevén	GATT
Mats Nyström	SL/Västtrafik
Alf Ohlsson	Ordsmedjan
Robert Palotas	Västtrafik
Lars Roth	TeliaSonera
Ola Sandblom	Bilia
Henrik Strömberg	a + a communication
Bernt Svensén	Business Region Göteborg
Tatiana Temm	Temm Kommunikation
Stephen Wallman	GATT
Göran Värmbly	Värmbly Consulting
Mats Williander	Viktoriainstitutet
Sigvard Zetterström	GATT
Lisa Örberg	Trafikverket (även referensgrupp)

Den flexible trafikanten – en affärsmodell för en samlad mobilitetstjänst

1. Om studien och affärsmodelleringen

Detta är en sammanfattning av affärsutvecklingsstudien Den flexible trafikanten som pågått mars-oktober 2011. Den är resultatet av en kreativ process där ett tjugotal insatta personer inom och utom resebranschen har bidragit via intervjuer och/eller som deltagare i delfistudien. På en avslutande workshop tillkom dessutom drygt tio insiktsfulla personer som tidigare inte varit delaktiga i studien. Se vidstående sida.

Inledningsvis gjordes en omvärldsstudie av relevanta trender och mobilitetstjänster världen över. I denna slutversion har vi även arbetat in synpunkter från den avslutande workshopen liksom några uppföljningsintervjuer.

Syftet med studien har varit att värdera affärsmöjligheterna och förutsättningarna för en samlad mobilitetstjänst i storstadsregioner och att, inte minst viktigt, samtidigt initiera en process för att förverkliga den.

Arbetet har formats kring att utveckla en trovärdig affärsmodell. En affärsmodell beskriver hur en verksamhet skapar, levererar och fångar värde. Den är en första konkretisering av en affärsidé och utgör kärnan i en affärsplan. Med en bra affärsmodell kan vi intressera aktörer och investerare att gå vidare för att förverkliga konceptet.

Affärsmodellen beskrivs och illustreras i kapitel 2 och 3, efter den inledande beskrivningen av det landskap som möjliggör den.

Utöver denna sammanfattning av affärsmodellen finns själva utredningsdokumentet (Delfistudien) med utförligare beskrivningar

av omvärldsfaktorer och affärsmodellens delar. I den samlade slutdokumentationen ingår även bland annat kontaktlistor, workshopanteckningar, presentationer och strategi för nästa steg.

Huvudman för studien har varit Västtrafik och huvudfinansiär Västra Götalandsregionen. Trafikverket och Trafikkontoret, Göteborgs stad bidrar med medel och kompetens. AB Volvo, genom Commute Greener, och Gothia Automotive Think Tank (GATT) har som parter även de bidragit med kompetens och erfarenhet in i studien.

Vi riktar ett stort tack till alla som bidragit med kunskap, idéer, exempel, kontakter och ifrågasättanden!

Göteborg i november 2011

Olle Boëthius och Hans Arby, författare och studieledare.

2. Omvärld och trender

Kunderna och deras verklighet

Fler och fler bor, lever och verkar i allt större storstadsregioner med attraktiva kärnor där tätheten och politiska beslut gjort att bilen förlorat sitt monopol på frihet och flexibilitet. Bilen ges mindre plats samtidigt som stadsplanering och utbyggd kollektivtrafik minskar människors bilberoende. Högre kostnader för råvaror och energi och politiska incitament har ökat intresset och behovet av att utnyttja resurserna effektivare. Den offentliga sektorn kan varken leverera eller finansiera alla tidigare "allmännyttiga" tjänster, vilket gör att vi är beredda att betala vad saker kostar, vilket även inkluderar infrastruktur och resande.

Internationell handel med varor och tjänster ökar och på en global marknad samlas kunderna hos stora varumärken som får starka, om än lätt förlorade, positioner. Även om de kulturella skillnaderna mellan olika länder består, är det mer som förenar storstadsmänniskorna än som skiljer dem. Med utjämnade lönekostnader blir en del varor dyrare, vilket driver på en konsumtion av lokalt producerade tjänster där man betalar för ha tillgång till något, inte varan i sig.

Fler och fler konsumerar tjänster istället för produkter; och livsstil, snarare än ägande, är den viktigaste statusmarkören. Människor är individer, och även om grupptillhörigheter är viktiga, växlar de ofta och de ser sig inte som delar av ett kollektiv som önskar kollektiva lösningar. Kunderna vill vara medskapare av nya tjänster och få något ut av det – kanske som underleverantörer själva.

Kunderna är krävande och lätttröliga, de attraheras av varumärken som förknippas med smarthet och ansvarstagande för både kunder, samhälle och miljö. Men en tjänst måste leva på egna meriter, den

måste underlätta ett enkelt, tryggt och flexibelt liv. Även om bilens konkurrensfördelar blir mindre, minskar inte kraven på att känna att man har kontroll över resan – man vill känna sig trygg i att komma fram i tid och man vill inte slösa alltför mycket mental energi på att planera sin vardag. ”Bekvämlighetskostnaden” för att byta från att äga bil till att blir konsument av mobilitetstjänster är hög och de flesta bilägarna glömmer gärna de fasta kostnaderna.

Kunderna kräver också mer av sina arbetsgivare och andra målpunkter för sitt resande (affärer, evenemang etc). Det ska vara lätt att ta sig dit och de ska stå för långsiktighet och ansvarstagande. Eftersom resor står för en stor del av miljö-, hälso- och trängselproblemen blir de intresserade av att erbjuda sina anställda och kunder enkla och hållbara alternativ.

Människor är ständigt uppkopplade och tekniken används för att förstärka verkligheten, inte fly den. Rikt utrustade mobiltelefoner har kopplat den virtuella världen till den verkliga. Men även om mycket traditionellt knutits till mobiltelefonen är flertalet tjänster istället kopplade till vår identitet, profil och ”behörigheter” i molnet. Det är individens eller organisationens identitet som avgör vilka tjänster vi kan utnyttja, betala för (eller få betalt för) – inte mobiltelefonen. Vi tycks acceptera att leverantörer och andra parter vet var vi är och vad vi gör – om de är pålitliga och de underlättar vår vardag eller gör den roligare.

Branschen och dess verklighet

Kollektivtrafik- och taxibolag, bilpoolsföretag och andra leverantörer av resetjänster ser sig som pusselbitar i samlade mobilitetstjänster, öppnar upp sina informations- boknings- och betalsystem och låter sig bli integrerade i helhetslösningar. Den nya kollektivtrafiklagen leder till nya attraktiva eller skraddarsydda resetjänster och nya

avtalsmodeller med utrymme för innovation och kommersiella drivkrafter. Allmännytta blir kundnytta och fokus flyttas från utbud till efterfrågan. Kollektivtrafikens två roller renodlas (allas tillgång till resor och konkurrenskraft gentemot med bilen), om än i samma system.

En pressad bilbransch ser möjligheter i att erbjuda mobility as service och vidgar begreppet ägande till nyttjande. Fler typer av aktörer ger sig in på marknaden med kvalitetssäkrade och realtids samåkningstjänster, ”hyr ut din egen bil”-förmedling och bus-on-demand-marknadsplatser. Samtidigt fortsätter bilens hårda och mjuka värden utvecklas.

Med fri etableringsrätt och nya former av trafik ökar även behovet av samlande gränssnitt mot kunderna. Man ska kunna känna till och nyttja alla resmöjligheter med det man har i fickan. Appar och andra informationstjänster som visar på möjligheter kan kopplas till själva resetjänsterna. Det är intressant att kunna vara sin egen resebyrå eller ingå i inköpskonsortier, men vardagsresenärerna vill ha en pålitlig helhetsleverantör – speciellt om det handlar om att våga göra sig av med en bil.

Tekniken gör det möjligt att koppla ihop alla aktörer vad gäller information, bokning och hantering av betalningar och transaktioner. Kunskapen om de verkliga resmönstren gör det möjligt att snabbt anpassa tjänsterna och för en samlande aktör handla upp resor och skraddarsy erbjudanden till olika kundgrupper.

I likhet med mobiltelefonibranschen har det har vuxit fram en riktig mobilitetsmarknad med handel av resetjänster som stöds av ett mobilitetens ekosystem med öppna tekniska och affärsmässiga standarder och där olika aktörer och kunder hittar sina roller och

utbyter tjänster, information och pengar. Det upplevda värdet av att kunna förflytta sig med kvalitet ökar hos kunderna.

Krav på en samlad mobilitetstjänst – och en tänkbar affärsidé

För att våga och vilja byta bilägande mot olika former av abonnemang – alternativt för att vara villig att betala för ”månadskort premium” – måste en samlad mobilitetstjänst erbjuda

- Snabba och pålitliga resor. Det kräver dels en kvalitetssäkring i upphandlingen av resor, dels ett försäkringsmoment. En riktig resegaranti ser till att man kommer till punkt B i tid, inte att man blir efterkompenserad. Det man som kund vill se är EN leverantör som tar ansvar, inte en mäklare av information eller spridda tjänster.
- Flexibilitet och utgå från kundernas livssituation och livsstil samt vara lyhörd och i samarbete med sina kunder ta fram nya tjänster och paket.
- Enkelhet – det ska vara lätt att hitta, boka, nyttja och betala för resorna, vilket förutsätter säkrad tillgång till information och säkra och ”osynliga” betal- och transaktionssystem. Det får heller inte vara för långt till exempelvis poolbilar.
- Prisvärdhet, vilket kräver en stor aktör som förfogar över sina kunders mobilitetsbudget, har en god förhandlingsposition och kan köpa resor och hyror i ”bulk”. Det är också en förutsättning för att kunna ställa krav på leverans kvalitet och kunna hantera kassaflöden. I dag står kunden ensam mot stora och inte alltid lyhörda leverantörer.
- En tillhörighet och mjuka värden – ett varumärke som förstärker ens image och som man gärna pratar gott om, speciellt om man känner sig delaktig i utvecklingen. Det ska vara kul att använda tjänsten.

Tjänsten måste med andra ord vara relevant, prisvärd, förenklande trygg, och innehålla mjuka värden. Omvärldsstudien, aktörsintervjuerna och den avslutande Delfistudien har bekräftat att det finns ett behov av en samlad mobilitetstjänst finns och att den kan bli attraktiv för kunderna. Vi har ibland kallat den vardagsresornas svar på charterbolaget.

Det finns också ett konkret intresse bland reseleverantörer och andra tänkbara partners för att ingå i en samlad tjänst och vara med om att skapa en sann mobilitetsmarknad. Det mesta av den nödvändiga tekniken finns, eller är snart, på plats.

Förutsättningarna är alltså goda, många nya affärsidéer testas och branschens arbetar redan för att koppla ihop sig, men vägen är kortare om någon ser möjligheten att tjäna pengar på att erbjuda kunderna en bra, paketerad tjänst. En parallell: Det var Apple och Spotify som tillsammans med mobilnätsägarna som gjorde det enkelt att lyssna på musik överallt, inte skivbolagen.

Affärsidén för denna tänkta aktör NN skulle kunna vara:

”Vi erbjuder hushåll och fåmansföretagare i storstadsområden en samlad, pålitlig, enkel och kundanpassad mobilitetstjänst som sänker kostnader, ökar flexibiliteten och bidrar till hållbar utveckling för vardagsresandet.

Vi erbjuder också arbetsgivare, affärer, evenemangsarrangörer och andra ”målpunkter” möjligheten att integrera resorna i sitt erbjudande till anställda och kunder.

Vi skapar dessa erbjudanden genom upphandling av kvalitetssäkrade resetjänster från persontransportföretag och andra tjänsteföretag, som delar vår övertygelse om behovet av attraktiva och hållbara resmöjligheter och med förmåga att leverera kvalitet.”

Bilserviceföretag marknadsför Ett bekymmersfritt biläggande, vi erbjuder Ett bekymmersfritt resande.

3. N N – Resetjänstföretaget, fem år från start

Våra kunder och vårt erbjudande

Vår ena stora kundgrupp är storstadshushåll och fåmansföretag – privatmarknaden. I Stockholms-, Göteborgs- och Malmöregionerna har vi en kundstock på 60 000 hushåll som lägger stora delar av sin mobilitetsbudget hos oss. Här finns kunder som aldrig haft egen bil, kunder som gjort sig av bilen och kunder som sålt, eller valt att inte skaffa en andrabil och nu använder NNs tjänster istället.

Våra kunder abonnerar antingen på något av de mobilitetspaket som tagits fram för olika livssituationer och livsstilar ("Lisebergsmodellen") eller är kontokund och "ropar av" de resor som de för stunden behöver. I det första fallet bygger innehåll och pris på vår rika statistik över nyttjande i mängd, tid och plats samt kostnader för upphandlade tjänster. Vi har till exempel familjepaketet som bland annat innehåller pendlingsresor för föräldrarna, poolbilar för handling och andra ärenden, helg och semesterhyror av bil och någon enstaka taxiresa. Det finns paket för särbofamiljen, singelhushållet, egenföretagaren, tonårsföräldern, det aktiva pensionärsparet etc. Det kommer hela tiden till nya – tillfälliga eller mer permanenta paket – eftersom våra kunder deltar i utvecklingen genom att bland annat föreslå nya tjänster och paketeringar. Vi kan vara snabbfotade och lyhörda eftersom alla varianter bygger på en och samma tekniska och avtalsmässiga plattform.

Våra paketkunder får en återbäring för det de inte reser upp under perioden. Den kan växlas in hos samarbetspartners med hållbarhetsprofil, men kunderna kan också i viss mån spara outnyttjade tjänster till kommande period. Vi säljer trygghet – att klara sig utan bil – men skapar incitament för att hålla nere

resandet, vilket bidrar till att skapar bra relationer med städer och andra offentliga aktörer. För att knyta kunderna närmare oss och göra dem till ambassadörer blir de indirekta delägare i företaget i förhållande till deras nyttjande av tjänsten och vårt ”förhandlingsöverskott”.

En sak som kunderna uppskattar är resegarantin som ser till att lösa problemet på plats direkt – även om den likt många försäkringar inte behöver utnyttjas så ofta eftersom pålitligheten ökat tack vare de krav som kan ställas i upphandlingar av en stor aktör. Om exempelvis en buss sägs bli försenad mer än x minuter, räcker det med att trycka på en knapp på mobilen för att en taxi ska komma (eller annan lösning). Betalningen löses automatiskt och kan regleras mellan NN och kollektivtrafikbolaget i efterskott (beroende på avtalslösning). Kunderna har tillgång till en 24/7-support.

Kunderna uppskattar också enkelheten. De hittar och bokar bästa färdmedel eller fordon via en app och betalar med telefon, kort eller den ”ID-handling” de valt att koppla till tjänsten. Egentligen är det resan eller nyttjandet som loggas eftersom vi med vårt hela-resan-koncept inte tar betalt för varje enskild delresa. Kunden får löpande och månadsvis återkoppling om nyttjande, kostnad, miljöeffekter etc.

Vår andra stora kundgrupp är företag i sin relation med anställda och kunder vill koppla resan dit. Alla resor har ju ett syfte – vi reser för att vi behöver eller vill. Våra företagskunder domineras idag av arbetsgivare som vill ge sina anställda ett enklare, bekvämare och tidseffektivare sätt att resa till och från arbetet. Men också hotell, restauranger och eventföretag utgör en växande kundgrupp. Inför konserter eller sportevenemang startas eventforum där bussarna fylls. Företagstjänsterna bygger på samma teknik- och

avtalsplattform som de som riktar sig mot privatkunderna, vilket gör att bonus och erbjudanden kan kopplas

I takt med att vi sett att vår affärsmodell fungerar i de tre svenska regioner där vi verkar, börjar vi expandera med resetjänstverksamhet som en franchisetjänst utomlands. För denna produkt ser vi en stor potential. Konceptet lokaliseras, men basen för expansionen är varumärket och vår teknik- och avtalsplattform. I varje storstadsregion sluts avtal med de viktigaste lokala underleverantörerna och i marknadsföringen skapas också en lokal känsla och tjänsten lanseras som "NN i xxx stad, levererad av yyy i samarbete med zzz och ppp". Naturligtvis kan en Göteborgare ta sig fram lika lätt i Stockholm eller Hamburg.

Kärnan i verksamheten

Grundläggande för vår framgång är att vi samarbetar med företag som inser den egna affärspotentialen i att samarbeta med oss. Vi har ett ömsesidigt beroende till våra partners. N N gör kundanalyser, paketerar reseerbjudanden, handlar upp och säljer resor samt utvecklar eller handlar upp nödvändiga programvaror. Våra partners förser oss med resor, fordon och programvaror. Vi är viktiga för våra partners tack vare stora affärsvolym, rekrytering av nya kundgrupper och ökade beläggningsgrader. Intresset att leverera resan till kund med punktlighet, kvalitet och enkelhet har vi därför gemensamt. Även användardrivna tjänster (billån, samåkning etc) kan integreras – om de uppfyller våra krav.

Pengar tjänar vi på att ta hand om våra kunders resebudgetar. Med en genomsnittlig resebudget på 3 tkr per månad och hushåll blir den samlade volymen över två miljarder kronor. Vi gör det så effektivt och tillför sådant värde att vi likt kortföretag kan behålla några procent av transaktionerna och genom volymrabatter i ömsesidigt

lönsamma upphandlingar – vi ser till att öka beläggningen hos våra underleverantörer och öka deras marginalintäkter. Vi summerar alltså inte biljettpriser, utan ser på det samlade resandet eller nyttjandet. Vi förser dem också med mycket bra statistik för deras tjänsteutveckling. Vi har däremot valt att inte ”sälja” våra kunder till annonsörer längs resvägen innan vi har hittat en modell som inte äventyrar kundernas integritet. Förbetalda tjänster ger oss också bra ränteintäkter genom vårt samarbete med finansiella partners.

Kärnan i verksamheten är upphandling av resetjänster och andra relaterade tjänster, kundnära paketeringar där vi sneglat på hur framgångsrika detaljhandelskedjor arbetar. Vi har en IT-plattform som hanterar information, bokningar, störnings-/resegarantihändelser och transaktioner kopplade till våra underleverantörer. Plattformen har ett öppet gränssnitt, vilket gör det lätt att integrera nya informations- och resetjänster. Vi har inte uppfunnit hjulet, utan försöker hålla plattformen så liten som möjligt och utnyttjar istället vad som finns och kommer på marknaden. Där det finns färdiga informationshubbar använder vi dem, eftersom vår affärsidé är att leverera kvalitetssäkrade och enkla resetjänster, inte information.

Vid sidan av leverantörerna av resetjänster har vi ett nära samarbete med ”betalningsföretag” som står för hanteringen av identifiering och loggning/transaktioner. Vi har goda relationer med lokala och nationella myndigheter som kan underlätta etableringen och i sin tur vinner på minskad trängsel och miljöpåverkan, frigjorda stadsytor, ökad attraktivitet och på bra planeringsunderlag.

Vi marknadsför oss framförallt genom word-of-mouth, god PR och genom en närvaro i befintliga forum som sociala medier samt via våra samarbetspartners. Vi har starka relationer med våra kunder genom att de är medskapare av tjänster, en tillgänglig och

serviceinriktad kundtjänst och genom bra återkoppling. Vi trycker på kundnyttan i form av enkelhet, flexibilitet, bekymmersfrihet, trygghet, besparing och medvetenhet/smarthet.

Våra största kostnader är avskrivningar och drift av IT-plattform, kundtjänst, administration, marknadsföring, resegarantin och egen personal (ffa upphandling och affärsutveckling). Med nuvarande kundstock i de tre svenska storstadsregionerna har vi en vinstmarginal räknat på nettoomsättning på över 20 procent.

Samhällsnyttan med N N

Resor och transporter är nödvändiga för ett gott liv och ekonomisk tillväxt, men leder med dagens lösningar samtidigt till negativ miljöpåverkan och trängsel i storstäder. En attraktiv och kvalitetssäkrad mobilitetstjänst är ett konkurrenskraftigt alternativ till bilägande och N N bidrar på så sätt till ett minskat bilberoende, vilket i sin tur är en av de viktigaste faktorerna för att uppnå ett mer hållbart resande.

Vi har varit noggranna med att inte tappa kundens fokus – om inte tjänsten är attraktiv och relevant kommer den inte att lyckas på marknaden och då spelar det ingen roll hur stora de teoretiska samhällsvinsterna är. Samtidigt är inte affärsmodellen ekonomiskt hållbar om den inte bidrar till en samhälleligt och miljömässigt positiv utveckling. N Ns mission är att skapa ett hållbart resande i storstadsregionerna.

N N producerar inte själv trafiktjänster. Kollektivtrafiken kommer troligen att vara basen i det reseutbud som N N handlar upp till sina kunder och N N kan därför sägas ha samma samhälleliga strävanden och mål som gäller för kollektivtrafiken – en hållbar tillväxt, en hållbar utveckling av transportsystemet och skapande av attraktiva stadsmiljöer.

N N s bidrag till dessa genom att

- Öka det kollektiva resandet i de hushåll som gjort sig av med sin bil eller någon av sina bilar
- Erbjudna våra kunder resetjänster där endast fordon som har hög miljö- och energistandard används
- Genom sin roll som stor upphandlare av resetjänster stimulera framför allt kollektivtrafikbolagen att tänka i nya banor vad gäller kundfokusering och resetjänster.
- Erbjudna så attraktiva resepaket att nya – och gamla – stadsdelar kan planeras med färre parkeringsplatser för privatbilar
- Vara ett företag som förutom i den egna verksamheten skapar ökad sysselsättning i fordonspooler, skraddarsydd transportlösningar för buss och taxi och kringtjänster av många slag
- Vara ett företag som i sin affärsmodell har expansion till andra storstadsregioner som ett viktigt strategiskt element och därmed har en stor exportpotential

4. Affärsmodellen för N N – och några efterord

Vi har i utvecklingen av affärsmodellen utgått från Business Model Generation av Alexander Osterwalder och Yves Pigneur. I metoden använder man sig bland annat av en ”målarduk” med nio rutor som tillsammans beskriver en affärsmodell. Vi har bilagt en utförligare beskrivning av innehållet på en sida per respektive ruta. De följer direkt efter bilden på nästa sida.

Det ska direkt sägas att själva affärsmodellen bara är en, om än central, del av en affärsplan. Även om affärsmodellen i intervjuer, delfistudie och under den avslutande workshopen bedömts som

både intressant och trovärdig, behöver den utvecklas och förädlas vidare i lämplig miljö.

Man behöver göra en utförligare kundanalys för att få sann bild av behov, upplevda värden, betalningsvilja etc. Den sker lämpligen genom interaktiv konceptmarknadsföring i ett läge där "N N" existerar i någon form. På så sätt bygger man intresse, förväntningar, varumärke och relationer samtidigt som man får trovärdiga svar. Går det att identifiera ett minsta, men attraktivt, erbjudande?

Man behöver testa värdekedjan bakåt – är det nog lönsamt att vara underleverantörer och hur ser ett ömsesidigt gynnande avtal ut? Ett viktigt specialfall är kollektivtrafikbolagen som har haft en monopolställning. De kommer att i mångt och mycket fortsätta styra marknaden genom stora upphandlingar och genom att kunna erbjuda skattesubventionerade resor.

Vi har inte kunnat hitta några egentliga förebilder i eller utanför Sverige, vilket kan sätta ett frågetecken likväl som ett utropstecken efter affärsmodellen. Vi har heller inte identifierat någon självklar bärare av affärsmodellen – där vi letat. Det är uppenbart att de befintliga aktörerna främst vill bli bättre på det de redan gör eller att de drivs av ett allmänintresse – det är samhället och inte resenären som är kunden. Man bör snarare leta bland entreprenörer och bland dem som äger kunderna, kanalerna, varumärkena och pengarna.

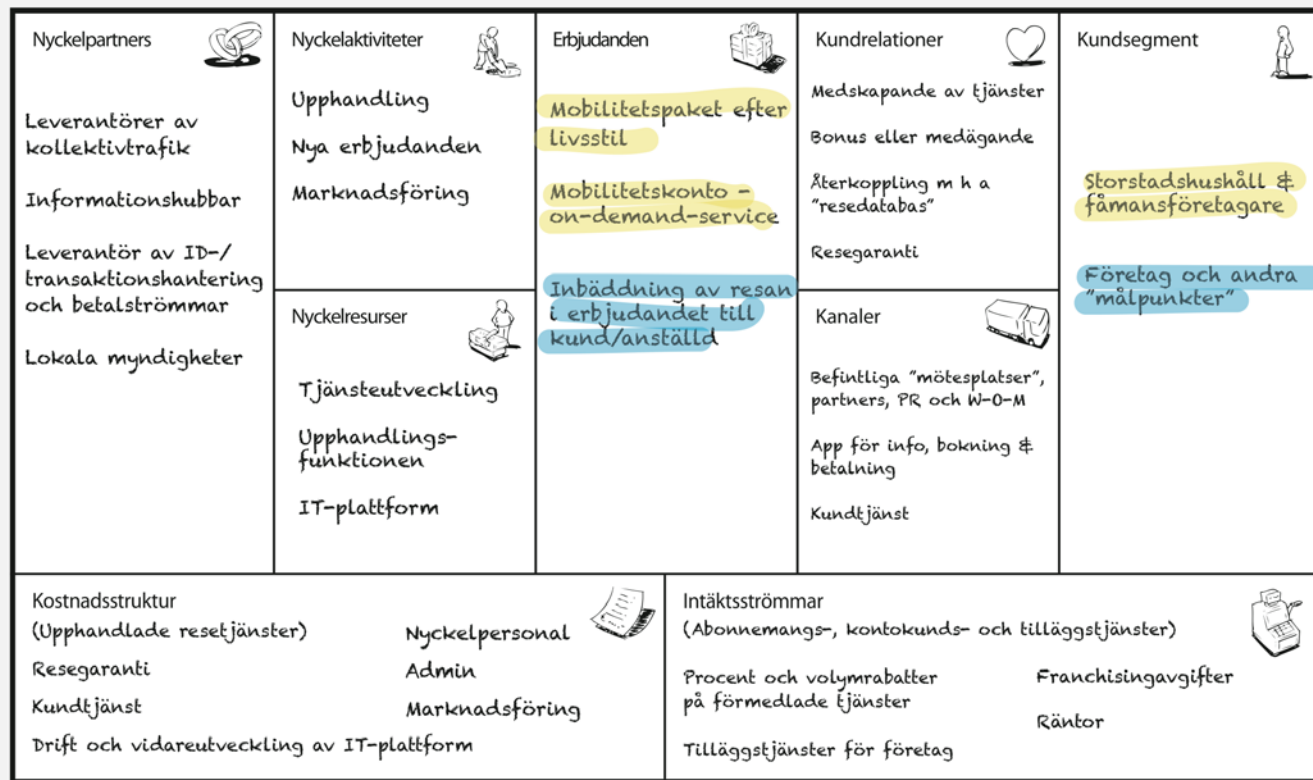
The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

On: Day Month Year

Iteration: No.



www.businessmodelgeneration.com

www.businessmodelgeneration.com

© 2015 Business Model Generation. All rights reserved. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

CC BY-NC-SA

Kundsegment 1: Storstadshushåll och fåmansföretagare

Upplevda problem och frustrationer:

Brist på tid, tufft tidspussel, hinner inte planera. Måste fram i tid. Vill jobba på resan, men kan inte. Kommer inte fram överallt med kollektivtrafik.

Restiden är osäker, speciellt för kollektivtrafik. Vet för lite om färdväg och byten. Ofräsch och otrygg kollektivtrafik. Vill inte komma nära (vissa) andra.

Den verkliga kostnaden hög för min bil, dyrt att parkera, svårt med parkering.

Kan inte resa hållbart även om jag vill.

Förväntningar: Jag skulle vilja...

Göra smarta, hållbara val, som jag litar på.

Få alternativ som sparar tid i planering och resa, som inte kostar mer och som är enkla att sköta. Och där jag kan utnyttja tiden effektivt

Få minst lika goda reseupplevelser som med bil. Lustfyllt, roligt, intressant! Och lärorikt och uppfostrande för barnen!

Få alternativ som ger mig bra incitament, smarta erbjudanden och lojalitetsförmåner.

Betalningsvillighet

Att äga bil och använda bil i storstad (bilen kostar 200 000 kr och körsträckan är 150 mil per månad) kostar **6 400 kr per månad**.

(inkluderar kapitalkostnader, försäkring, service, drift och parkering).

Detta ungefärliga belopp är det absoluta taket för tjänster vi kan erbjuda det hushåll som gör sig av med en bil. Med stora volymer förhandlar NN fram låga priser för sina tjänster. Hushåll med en eller flera moderna bilar är relativt prisokänsliga. Upplevs en tjänst prisvärd, då kan den få kosta – det är därför de i dag lägger mycket pengar på att äga bil...

Kundsegment 2: Företag som är arbetsgivare eller på annat sätt är en målpunkt och genererar resor.

Arbetsgivare: Företag inser att det både är bra för varumärket och bottom line att personalen har en säker, bekväm och tidseffektiv transport till och från jobbet. Stora personalgrupper kan arbeta skilda från den ordinarie arbetsplatsen – möjligheten att både arbeta och utträta ärenden under resan blir vanlig.

Hotell och restauranger: De vinner både nya och nöjdare gäster genom att göra sig lättillgängliga, de kan sälja hela upplevelsen, dörr-till-dörr, de minskar behovet av P.-platser, förstärker varumärket och kan differentiera sig

Evenemang: De kan sälja hela upplevelsen dörr-till-dörr och minskar problem med trängsel och letande efter P.-platser, de når nya kundgrupper, får ökad kunskap och stärkt relation med sina besökare

Affärer: De vinner både nya och nöjdare kunder genom att göra sig lättillgängliga, de kan fördela kunderna över tid, de minskar behovet av P.-platser, de kan nå ut med erbjudanden, ökar kundlojaliteten och förstärker varumärket och kan differentiera sig.

Erbjudanden segment 1: Storstadshushåll och fåmansföretagare

Mobilitetspaket efter livssituation

Ett paket består av ett bestämt antal tjänster per månad. Kan kompletteras utan extra åtgärd eller separata betalningar. Bonus för ej utnyttjade resmöjligheter kan växlas till någon hållbar nyttinghet, t ex vindkraftandel. En resegaranti som ser till att du kommer fram i tid. Rabatter och erbjudanden från lämpliga partners. Månadsvis betalning på det för dig lämpligaste sättet.

Exempel på ett familjepaket (2 vuxna + 2 barn)

1 månadskort på kollektivtrafiken

10 dagars resor med kollektivtrafiken

44 timmars bilpool

En halv helghyra av bil

1 cykellån per dag

1 taxiresa inom staden

Billigare tilläggstjänster

Rabatt- och prova-på-erbjudanden

Andra exempel på tjänstepaket: Singelkortet, Egenföretagaren, Aktiva pensionärsparet, Tonårsföräldern, Studenten etc.

Mobilitetskonto - On-demand service:

För detta erbjudande gäller samma tjänstemeny som för månadspaketen men med anpassade priser.

Erbjudanden segment 2: Företag som är arbetsgivare eller på annat sätt är en målpunkt och genererar resor.

Arbetsgivare: NN erbjuder ett pendlarpaket: ”Dörr till dörr” resa för anställda, ingen väntetid, pålitliga fordon med arbetsfunktionella sittplatser. Kombinationer med kollektivtrafik. Enkla uppföljnings- och betalningsrutiner allt i en app. Möjlighet att koppla på tjänsteresor.

NN erbjuder också rådgivning och hjälp för att starta andra reserelaterade lösningar på arbetsplatsen.

Hotell och restauranger: NN erbjuder inbakning av resan i besöket – information, bokning, betalning och förseningar utifrån erfarenhetsbaserade volymavtal med reseleverantörer. Uppföljning av nyttjande, kundnöjdhet och miljöpåverkan. Eventuellt tids- och platsbaserad marknadsföring för att locka in ad-hoc-gäster ”i flykten”.

Evenemang: NN erbjuder inbakning av resan i biljetten utifrån erfarenhetsbaserade volymavtal med reseleverantörer – och tvärtom. Incheckning på väg och uppföljning av nyttjande, kundnöjdhet och miljöpåverkan samt kombinerade erbjudanden.

Affärer: NN erbjuder ”Låt-den-rätte-komma-hit-lösning” med total hantering av resan till och från affären/ köpcentrumet i deras namn utifrån erfarenhetsbaserade volymavtal med reseleverantörer och budfirmor, uppföljning av nyttjande, kundnöjdhet, miljöpåverkan etc.

Kanaler

Befintliga ”mötesplatser”, partners, PR och W-O-M

Principen gäller: Vi hittar dem där de är! För att hitta dem där använder vi såväl sociala medier och ”äldre” etablerade kanaler.

Vi kopplar in våra tjänster i andras appar, som vi vet målgruppen använder. Vi lokaliserar också våra kunder med GPS, där de rent fysiskt är, (på hållplatsen, vid knutpunkter, besöksplatser etc). Om vi får tillåtelse av våra partners och leverantörer skapar vi kontakter genom deras register. Vi skapar kontakt med intressegrupperingar som bostadsrättsföreningar, pensionärsorganisationer, idrottsföreningar etc. Vi håller koll på då folk byter förhållandestatus, typ dejtingsajter, bröllopsarrangörer etc.

Olika program på vår app hjälper dem att finna emotionella, tidseffektiva, ekonomiska, ekologiska skäl att anlita NN.

Och, framför allt, du som kund blir så nöjd att du gärna delar det med dina vänner. Work of Mouth är en viktig tillgång och stöds av våra tjänster, mobilt som on-line.

App för information, bokning och betalning

Man blir kund genom beställning på webb eller sociala medier, i app eller via samarbetspartners.

Tjänsterna ropas av i första hand via en app i GPS-utrustad mobil eller genom in- och eventuellt utcheckning med valt kort eller annat sätt att identifiera sig. I andra hand använder de vår webbtjänst.

Kundtjänst

Vi har en kundtjänst som är kunnig och serviceinriktad. För snabb kontakt med NN har vår app och webbtjänst en sökfunktion direkt in till vår kundtjänst. Under abonnemangs-perioden ger vi kunden information om nya tjänster och förmånserbjudanden.

Kundrelationer

Medskapande

Genom våra kundkanaler, vårt kontaktskapande och vår kunddialog har vi unika möjligheter att skapa och erbjuda det som våra kunder faktiskt vill ha och vill betala för. Det handlar verkligen om ett medskapande.

Bonus eller medägande

Bonus i olika former är idag en självklarhet i de flesta branscher.

Inom NN är en av våra största utmaningar att hjälpa våra kunder att inse fördelar med att ”hyra/nyttja istället för att äga”. Att överge gamla och mycket starka tankemönster är en prestation. Den ger också en pionjär- och skaparanda hos våra kunder. De bygger upp vårt företag och detta vill vi premiera. Som ett alternativ till köp-, lojalitets- och värvningsbonus erbjuder vi våra kunder delägarbevis/aktier i NN. Självklart stärker detta återköpslojaliteten bland våra kunder.

Till våra abonnemangskunder vill ge en omvänd bonus – vi och miljön tjänar ju på att de reser mindre. Den som använder mindre tjänster än förväntat, ska få en återbäring som kan användas för konsumtion av hållbara produkter eller tjänster hos våra marknads-samarbetspartners.

Återkoppling med hjälp av en ”rese-databas”

Den databas vi kontinuerligt utvecklar är en förutsättning för vår kundanalys och kundkontakt, för effektiv upphandling, för gjorda köp och avrop av de tjänster våra kunder utnyttjar, för fakturering och betalningsadministration. Den ska hålla kompatibel standard med våra partners/leverantörer.

Snabb och "fair" resegaranti

Vår resegaranti är unik. Den ger vår kund trygghet att komma fram som planerat utan en mängd kontakter och byråkrati. Kunden ska få sin transport och vi gör i efterhand upp/följer våra avtal med våra partners om ev. kostnadsfördelning och betalning. Genom vår effektiva databas kan vi lätt stävja missbruk av garantin. En hög lojalitet och samhörighetskänsla med företaget minskar också risken att garantin missbrukas.

Intäktsströmmar

Vårt företag lever av värdet som vi tillför de resetjänster som vi köper in och säljer till våra kunder. Vi får också ränteintäkter från förhandsbetalningar från kunder och reklamintäkter från företag som vill utnyttja våra kundkontakter. Efter vår etablering i Sverige är vi nu mogna att expandera med en franchiseverksamhet utomlands – då blir franchiseavgifter en ny intäktsström.

Procent och volymrabatter på förmedlade tjänster

Vi har idag 30 000 hushåll som är typiska singelhushåll och som inte haft bil tidigare. De köper tjänster för i genomsnitt 1 500 kr i månaden. Vi har också 30 000 andra hushåll som har ersatt sin bil eller andrabil med tjänster från oss. De köper tjänster för i genomsnitt 4 500 kr per månad.

Summerat har vi då en intäktsström på 2 160 mkr per år. Vi har kunnat köpa in tjänsterna från våra leverantörer för 2 010 mkr. Därmed har vi fått en **nettointäkt på 150 mkr** (7 % av bruttointäkten). Denna intäkt kommer från två delströmmar, dels vårt prispåslag för vårt mervärde till tjänsten på 2 % och den volymrabatt på 5 % som vi förhandlat fram med våra leverantörer.

Tilläggstjänster för företag

Denna affärgren genererar intäkter från förmedling och upphandling av dels skraddarsydda resetjänster, dels genom de volymavtal som gäller för hushållskunderna. Uppföljningsinformation förutsätts också ha ett stort värde för företagskunderna, liksom andra typer av tilläggstjänster. Verksamheten ska ge ett överskott men vi kvantifierar det inte här.

Reklamvärde

Vi har flera olika källor för reklamintäkter, som vi inte kvantifierar här: Vi säljer tillgången till vår egen stora segmenterade kunddatabas exvis till "Linus Matkasse". Vidare har vi tillgång till våra resenärers tid och uppmärksamhet under resan. Exempel: styrda radioprogramval i hyrbilen, erbjudanden utefter vägen etc. Vi säljer också annonsplats i vår välbesökta app.

Ränteintäkter

Med 60 000 kunder som i genomsnitt betalar 3 000 kr i månaden disponerar vi varje månad ett intäktsflöde på 180 mkr. Med en räntesats på 3 % ger detta en ränteintäkt på årsbas på **5,4 mkr**

Franchiseintäkter

Vi har under fem år skapat ett lönsamt tjänsteföretag. När vi nu planerar för expansion på nya marknader skapar vi repeterbar av vår verksamhet genom en franchisemodell. Merparten av kostnaden för denna har vi redan tagit i uppbyggnaden av vår nuvarande verksamhet. Vi kommer ha gjort en total investering på 50 mkr i en sådan franchisemodell. Med en 10-årig avskrivningstid blir en rimlig kostnad för en tillkommande franchisetagare 5 mkr per år plus 2 mkr i löpande central support och vidareutveckling – summa **7 mkr per år**.

Lönsamhetspotentialen

NN har **totala intäkter** (exkl företagstjänster, reklam och franchiseavgifter) på **155 mkr per år** (kap 3.4) NN har **totala kostnader** på **125 mkr per år**. **Resurspotentialen är alltså 30 mkr per år**, vilket motsvarar **20 %** av den egna omsättningen och **30 %** av totalt investerat kapital (100 mkr)

Kostnadsströmmar

Upphandlade resetjänster

Vi betalar våra leverantörer för de resor som utnyttjats. Dessutom betalar vi en avtalsbestämd fast kostnad för upphandlade resor som inte utnyttjats. Vi betalar - med avtalsmässig prisreduktion - också för resor som våra kunder gör utöver vad de köpt in från oss. Skillnaden mellan vad vi i slutändan betalar leverantörerna och de intäkter som vi får från våra kunder utgör nettointäkten för affärsområdet. (150 mkr enl kap 3.4)

Resegaranti

I upphandlingarna hos våra leverantörer har vi leveransvillkor med kvalitetskrav. Lever bilpools- eller kollektivtrafikleverantören inte upp till överenskommen nivå, får de mindre betalt, vilket i princip ska täcka de extra garantikostnader vi får. Vi har nu en stor databas med garantiärenden som nu hjälper oss och leverantörerna att sköta denna regresshantering automatiskt.

Men eftersom försäkringsmomentet är en unik tjänst hos oss reserverar vi i budgeten 0,5 % av omsättningen – **10,8 mkr per år** -för icke regressbara kostnadshöjningar.

System, underhåll och drift

Vi har en IT chef, 4 driftspersoner, 2 vidareutvecklare och en kundekonomigrupp på 5 personer till en personalkostnad inkl lönebikostnader på **8,0 mkr**. IT driften kostar **2,0 mkr**. **Totalt 10,0 mkr per år**

Kundtjänst

Vi har en kundtjänstchef, tre gruppchefer – i för varje storstadsregion – och sammanlagt 27 kundmottagare. Årligen kostar denna personal **16,0 mkr**.

Administration

Vår företagsledning kostar 6,0 mkr och kontorskostnaderna är 8,0.

Totalt 14,0 mkr per år.

Nyckelkompetens

Förutom den kompetens som förutsätts i IT-plattformens uppbyggnad (ingår i rutan **Avskrivningar**) och Kundkommunikation och Kundanalys (ingår i rutan **Marknadsföring**) har vi behov av upphandlingsexpertis **1,0 mkr**, garanti- och försäkringsexpertis **1,0 mkr**, och expertis i franchiseutveckling **1,0 mkr. Totalt 3,0 mkr per år**

Marknadsföring

Vår kundackvisitation, kundkontakt och försäljning sker dels via internet till en årlig kostnad av **3,0 mkr**.

Kundanalys och paketering av erbjudanden kräver **2,0 mkr** och personlig försäljning till t ex bostadsrättsföreningar, pensionärföreningar **2,0 mkr. Totalt 7,0 mkr.** Till

marknadsföringskostnaderna för vi också den trohetsbonus till vår kunder som vi dem i form av aktier i företaget (2,5 % av bruttoomsättningen) **54,0 mkr.**

Räntor och avskrivningar

Vårt totala kapitalbehov under år 1 – 4 har utgjorts av investeringar i systemutveckling, 50,0 mkr, och förlustbidragen under den första åren 50,0 mkr. Summa 100,0 mkr. Detta har finansierats med aktiekapital 20,0 mkr och banklån 80,0 mkr. Ränta på banklånet (å 6%) har varit **4,8 mkr per år** och avskrivningen (10 % per år) på investeringen har varit **5 mkr per år. Totalt 9,8 mkr per år.**

Nyckelresurser

Tjänsteutveckling – Prospecting, kundanalys och paketering

Vi arbetar med såväl kundkontakt via sociala media som kontakter via webben, telefon etc. Vi ser en fördel med de sociala medierna eftersom de ger möjlighet till medskapande genom interaktion/kommentera varandras synpunkter. Vi ser att vi har ett ämne som är relevant intressant för målgruppen.

Vi prövar flera olika kontaktformer: En Facebook-grupp där vi ställer frågor till medlemmarna. En twitterkanal, där vi informerar om den pågående undersökningen. Vi har gjort en video om projektet och kundundersökningen på YouTube. Vi länkar in undersökningen från siter och bloggar, använder key influencer's bloggar dit målgruppen sannolikt surfar.

Inom företaget har vi en nyckelperson som är en kompetent beställare av tjänster från vår kommunikationsleverantör.

Upphandlingsfunktionen

Vår upphandling av tjänster från våra strategiska leverantörer görs av personal med inköparkompetens och kännedom om värdekedjorna inom transportbranschen. Som stöd för upphandlingen finns vår kundanalys och informationsbas med historik och trender om våra kunders attityder, köp- och användarbeteende.

Eftersom det ekonomiska läget har varierat starkt under de sista åren är det viktigt att ha en god beredskap för snabba förändringar i efterfrågan. Vi har upplevt att våra erbjudanden har blivit mer efterfrågade i ressessionstider samtidigt som värderingstrenden mot mer hyrkonsumtion gynnat oss under bättre konjunkturer.

IT-plattformen

Vi har en IT-plattform, som hanterar information, bokning, ekonomiska transaktioner och uppföljning av kundernas utnyttjande av tjänster. Det handlar inte bara om att ta betalt för enskilda resetjänster och summera ihop dem vid månadens slut. Vi loggar händelser kopplat till en individ eller företag och summerar därmed kundernas utnyttjande av resetjänster (och relaterade tjänster) och stämmer löpande av dem mot de volymer och nyttjandegrader, nyttjandetider etc som vi handlar upp och det pris vi sätter på våra paket.

Vi har inte uppfunnit nya system och standarder, utan har i samarbete med "point-of-sale"- och kortföretag lagt till en nya uppföljningsdata till de befintliga. Vi utnyttjar därmed de system som redan finns för att säkra identiteter och transaktioner, hantera stora datavolymer och gränssnitt mot andra system och vi har kunnat integrera nya betal- och ID-lösningar (NFC, mobilplånböcker, fingeravtryck etc).

I affärsmodellen ligger att i någon form äga eller ha kontroll av anpassningen/vidareutvecklingen av betalsystemen, dels för att möjliggöra franchising, dels för att skapa trösklar för konkurrenter. Därför finns transaktionshanteringen med som en nyckelresurs, även om driften av den i huvudsak ligger utanför vårt företag.

Nyckelaktiviteter

Upphandling av de bästa leverantörerna

Att gå från att vara leverantör av ett trafikslag till att bli en del i värdekedjan i en kunds hela resa är en utmaning. Vi urvalet av leverantörerna var det viktigt att finna leverantörer med en förändringsberedd organisation med mogen insikt om omvärldsutvecklingen och den potential som ett samlat resetjänsteutbud skulle utgöra för dem. Men också att de hade konkreta förslag på hur de avsåg att leverera till oss.

För oss var det viktigt att från början finna de strategiskt viktiga leverantörerna. Och lika viktigt är det för leverantörer att kunna knyta upp oss som långsiktiga kunder. Därmed är det ömsesidigt viktigt att hålla dörren öppen för ett deläggande i vårt företag.

Ett strategiskt element i de upphandlingsavtal vi gör är den gemensamma struktur och kompatibilitet i våra respektive IT-plattformar.

Markandsföring och kontinuerligt nya erbjudanden

För att nå en ledande marknadsposition visste vi att vi måste vara nära våra kunder och leverantörer i alla lägen. Vår satsning på internetkommunikation, uppbyggnad av vår IT-bas och samarbete med våra kunder om nya produkter är i linje med detta.

Att låta marknaden få veta att vi finns i branschens framkant är avgörande för att kunna rekrytera kunder men också bra leverantörer.

Nyckelpartners

Leverantör av ett basutbud med kvalitet av kollektivtrafik

Utan ett utbyggt kollektivtrafiksystem i botten är det i realiteten omöjligt att bygga ett bra reseerbjudande till kund. Det återstår att se vilka förutsättningar som de regionala kollektivtrafikmyndigheterna ger sina kollektivtrafikbolag och hur man hanterar övriga delar av den nya kollektivtrafiklagen. Man kan utgå från att de tidigare monopolisterna kommer att fortsätta vara dominerande spelare och sätta scenen med stora upphandlingar. Görs upphandlingarna på rätt sätt – man handlar upp en basnivå för en viss relation men lämnar i övrigt öppet för extraintäkter – öppnar det upp möjligheter för både NN och bussbolag.

Vi måste erbjuda våra partners ökade volymer, intäkter och beläggningsgrad, nya kundgrupper, möjliga tjänsteinnovationer eller andra vinster med att vara underleverantörer till oss.

Leverantörer till en IT-plattform för information, transaktionshantering, ID mm

Att överlåta på resenären att i en app först leta reda på en ledig parkering, i en annan planera kollektivtrafikresan och i en tredje hitta cykeln, kommer inte att ge en framgångsrik tjänsteaffär.

Vår affärsmodell förutsätter en informationshub som är trafikslagsövergripande (comodal), omfattar hela resan och som möjliggör resplanering, uppföljning av tid, kostnader, resursanvändning etc. Plattformsleverantörernas resp. APIs måste vara kompatibla.

Vi behöver ha tillgång till ett system som på ett säkert sätt hanterar identifiering och loggning av resehändelser, eller utnyttjandet av andra tjänster. Det finns ingen anledning – eller möjlighet – att bygga

upp ett helt eget system. Vi har istället samarbetat med etablerade aktörer som leverantörer av automater och betaltjänster.

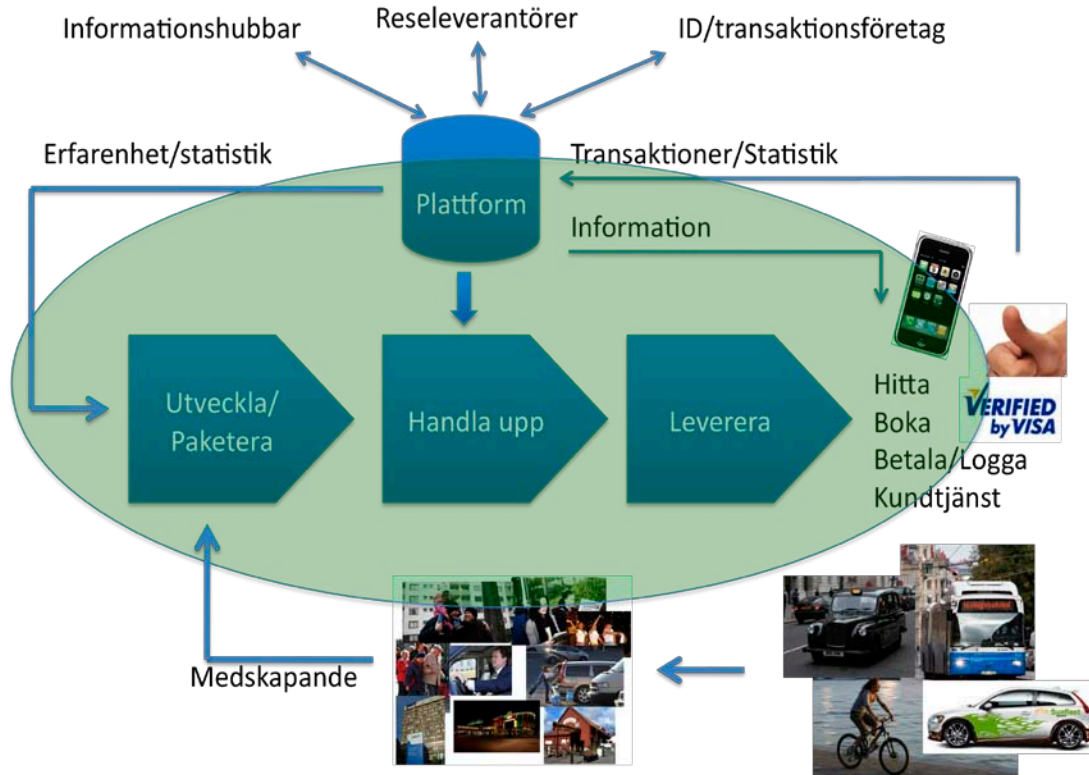
Drivkraften för dessa är en möjlighet att utveckla sitt koncept och få prova det på en stor, intressant och verklig marknad som involverar geografisk positionering, fler ”valutor” än pengar och vissa tjänster som de normalt inte har en del av. På sikt kan vi se en värld där ett ”kort” inte nödvändigtvis utgörs av ett kort, en telefon eller annan hårdvara, utan är vår identitet bevisat i fingeravtryck eller annat. Det vi gör och i någon form ska betala för måste någon hålla koll på – vem vill se en sådan marknad gå förlorad till andra spelare?

Det skyfflas mycket pengar i mer eller mindre ojämna strömmar genom vårt affärssystem, inte minst kring försäkringsmomentet och vi har sett ett behov av en trovärdighet och koppling till den ”verkliga” bankvärlden. Vi har funnit att kortföretag eller kortutfärdande bank är viktig spelare i vår affärsmodell. Observera att detta inte har handlat om eventuellt riskkapital utan för att bygga upp och säkra verksamheten.

Lokala myndigheter

Tjänsten måste vara – och upplevas – lokal men bygga på samma modell och med samma varumärke. Ett gott samarbete med kommuner/regioner underlättar etablering och bidrar till att skapa incitament. Vi erbjuder ett minskat antal bilresor vilket innebär stora samhällsekonomiska vinster, men behöver vissa förutsättningar för att lyckas. Exempelvis behöver det finnas parkeringsplatser för poolbilar inom bekvämt avstånd om dagens bilägare ska kunna våga släppa sin egen bil. Det kräver samarbete med lokala myndigheter och fastighetsägare..

Ett annat sätt att beskriva affärsmodellen, där det inringade området är N Ns kärnverksamhet:



- Utveckla, paketera och marknadsföra tjänsten
- Handla upp och kvalitetssäkra resetjänster med en "sann" resegaranti
- Bygga upp en kunskapsdatabas om kundernas nyttjande av tjänsterna som används vid upphandlingar och utveckling av nya tjänster i nära samverkan med kunderna.

Tillsammans med underleverantörer av resetjänsterna och nyckelpartners inom resenärsinformation och betalningstjänster/ID- och transaktionshantering levereras själva tjänsterna till kunderna.

För mer information, kontakta

Hans Arby: hans@arby.se

Olle Boëthius: olle.boethius@gmail.com