



Region
Hovedstaden

Tredjepartssalg af billetter til kollektiv transport

Inspirationskatalog

Februar 2021

Introduktion

De kollektive transportformer er under pres. Der har de seneste år været observeret en tendens til, at flere og flere danskere vælger toget og bussen fra til fordel for bilen¹. Det er også tilfældet i hovedstadsområdet, hvor tog og bus har mistet millioner af passagerer de seneste år.

Den negative væksttendens er blevet forstærket yderligere af COVID-19 pandemien. Det følger både af kortsigtede begrænsninger på trafikselskabernes driftsvilkår og af mere langsigtede adfærdssændringer blandt den eksisterende kundegruppe. Scenarierne for strukturelle ændringer i passagertal varierer fra estimerede fald på mellem 2 og 20 pct. af passagerbasen², og det er en tendens, der er svær at vende – for når først bilen eller elcyklen er købt, er der langt tilbage til de kollektive transportformer.

De intensiverede udfordringer kommer på et tidspunkt, hvor transportbranchen er i rivende udvikling. Mens forbrugerne køber flere biler, er bilproducenterne ved at omstille sig til grønne mobilitetsudbydere, hvor elbiler bare er én grøn transportform i en lang integreret værdikæde af mobilitetsaktører og -udbud.

Der er store perspektiver i fuldt integreret og multimodal rejse, hvor brugeren på én platform kan planlægge, booke og betale en tur fra Aarhus til København og derefter gnidningsfrit bevæge sig fra en låncykel, til en letbane, til et intercitytog, til en metro og til en elscooter. Dette scenarie ligger som minimum et par år ude i fremtiden i en dansk kontekst.

Kilde ¹ DTU Transportvaneundersøgelse 2019 (ING MobilityTech Artikel 20. september 2020)

Kilde ² DTU Trafikforsker Otto Anker Nielsen (ING MobilityTech Artikel 8. januar 2021)

Kilde ³ Lov om ændring af lov om trafikselskaber og jernbaneloven (betegnet L206)

Rapportens hensigt og indhold

På kort sigt er der andre potentielle veje til at bryde de negative tendenser og få vendt passagertalskurven. Lovgivningen om åbning for tredjepartssalg af billetter til offentlig transport³ gør det muligt at få nye og innovative aktører ind og sælge billetter til offentlig trafik. De kan potentielt åbne nye salgskanaler og nå nye brugere, som i dag ikke bruger bus, tog og metro.

Loven fastslår, at trafikselskaberne skal stille visse billettyper til rådighed for videresalg gennem tredjepart til en pris, der ikke overstiger prisen for slutkunderne i de offentlige salgskanaler.

Det tekniske arbejde med at muliggøre salg af billetter gennem tredjeparter pågår aktuelt, og rapporten her har undersøgt, hvilke forretningsmuligheder der kan opstå for nye aktører, når billetsalg bliver tilgængelig for tredjeparter.

Formålet med rapporten er at synliggøre mulighederne ved tredjepartssalg for både tredjepartsaktører og etablerede trafikaktører. Der er betydelige forretningsmuligheder for begge parter i at arbejde tættere sammen om at vinde kunder til den kollektive transport og dermed styrke den grønne omstilling af transporten i samfundet.

Det er Trafikudvalget i Region Hovedstaden, som er opdragsgiver til rapporten, og resultaterne skal bidrage til målet om at gøre kollektiv transport til et førstevalg for flere – med et særligt fokus på næste generation af regionens borgere.

INDHOLD

Rapporten er opdelt i fire afsnit:

- 1. Casen for tredjepartssalg**
s. 3-6
- 2. Status på arbejdet**
s. 7-11
- 3. Nye forretningsmodeller**
s. 12-17
- 4. Inspirationscases**
s. 18-27

Rapporten er baseret på desk-research om tredjepartssalg samt interviews med Region Hovedstaden, Movia, DOT, Rejsekort/Rejseplanen, Transport- og Boligministeriet, en række potentielle tredjepartsaktører (Q-Park, COOP, Swapfiets, Det Kgl. Teater, Lunar, Donkey Republic og Toyota Kinto) samt sektoreksperter fra Danmark og Storbritannien.

De beskrevne kommercielle use-cases i afsnit 4 er udarbejdet af KPMG og kvalificeret i samarbejde med de deltagende virksomheder. Use-cases skal ikke ses som egentlige tilsagn om at agere som tredjepart fremadrettet, men som inspiration for de beskrevne virksomheder og andre interesserede til at skabe forretning omkring tredjepartssalg af billetter til offentlig trafik.

Opsummering

CASEN FOR TREDJEPARTSSALG

- Åbningen for **tredjepartssalg betyder at trafikskaberne fremadrettet skal gøre det muligt for nye aktører at sælge deres billetter** på fair og lige vilkår. Åbningen betyder, at man som bruger af kollektiv transport fremadrettet skal kunne købe sine billetter hos det lokale supermarked, via en bank app eller noget helt tredje – det er alene tredjeparternes fantasi og kommercielle rammer der sætter grænser.
- **Tredjepartssalg skal ses som et plussumspil** for trafikskaberne, da tredjeparter kan få nye brugere ind i de kollektive transportformer og ikke alene flytte eksisterende brugere over i nye salgskanaler.
- Både trafikskaber, brugere og tredjeparter kan få noget ud af en effektiv markedsåbning. Brugere vil få **nye tilbud og forbedrede services**, tredjeparterne vil udbygge deres kunderelationer og **styrke deres værditilbud**, og trafikskaberne vil få deres produkter solgt gennem **flere salgskanaler til flere potentielle kunder**.
- Der er **ingen klar evidens internationalt** for, at tredjepartssalg kan bidrage til øget anvendelse af kollektiv transport. De forventede effekter er derfor baseret på en **antagelse om, at tredjeparter kan skabe et værditilbud for ikke-brugere af offentlig transport**, som er mere attraktivt end trafikskaberne. Indikationer fra samarbejde mellem COOP og Svenske Jernvege (SJ) antyder dog, at effektive partnerskaber kan skabe markante kommercielle effekter – COOP solgte i Januar og Februar næsten 20.000 SJ billetter.

STATUS PÅ ARBEJDET

- Siden vedtagelse af loven i februar 2019 har arbejdet på området primært været fokuseret på udvikling af en samlet mobilitetstjeneste og i mindre grad isoleret set på åbning for tredjepartssalg. Manglende fremdrift på tredjepartsløsningen skyldes bl.a., at loven gav trafikskaberne ansvaret for arbejdet og ikke Rejsekort og Rejseplan A/S. Dette har medført en række **koordinationsudfordringer i forhold til udvikling af en landsdækkende løsning**, som er blevet forstærket af aktørernes mange og **forskelligartede interesser** på området.
- Trafikskaberne er derudover generelt skeptiske omkring de mulige positive passagertelseffekter afledt af tredjepartssalg, og ser i højere grad med bekymring på perspektivet i at nye salgskanaler og billetprodukter risikerer at forvirre kunden og i sidste ende kan medvirke til forværrede forhold for kunden.
- Aktørerne på området drøfter ved rapportens udgivelse en **simpel landsdækkende løsning for åbning for tredjepartssalg**, som kan sættes i drift forud for idriftsættelse af en samlet fuldskala mobilitetstjeneste. **Der er dog ikke truffet beslutning om dette pr. 02/21.**
- Der er i regi af DOT formuleret en række forretningsprincipper, som konkretiserer rammen for tredjeparters ageren. De interviewede eksperter og virksomheder vurderer, at **forretningsprincipperne skaber markante barrierer for tredjeparters kommercielle muligheder**.

NYE FORRETNINGS- MODELLER

- Aktører opdeles i hhv. **"usual suspects"**, **"hangarounds"** og **"new entrants"**, alt efter hvor integreret tredjepartssalg af billetter til kollektiv transport vil være i virksomhedernes eksisterende forretningsmodel – "usual suspects" er traditionelle mobilitetsaktører, mens "hangarounds" og "new entrants" er mere utraditionelle aktører i mobilitetsbranchen.
- **Hver aktørtype oplever forskellige barrierer**, men hvor "usual suspects" særligt ser det som en udfordring, at der ikke er faste regler for **kommission på billetsalg i Danmark og loven ikke tillader mark-up**, er de øvrige aktørtyper i højere grad bekymrede for om trafikskaberne vil betragte dem som samarbejdspartnere og vil understøtte en gnidningsfri sammenkobling af tredjeparter billetsalg med trafikskabernes løsninger.
- Alle adspurgte virksomheder **ser imidlertid positivt på muligheden for at agere tredjepart** og at salget vil understøtte deres nuværende forretningsstrategi.
- Virksomhederne **ser kritisk på de opstillede forretningsprincipper**, herunder specielt princippet **omkring fuld omkostnings-neutralitet**. Det betyder ultimativt at tredjeparter kan risikere at skulle betale noget hver gang de sælger en billet (som minimum et betalingsgebyr til transaktion).
- Virksomhederne beskriver også, at der er **for lidt gennemsigtighed i, hvad det vil betyde at agere tredjepart**, og at det vil kræve bedre indsigt i, hvor stor en opgave det vil være at drive kundeservice omkring billetsalg.

INSPIRATIONSCASES

- Relevansen af at agere tredjepart i billetsalg varierer alt efter virksomhedens eksisterende forretningsmodel og størrelsen af deres kundebase. **Virksomheder med store kundebaser og platformbaserede forretningsmodeller ser store perspektiver i at bevæge sig tættere på mobilitetssektoren.**
- Der observeres **stor variation** i måden, hvorpå tredjeparter kan se billetsalg integreret i deres eksisterende forretningsmodeller – alt fra billetter som vej til mersalg andre steder i virksomheden, over billetter på abonnement, til arbejde med at bygge adfærdsspil omkring kunders transportadfærd (gamificering). Variationen er udtryk for, at en **effektiv markedsåbning vil muliggøre mange nye værditilbud for nye og eksisterende brugere af kollektive transportformer.**
- De fleste adspurgte virksomheder udtrykker et **tydeligt behov for øget involvering af virksomheder** i udviklingen af en fremtidig billetteringsløsning og i fastlæggelsen af forretningsprincipper for tredjeparters ageren.
- De adspurgte virksomheder ser en risiko for, at nuværende **forretningsprincipper vil hæmme markedsudviklingen**, fordi de skaber dårlige forudsætninger for kommercielt holdbare tredjepartsmodeller. Det skyldes primært forretningsprincippet om omkostnings-neutralitet for trafikskaber, fravær af faste kommissionsprocenter, og at drift og kundeservice pålægges tredjepart.

01 CASEN FOR TREDJEPARTSSALG

Afsnittet beskriver begrundelsen for at åbne for, at tredjeparter kan sælge billetter til offentlig transport. Fokus er på de forventede effekter, som en åbning for nye aktører vil kunne tilvejebringe.

Hovedpointerne i afsnittet er:

- Åbningen for tredjepartssalg betyder at trafikselskaber fremadrettet skal gøre det muligt for nye aktører at sælge deres billetter på fair og lige vilkår. Åbningen betyder, at man som kunde fremadrettet skal kunne købe sin transportbilletter hos det lokale supermarked, via en bankapp eller noget helt tredje – det er alene tredjeparternes fantasi og kommercielle rammer der sætter grænser.
- Tredjepartssalg skal ses som et plussumsspil for trafikselskaberne, da tredjeparter kan få nye brugere ind i de kollektive transportformer og ikke alene flytte eksisterende brugere over i nye salgskanaler.
- Både trafikselskaber, brugere og tredjeparter kan få noget ud af en effektiv markedsåbning. Brugerne vil få nye tilbud og forbedrede services, tredjeparterne vil udbygge deres kunderelationer og styrke deres værditilbud, og trafikselskaberne vil få deres produkter solgt gennem flere salgskanaler til flere potentielle kunder.
- Der er ingen klar evidens internationalt for, at tredjepartssalg kan bidrage til øget anvendelse af kollektiv transport. De forventede effekter er derfor baseret på en antagelse om, at tredjeparter kan skabe et værditilbud for ikke-brugere af offentlig transport, som er mere attraktivt end trafikselskaberne. Indikationer fra samarbejde mellem COOP og Svenske Jernvege (SJ) antyder dog, at effektive partnerskaber kan skabe markante kommercielle effekter – COOP solgte i Januar og Februar næsten 20.000 SJ billetter.

EN LØFTESTANG FOR KOLLEKTIVE TRANSPORTFORMER

Introduktion

Ansvar for salg af billetter til kollektive transportformer har traditionelt været placeret entydigt hos trafikskaberne. Dette betyder, at man som bruger af offentlig transport i dag kan købe sine billetter på en lang række apps udviklet af trafikskaberne selv samt på det landsdækkende Rejsekort, som er den tværgående billetteringsløsning.

Omvendt har en stor andel af den danske befolkning stået og købt en billet til regionaltoget i den lokale 7Eleven – et aktuelt eksempel på tredjepartssalg.

Med "lov om ændring af lov om trafikskaber og jernbaneloven" fra februar 2019 åbnede man i Danmark systematisk op for muligheden for salg af billetter til offentlig transport gennem tredjeparter. Loven sætter rammen om det nuværende arbejde med udvikling af en offentlig digital infrastruktur, som kan understøtte fremvæksten af "mobility as a service" (MaaS)-løsninger i Danmark, herunder i) tredjepartsadgang til offentlig transportdata, ii) mulighed for integration af tredjepartsdata og offentlige transportdata og iii) mulighed for tredjepartssalg.

Arbejdet med punkt i) og ii) er godt undervejs, mens arbejdet med tredjepartssalg er i sin vorden, hvilket beskrives mere detaljeret i denne rapport.

Et muligt plussumsspil

Begrundelsen for tredjepartssalg og åbning for tredjeparter i transportsektoren har været klar siden opstarten: Tredjeparter kan bidrage til at trække flere kunder til den offentlige transport.

Dette scenarie kræver, at tredjeparter ikke alene erobrer eksisterende brugere fra offentlige salgskanaler, men at der skabes ny efterspørgsel.

Rapporten her fokuserer af samme årsag på forretningsmodeller for virksomheder, der har fat i segmenter, som i dag ikke er hyppige brugere af kollektive transportformer: pendlere, bilejere samt unge mennesker¹.

Tredjeparter med adgang til disse segmenter har mulighed for at udvikle forretningsmodeller omkring salget af offentlige transportbilletter, som forbedrer kundeoplevelsen eller på anden vis gør det mere attraktivt for nuværende ikke-brugere at anvende kollektive transportformer.

Internationalt findes der ingen tydelig evidens for, at tredjepartssalg kan øge den samlede efterspørgsel og passagertallene. Ultimativt vil effekten af tredjepartssalg være betinget af, hvor attraktive værditilbud danske tredjeparter kan levere til kunderne – både i form af potentiel prisreduktion, øget brugervenlighed og serviceforbedringer.

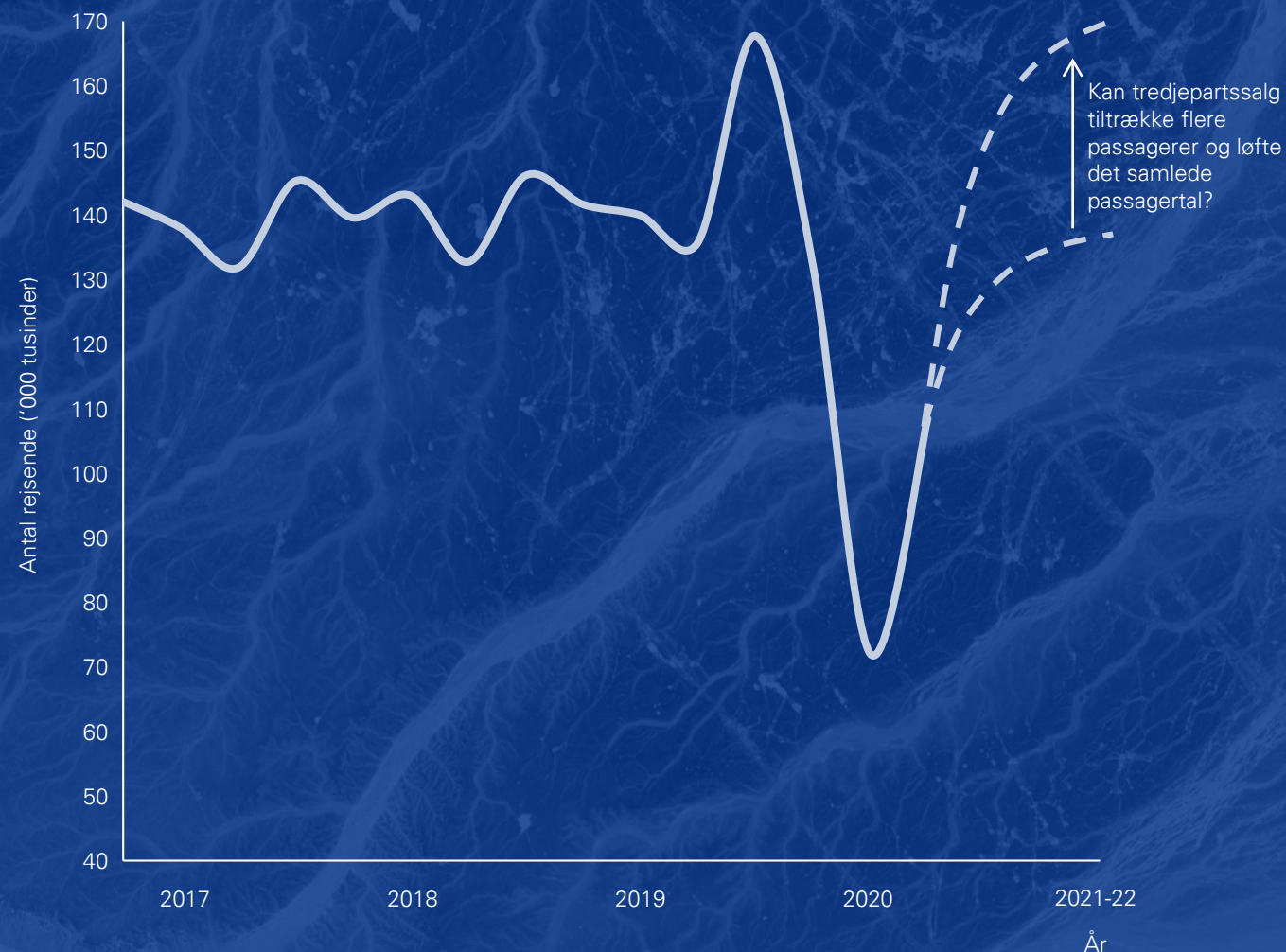
I Sverige har COOP og Svenske Jernvegar (SJ) indgået et bilateralt partnerskab omkring billetsalg ud fra en betragtning om, at COOPs kundebase er forskellig fra SJs kundebase, og at et partnerskab derfor vil generere nye kunder hos begge parter. I Januar-Februar 2020, blev der solgt over 18.000 billetter gennem partnerskabet, som giver COOP-medlemmer 10 % rabat på billetprisen og mulighed for at bruge optjente loyalitetspoint til billetkøb². Hvor mange af de 18.000 billetter, der også ville være solgt uden COOP-partnerskabet er ikke opgjort, men casen indikerer at hvis værditilbuddet er godt nok, vil kunderne følge med³.

Kilde ¹ DTU Transportvaneundersøgelse 2019 (Finans artikel "Unge vil køre i bil – og vender ryggen til cykel, bus og tog", februar 2020)

Kilde ² Interview med COOP og <https://www.coop.se/medlem/strategiska-partner/sj/>

Kilde ³ "Transport Elasticities: Impact on travel behaviour", German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development

UDVIKLINGEN I ANTALLET AF REJSENDE I DEN KOLLEKTIVE TRANSPORT



Kilde: Danmarks Statistik og Movia rejsetal, 2017-2020

Note: Omfatter det samlede banenet, herunder, S-tog, internationale tog, Letbanen og Metroen, passagerer på danske færger samt buspassagerer for Movia i hovedstadsregionen.

— Faktisk udvikling
-- Illustrativt

01

POSITIVE EFFEKTER FOR TRAFIKSELSKABER, TREDJEPARTER OG KUNDER

Forventede effekter på flere niveauer

Tredjepartssalg har potentielt positive effekter for både trafiksekskaber, kunder og de nye tredjeparter. For trafiksekskaber er der et stort uindfriet potentiale i at få stærke partnere til at videreudvikle services omkring deres kerneprodukt – på samme måde som 7Eleven har gjort de seneste år.

Rapporten her opstiller argumenter for, at tredjeparter også vil kunne skabe positivt afkast ved at agere tredjepartssælger – enten gennem direkte omsætningsgenerering eller gennem indirekte effekter som styrket kunderelation og brand. Endelig vil eksisterende og nye brugere af kollektive transportformer potentielt opleve serviceforbedringer.

Tredjepartssælger kan for eksempel tilbyde kunderne nye samlede transportservices og billetteringsformer, bedre integration af forskellige komplementære services, øget billetudbud og flere salgskanaler og besparelser.

HVEM ER AKTØRERNE?

NUVÆRENDE PART TRAFIKSELSKABER MED EGET SALG



TREDJEPART NYE AKTØRER MED NYE SALGSKANALER



NUVÆRENDE PART KUNDER (NYE OG EKSISTERENDE)



HVAD FÅR DE UD AF TREDJEPARTSSALG?

- FLERE SALGSKANALER TIL NYE KUNDER
- FLERE MULIGE PARTNERSKABER
- ØGET SEKTORINNOVATION

- ØGET OMSÆTNING
- STÆRKERE KUNDERELATION
- STYRKET BRAND

- NYE TRANSPORTSERVICES
- FORBEDRET SERVICE
- ØGET UDBUD OG PRISKONKURRENCE

02 STATUS PÅ ARBEJDET

Afsnittet beskriver, hvor langt de offentlige aktører på området er i arbejdet med tredjepartssalg, og hvilke aktiviteter der har fundet sted siden vedtagelse af loven om åbning for tredjepartssalg i 2019. Derudover beskriver afsnittet den tekniske løsning, som er på tegnebrættet nu, ligesom de største barrierer for fremdrift behandles.

Hovedpointerne i afsnittet er:

- Siden vedtagelse af loven i februar 2019 har arbejdet på området primært været fokuseret på udvikling af en samlet mobilitetstjeneste og i mindre grad isoleret set på åbning for tredjepartssalg. Manglende fremdrift på tredjepartsløsningen skyldes bl.a., at loven gav trafikselskaberne ansvaret for arbejdet og ikke Rejsekort og Rejseplan A/S. Dette har medført en række koordinationsudfordringer i forhold til udvikling af en landsdækkende løsning, som er blevet forstærket af aktørernes mange og forskelligartede interesser på området.
- Trafikselskaberne er derudover generelt skeptiske omkring de mulige positive passagertalseffekter afledt af tredjepartssalg, og ser i højere grad med bekymring på perspektivet i at nye salgskanaler og billetprodukter risikerer at forvirre kunden og i sidste ende kan medvirke til forværrede forhold for kunden.
- Aktørerne på området drøfter ved rapportens udgivelse en simpel landsdækkende løsning for åbning for tredjepartssalg, som kan sættes i drift forud for idriftsættelse af en samlet fuldskala mobilitetstjeneste. Der er dog ikke truffet beslutning om dette pr. 02/21.
- Der er i regi af DOT formuleret en række forretningsprincipper, som konkretiserer rammen for tredjeparters ageren. De interviewede eksperter og virksomheder vurderer, at forretningsprincipperne skaber markante barrierer for tredjeparters kommercielle muligheder.

SIDEN LOVENS VEDTAGELSE

Forberedelsen

Transport- og Boligministeriet har siden 2016 haft "mobility as a service" på agendaen. Arbejdet har været stærkt inspireret af erfaringerne fra Helsinki, som tidligt fik en integreret MaaS-leverandør ind på markedet (Whim).

Loven indeholdt flere elementer, herunder fusionen af Rejsekort og Rejseplanen i ét selskab, som fremadrettet skulle stå for udviklingen af den fælles offentlige datainfrastruktur på mobilitetsområdet.

RK/RP fik ansvar for at tilbyde rejseplanlægning, booking, billettering og betaling via én tjeneste på tværs af offentlige og private transportformer, mens trafikselskaberne, DSB og Metroselskabet selv fik ansvar for at åbne op for billet salg gennem tredjeparter.

RK/RP fik samtidig ansvaret for årligt at udarbejde en samlet strategi og forretningsplan på området og rapportere denne til Transport- og Boligministeriet.

Efter lovens vedtagelse

Efter lovens vedtagelse arbejdede RK/RP med udvikling af en samlet mobilitets-tjeneste, mens tilgængeliggørelse af billetter til salg for tredjeparter blev varetaget af de enkelte trafikselskaber, som fastsat i loven.

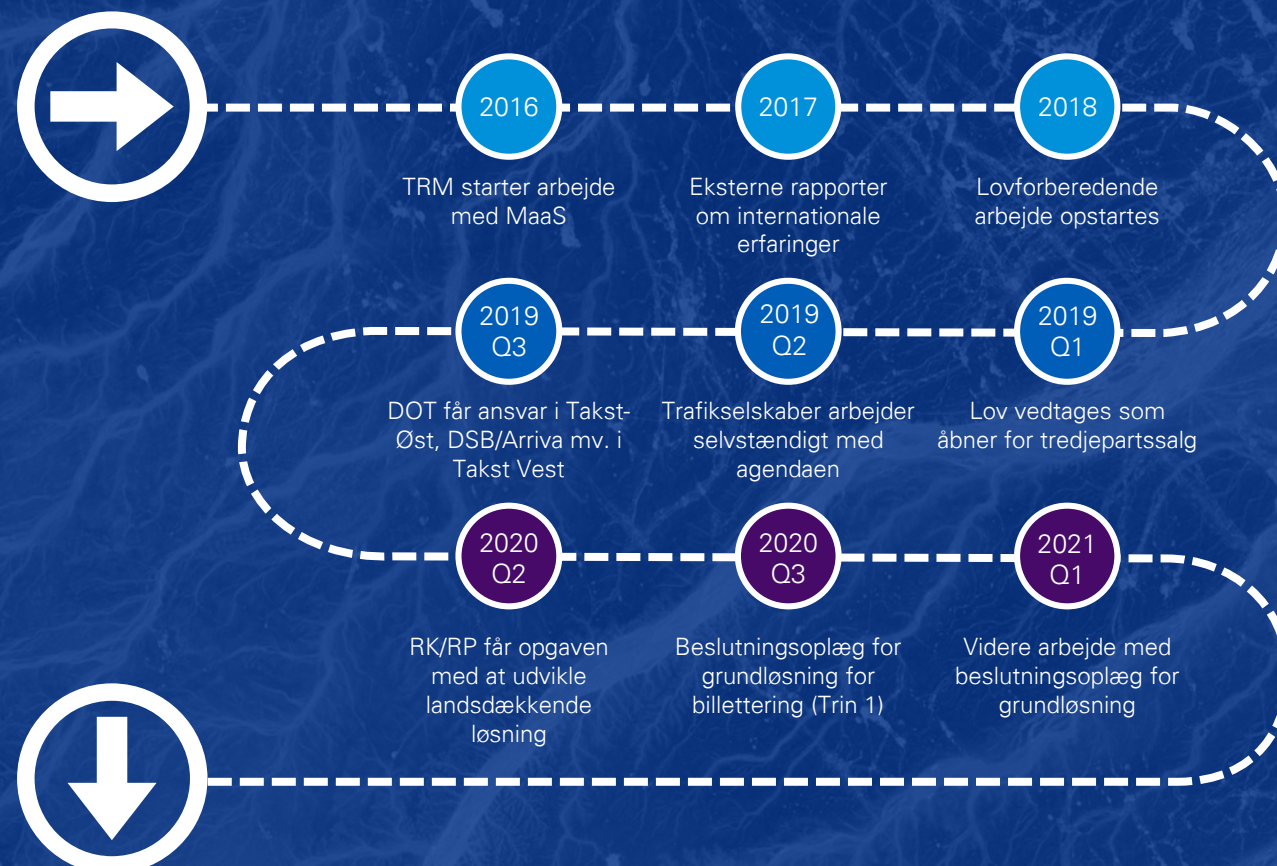
Arbejdet for tredjepartssalg har efterfølgende været placeret forskellige steder, men pr. august 2020 har trafikselskaberne bag DOT bedt RK/RP og at lave et oplæg til udvikling af en landsdækkende løsning på tværs af trafikselskaber.

At trafikselskaberne har besluttet at stille denne opgaven til RK/RP, er sket ud fra en betragtning om, at isolerede billetteringsløsninger udviklet i forskellige takstområder ville mere mindre effektive end én landsdækkende – både fra kundens- og trafikselskabernes perspektiv.

Kortsigtede planer

Der foreligger ved udarbejdelsen af denne rapport ingen besluttede planer for udvikling af en løsning, som tillader tredjepartssalg. I forretningsplanen fra RK/RP står det eksplicit, at åbning for tredjepartssalg ikke er realiseret, da det forudsætter udvikling af den nye samlede mobilitetstjeneste.

Der er dog igangværende drøftelser omkring udviklingen af en simpel grundløsning, som åbner billet salgsfunktionalitet. Denne løsning vil kunne gå forud for den samlede mobilitetstjeneste, som er under udvikling i regi af RK/RP.

ARBEJDET MED MAAS
OPSTARTES I TRANSPORT OG
BOLIGMINISTERIET (TRM)ARBEJDET MED UDVIKLING AF
NY MOBILITETSSJENESTE
FORTSÆTTES I REGI AF
REJSEKORT/REJSEPLAN

LØSNINGSUDVIKLING I TO TRIN

Udviklingen af en integrationsplatform, som muliggør billetsalg gennem tredjeparter, er endnu ikke endeligt besluttet, men nuværende drøftelse blandt nøgleaktører går på at udvikle en fælles og landsdækkende løsning i to trin. Der er endnu ikke truffet endelig beslutning omkring tidsplanen for de to udviklingstrin, men det forventes, at udviklingen af en trin 1-løsning igangsættes inden for relativt kort sigt.

TRIN 1: Sempel billettering baseret på API

Første trin er at udvikle en simpel landsdækkende billetteringsløsning uden front-end planlægningsmodul. Det betyder, at tredjeparten vil skulle bruge egen front-end løsning til indtastning af "til og fra"-information, ligesom fleksibiliteten af ruteplanlægningsdata forventes at være lav. Denne løsning vil fungere fint for mere simple transportbehov, hvor kunden eksempelvis planlægger rejser frem i tid, eller hvor der er tale om salg af periodekort mv. Løsningen vil imidlertid have sværere ved at imødekomme dynamiske "her og nu"-transportbehov.

TRIN 2: "White label"-løsning med fuld funktionalitet

Trin 2 består i udvikling af en egentlig "white label"-løsning for Rejseplanens funktionalitet kombineret med billetsalg. "White label" indikerer, at al funktionalitet fra Rejseplanen (herunder dynamisk ruteplanlægning, realtidsdata, integration af private transportformer osv.) vil være tilgængelig for tredjeparter, og at tredjeparter kan stille funktionaliteten til rådighed for brugeren uden at kunden ser bagvedliggende kompleksitet og dataleverandørforhold.

Rejseplanen vil med andre ord være usynlig over for kunden fra start til slut, og hele transaktionen fra angivelse af mobilitetsbehov, over opstilling af ruteforslag, pris, betaling og billetudstedelse kan foregå i tredjepartens applikation.

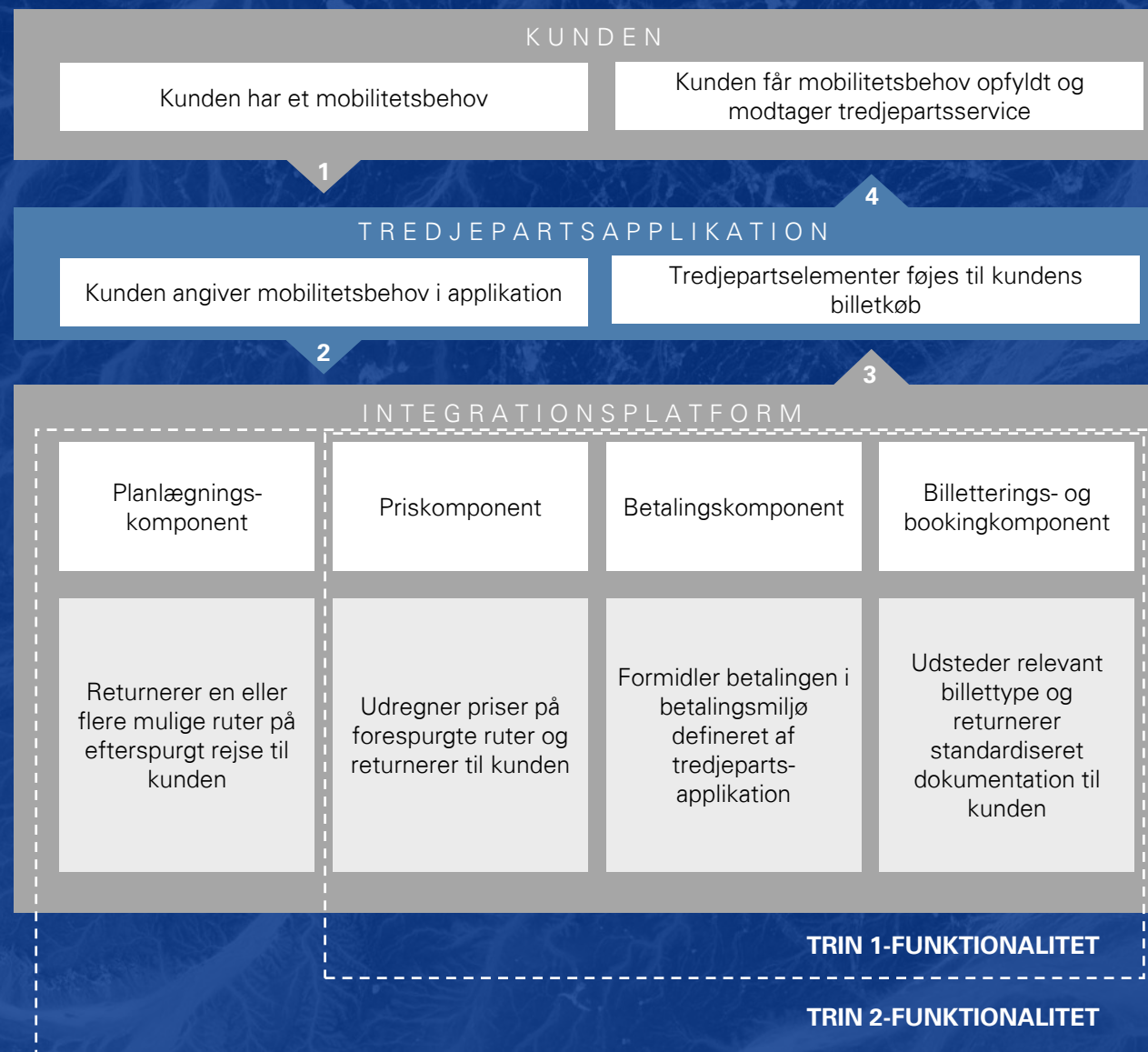
Med denne funktionalitet vil tredjeparter kunne imødekomme kunders transportbehov på samme måde, som Rejseplanen kan i dag, med endnu mere udbygget og integreret billetsalgsfunktionalitet

Udgangspunkt for interviews med mulige tredjeparter

Interviews med tredjeparter har taget udgangspunkt i bedst tilgængelig viden om den løsning, som forventes at være til rådighed for tredjeparter. Det betyder, at der ikke har været drøftet konkrete tekniske forudsætninger, detaljeret funktionalitet af integrationsplatformen eller API og konkrete kontraktlige vilkår.

De fleste interviewede tredjeparter har indikeret, at funktionaliteten i Trin 1-løsningen vil kunne omfatte mange af de oplagte forretningsmuligheder, men at Trin 2 naturligvis vil være at foretrække, da det mindsker behovet for udvikling af tredjepartens egen applikation.

FORSIMPLET END-TO-END PROCES



Kilde: Videreudvikling af model for integrationsplatform Deloitte, Incentive m.fl. rapport (2019) på baggrund af interviews med interessenter

SEKS FORRETNINGSPRINCIPPER ER FASTLAGT

DOT har i arbejdet med tredjepartssalg konkretiseret en løsning ved hjælp af en række forretningsprincipper, som sætter rammerne for tredjeparters kommercielle aktiviteter. Forretningsprincipperne er foreløbige og kun officielt besluttet i regi af DOT (dvs. DSB, Movia og Metroselskabet, og ikke Midttrafik, Sydtrafik, NT, BAT og FynBus), men er en god rettesnor for forventningerne til tredjepartsvilkår i et fremtidigt marked. Disse principper er også udgangspunktet for det nuværende arbejde i regi af RK/RP – det er dog ikke endeligt besluttet hvem tredjeparter vil skulle indgå kontrakt med for at sælge billetterne (*).

KPMG har på basis af ekspert- og tredjepartsinterview opsummeret, hvor stor effekt de enkelte principper har på tredjeparternes rammevilkår. Særligt forhold omkring begrænsninger i tilgængelige billettyper, fravær af kommission og ingen mulighed for at tage mark-ups på udbudsprisen, krav om omkostningsneutralitet og overlæsning af kundeforholdet (herunder tredjepartskrav om kundeservice) har store effekter for, hvor attraktivt det er for tredjeparter at entrere i dette marked.

ENS VILKÅR FOR ALLE TREDJEPARTER	FULD SIKKERHED OM INDTÆGTER	OMKOSTNINGSNEUTRALITET FOR TRANSPORTUDBYDERE	SIKKERHED FOR FYSISK OG DIGITAL BILLETVALIDERING	KUNDEANSVAR HOS TREDJEPART	DRIFTSANSVAR HOS TREDJEPART
• Det er kun standardbilletter og periodekort, som kan sælges gennem løsningen. • Generisk tilslutningsaftale med ens vilkår for alle tredjeparter. • Alle tredjeparter, som opfylder tilslutningsaftalens vilkår, kan få kontrakt med RK/RP*. • Kontrakten vil tillade en vis fleksibilitet, så der i takt med erfaringer kan foretages eventuelle tilpasninger.	• Tredjepart skal kunne redegøre for indtægter (krone for krone). • Trafikselskaber skal kunne efterkontrollere, at pengene passer. • Tredjepart skal stille bankgaranti og oprette automatisk betalingsaftale. • Betaling til trafikselskab gennem RK/RP af den til enhver tid gældende takst for alle billetter. • RK/RP* stiller eventuelt krav om, at tredjepart har en minimums-omsætning for at få lov til at sælge.	• Tredjepartssalg skal være omkostningsneutralt i implementering og drift for trafikselskab. • Trafikselskab og RK/RP skal have dækket alle faktiske udgifter (betalingsgebyr, drift og vederlag). • Tredjepart er ansvarlig for at forbygge og håndtere fraud på egne løsninger. • Trafikselskaber betaler ikke vederlag/kommission til tredjepart. • RK/RP opkræver vederlag for tilslutning og driftsomkostninger.	• Billetten skal være genkendelig for både kunder, kontrollører og buschauffører, og visuel kontrol skal kunne foretages relativt hurtigt. • Krav til kontrolmuligheder følger de krav, der er stillet til trafikselskabers apps. • Tredjepart er afsender og aftalepart over for kunden og fremstår tydeligt som udsteder af billetten.	• Ansvar for kunderne bliver fordelt på flere parter end i dag, men trafikselskab og tredjepart må ikke kunne forveksles af kunden. • Kunderne må ikke blive stillet ringere af, at billetten er købt hos tredjepart. • Tredjepart skal varetage kundeservice til egne kunder. • Trafikselskab bistår om nødvendigt kunden med kontakt til tredjepart.	• RK/RP er ansvarlig for egen drift (levere adgang til salg via API). • Tredjepart har ansvar for egen løsning, fejlrettelse, misbrug mv. • Tredjepart har ansvar for, at egen løsning til stadighed lever op til RK/RP* tekniske og kontraktuelle krav.

FORRETNINGSPRINCIPPERNES KONSEKVENS FOR TREDJEPARTERS FORRETNINGSMODEL

Effekten er stor, da ikke alle billettyper (f.eks. Rejsekortets dynamisk fastsatte billettyper) er omfattet af ordningen, og at tredjepart ikke kan agere "one-stop-shop" for billetter.

Effekten er lille under forudsætning af at dette håndteres automatisk i integrationsplatformens prismodul.

Effekten er stor, da fraværet af kommissionsaftaler, lovkrav om faste priser og krav om omkostningsneutralitet betyder, at tredjeparter vil skulle betale penge, hver gang de sælger en billet.

Effekten er lille, da standardiseret billetoutput forventes udviklet og tilgængeliggjort via integrationsplatformen.

Effekten er stor, da det er uklart for tredjeparten, hvor meget det indebærer at eje kundeforholdet, herunder omkostninger til drift og kundeservice.

Effekten er medium, da tredjeparter ikke har sikkerhed for nedetid af API'en, da dette bliver RK/RP-ansvar, og der ikke er fastlagt egentlige service level agreements.

Lille ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Stor

Lille ☐ ☐ ☐ ☐ Stor

Lille ☐ ☐ ☐ ☐ Stor

Lille ☐ ☐ ☐ ☐ Stor

Lille ☐ ☐ ☐ ☐ Stor

Lille ☐ ☐ ☐ ☐ Stor

BARRIERER FOR FREMDRIFT

Koordination af forskellige interesser

Tredjepartssalg kan ikke ses isoleret, men skal ses som del af det samlede arbejde omkring udvikling af landsdækkende mobilitetstjenester. At loven L206 delte opgaven omkring udvikling af den samlede mobilitetstjeneste og åbning for tredjepartssalg mellem henholdsvis RK/RP og trafikselskaberne, har medført en række opstartsvanskeligheder. Bl.a. har det først været nødvendigt at træffe beslutning om, hvorvidt trafikselskaberne skulle udvikle løsninger selv, eller om der skulle udvikles en landsdækkende løsning. At beslutningen er endt på en landsdækkende løsning medfører en række koordinationsudfordringer i relation til forretningsprincipper og finansiering.

Trafikselskaberne har forskellige perspektiver og interesser i både tredjepartssalg og fælles mobilitetstjenester. Udrulning af en fælles mobilitetstjeneste og involvering af virksomheder i både udbud af transportformer og billetsalg vil påvirke driften hos DSB anderledes end hos Metroselskabet, og anderledes igen hos FynBus.

Koordinationsudfordringerne har bl.a. givet sig til udtryk ved, at man siden lovens vedtagelse i 2019 har haft flere forskellige fora og arbejdsgrupper for løsningsudvikling. Som beskrevet på s. 8 startede arbejdet i regi af trafikselskaberne selv, herefter blev arbejdet delt i Takstområde Øst og Takstområde Vest for nu at være lagt hos RK/RP, som står for koordineringen på tværs af trafikselskaberne og udviklingen af en landsdækkende løsning.

Usikre effekter på passagertal

Centrale aktører og trafikselskaber på området har ikke samme syn på, hvilke effekter åbning for tredjeparter i sidste ende vil have. Basalt set er denne tvivl velunderstøttet af internationale erfaringer, som heller ikke kan give entydige svar på, om tredjepartssalg øger det samlede antal passagerer i kollektiv transport.

De fleste trafikselskaber har imidlertid udviklet selvstændige billetteringsløsninger til web og mobil. Løsningerne er generelt velfungerende, og det betyder, at det bliver sværere for Trafikselskaberne at se fordelene ved at åbne for tredjeparters salg.

Åbningen for tredjeparter ses også af nogle transportudbydere som en svækkelse af deres kunderelation og en mindskelse af deres kommercielle handlerum.

Argumentet om, at tredjeparter kan lokke nye brugere til kollektiv trafik og ikke *alene* flytte eksisterende kunder over i nye salgskanaler, er derfor kun accepteret af dele af aktørlandskabet.

Lav synlighed og passive tredjeparter

En Google-søgning viser tydeligt, at tredjepartssalg ikke har trukket overskrifter siden lovens vedtagelse i 2019. Det skyldes både fravær af udmeldinger fra de eksisterende transportaktører og en svag efterspørgsel blandt mulige tredjeparter.

De markedsdialoger, der blev faciliteret af DOT i starten af 2020, var generelt kendetegnet af svagt fremmøde. De aktører, som deltog i markedsdialogerne, var primært turismeaktører (f.eks. Wonderful Copenhagen og hotelkæder) og egentlige MaaS-aktører (f.eks. MaaS Global, Tranzer, Simple Mobility).

Frygt for kundeforvirring

Trafikselskaberne frygter i nogen grad, at åbning for tredjeparter vil betyde mindsket transparens og øget kompleksitet for kunderne. DOT/Movia har blandt andet tydelige strategier om at minimere antallet af egne salgskanaler og strømline billettyper for at gøre det mere overskueligt at være kunde.

Tredjeparter vil omvendt åbne op for yderligere kompleksitet i både antallet af salgskanaler, billettyper og købsvilkår.

03 NYE FORRETNINGS- MODELLER

Afsnittet beskriver på overordnet niveau, hvilke tredjeparter der kunne være interesseret i at tilbyde tredjepartssalg, og hvordan forretningsmodellerne kunne se ud. Derudover beskriver afsnittet de barrierer, som potentielle tredjeparter har tilkendegivet i KPMG's interviews, og som fremadrettet skal håndteres, såfremt beslutningstagere ønsker en effektiv markedsåbning.

Hovedpointerne i afsnittet er:

- Aktører opdeles i hhv. "usual suspects", "hangarounds" og "new entrants", alt efter hvor integreret tredjepartssalg af billetter til kollektiv transport vil være i virksomhedernes eksisterende forretningsmodel – "usual suspects" er traditionelle mobilitetsaktører, mens "hangarounds" og "new entrants" er mere utraditionelle aktører i mobilitetsbranchen.
- Hver aktørtype oplever forskellige barrierer, men hvor "usual suspects" særligt ser det som en udfordring, at der ikke er faste regler for kommission på billetsalg i Danmark og loven ikke tillader mark-up, er de øvrige aktørtyper i højere grad bekymrede for om trafikselskaberne vil betragte dem som samarbejdspartnere og vil understøtte en gnidningsfri sammenkobling af tredjeparter billetsalg med trafikselskabernes løsninger.
- Alle adspurgte virksomheder ser imidlertid positivt på muligheden for at agere tredjepart og at salget vil understøtte deres nuværende forretningsstrategi.
- Virksomhederne ser kritisk på de opstillede forretningsprincipper, herunder specielt princippet omkring fuld omkostnings-neutralitet. Det betyder ultimativt at tredjeparter kan risikere at skulle betale noget hver gang de sælger en billet (som minimum et betalingsgebyr til transaktion).
- Virksomhederne beskriver også, at der er for lidt gennemsigtighed i, hvad det vil betyde at agere tredjepart, og at det vil kræve bedre indsigt i, hvor stor en opgave det vil være at drifte kundeservice.

EN TYPOLOGI OVER MULIGE TREDJEPARTER

Traditionelt har snakken om nye aktører i den kollektive trafik handlet om rene "mobility as a service"-virksomheder – dvs. virksomheder hvis kerneforretning er at binde den offentlige og private transportinfrastruktur sammen og understøtte gnidningsfri mobilitet på tværs af transportformer. I denne rapport kaldes disse "usual suspects", fordi deres interesser i og syn på tredjepartssalg er velkendte.

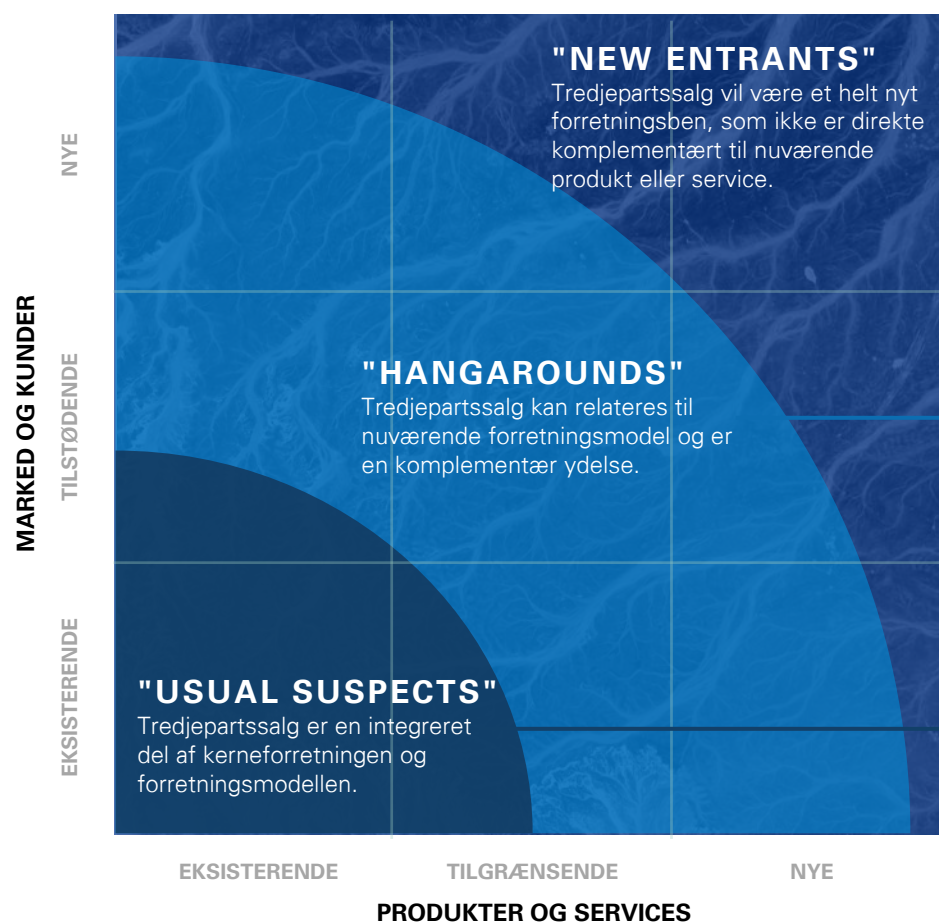
Der er mange forudsætninger for, at "usual suspects" finder det kommercielt interessant at entrere i et marked (som Whim i Finland). I Danmark er udsigterne stadig lange og skyldes komplekse databehov, fravær af kommissions-modeller og forudsætninger for at konkurrere direkte mod offentligt forankrede mobilitets-tjenester.

En mulighed for flere

Fordi barriererne for "usual suspects" er velbeskrevne, ser rapporten i stedet på kommercielle muligheder for andre aktortyper. For disse aktører er der færre forudsætninger for at agere tredjepart, fordi deres kerneforretning ikke afhænger af det. Derfor kan de tillade sig at agere mere opportunistisk og se billetsalg som et muligt innovationsgreb.

Disse aktortyper kaldes i rapporten "hangarounds" og "new entrants". For de to aktortyper i fokus er barriererne i højere grad et spørgsmål om manglende sektorindblik og forståelse af tekniske forudsætninger for billetsalg, usikkerhed om forretningsmodeller og bekymring for de offentlige aktørers praktiske samarbejdsvilje.

TRE AKTØRTYPER



BESKRIVELSE

Aktører har ingen direkte relation til mobilitet, men vil have brede og/eller dybe kunderelationer, som kan kommercialiseres yderligere.

Aktører med en snitflade til mobilitet, men uden direkte del i offentlig transport eller billetsalg.

Traditionelle MaaS-aktører, som søger at integrere transport-økosystem på tværs af transportformer og har en "alt eller intet"-interesse i billetsalg.

BARRIERER

- Manglende indblik i sektoren og kundebehov
- Uklarhed omkring mulige forretningsmodeller.

- Lav risiko- og investeringslyst i uprøvet marked
- Bekymring for de offentlige aktørers praktiske samarbejdsvilje.

- Fravær af kommissionsmodel og betaling for ydelse
- Behov for fuld integration af tredjepartsdata i løsningen
- Vanskelige samarbejdsvilkår med offentlige aktører.

INTERNATIONALE CASES OG ERFARINGER

Et marked under udvikling

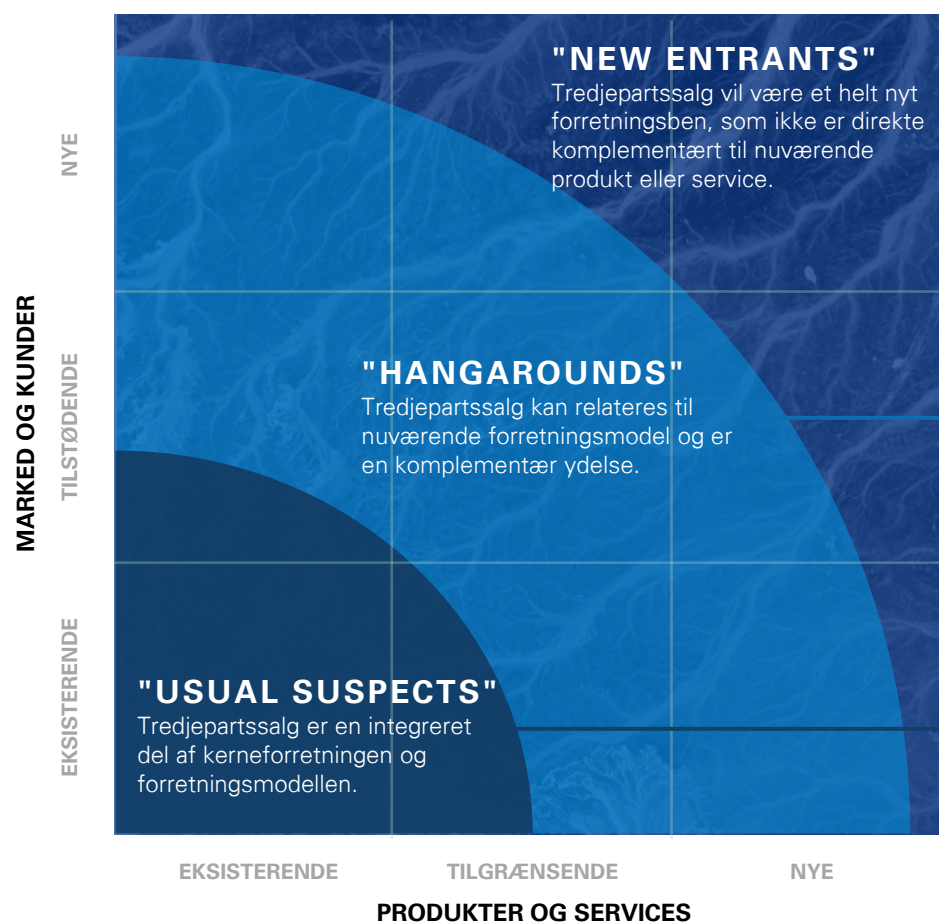
Billetsalg som en service (ticketing-as-a-service) er et marked under udvikling. Internationalt har man længe haft eksempler på tredjeparter, som sælger billetter til offentlig transport. Det har primært været eksempler på "hangarounds", som har solgt billetter på kommissionsbasis, fordi billetten til den offentlige transport har komplementeret deres kerneprodukt eller ydelse. For eksempel sælger Ryanair bus-, tog- og taxi-billetter til de lufthavne, hvor de flyver fra.

Internationalt har "usual suspects" haft succes med at tilbyde kunder integrerede mobilitets- og billetteringsservices og har skaleret deres løsninger på tværs af landegrænser. Fællesnævneren bag succesfuld skalering har været tilstedeværelsen af meget tydelig lovgivning omkring kommission og/eller meget fragmenterede transportsektorer, hvor tredjeparter kan binde rejsen sammen for kunden.

Tech-giganter rolle

Et af de helt store spørgsmål er, hvordan tech-giganterne vil positionere sig i relation til billetsalg. Google, en "usual suspect"-aktør, som allerede tilbyder rejseplanlægning og billetsalg for udvalgte private transportformer, vil utvivlsomt entrere, når der stilles en offentlig platform til rådighed. Der er ligeledes eksempler internationalt på, at Amazon bruger billetsalg til offentlig transport, som anledning til at lokke brugere ind på deres betalingsplatform. Det er imidlertid KPMG's vurdering, at det offentlige transportmarked er stort nok til, at mindre aktører vil kunne skabe holdbare forretningsmodeller parallelt med tech-giganterne.

TRE AKTØRTYPER



CASES



ERFARINGER

Få, men markante cases, som varierer meget i karakter.

- Amazon søger at lokke brugere ind på deres betalingsplatform AmazonPay ved at tilbyde besparelser på transportbilletter.
- Forsikringsselskabet Allianz har åbnet op for tættere sammenkobling af transportadfærd og forsikringspræmier og tilbyder samlet dækning på tværs af transportformer (bil, scooter, cykel, offentlig transport).

Mange cases, primært understøttet af kommissionsbårne forretningsmodeller.

- CWT, et rejsebookingselskab for virksomheder, tilbyder adgang til offentlig transport i forbindelse med rejser.
- RyanAir tilbyder salg af busbilletter til og fra lufthavnen i Storbritannien. Omvendt tillader de ikke selv, at tredjeparter sælger deres flybilletter.

Primært kommissionsbårne forretningsmodeller eller forretningsmodeller muliggjort af meget fragmenterede transportsystemer.

- Whim tilbyder multimodel-mobilitet (taxi, bycykel, off. transport) på abonnement til fast månedlig pris.
- FAIRTIQ sælger billetter på tværs af regioner med forskellige trafikselskaber og fordeler billetindtægter automatisk.

BARRIERER FOR TREDJEPARTER

En positiv agenda

De interviewede virksomheder ser generelt positivt på muligheden for at agere tredjepart i salg af transportbilletter. De anser salg af billetter til offentlig transport som en positiv dagsorden, som kan bidrage til at skabe direkte eller indirekte værdi for virksomhederne og deres brands.

De interviewede virksomheder har alle tilkendegivet et tydeligt "strategisk fit" og kan derudover se en klar værdi i at være en af de første aktører, der går ind og agerer tredjepart.

Trafikselskabernes velvilje

Den største barriere for investeringer blandt tredjeparter er en generel skepsis over for de rammevilkår trafikselskaberne opstiller for dem.

Forretningsprincipperne anses af de adspurgte virksomheder som værende forståelige rammevilkår, men de mener samtidig, at de er udtryk for begrænset velvilje til tætte og ligeværdige samarbejder og partnerskaber.

Det ses tydeligt af forretningsprincipperne, at der vil være driftsmæssige snitflader mellem trafikselskab og tredjepart, både i relation til funktionaliteten af integrationsplatformen og videreudviklingen af denne, samt servicering af kunder og minimering af billetsnyd mv.

De interviewede tredjeparter ser det derfor som en væsentlig risiko, at trafikselskaber ikke eksplicit understreger deres praktiske samarbejdsvilje og giver en klar tilkendegivelse af tro på rationalet om, at tredjepartssalg kan blive et plussumsspil for sektoren som helhed.

"... så det vil koste os noget at sælge en billet?"

Flere virksomheder finder det derudover uhensigtsmæssigt og unfair, at der forventes omkostningsneutralitet for RK/RP og trafikselskaber.

Forretningsprincippet betyder, at det højst sandsynligt vil koste tredjeparten at sælge en billet (betalingsgebyr som minimum). Sammenholdt med forventningen om opstartsomkostninger på +200.000 kr. og generel stor usikkerhed omkring funktionalitet skal der være andre gode forretningsmæssige argumenter for at engagere sig.

Intentionen med lovændringen og åbningen for tredjepartssalg var at skabe flere salgskanaler for den offentlige trafik og tiltrække flere kunder. På den baggrund undrer de interviewede virksomheder og potentielle tredjepartssælgere sig over, at der ikke er bedre rammer for forhandling af kommissionsaftaler, og at trafikselskaberne ikke er interesseret i en kommissionsmodel.

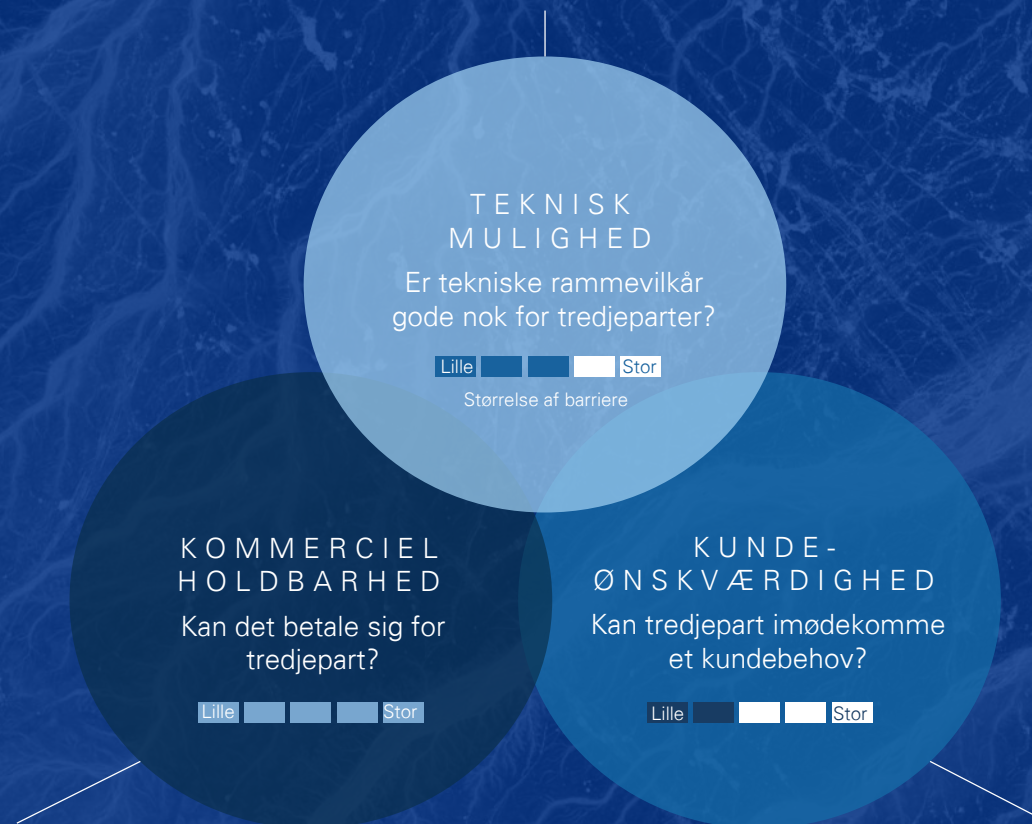
Forundringen forstærkes af, at trafikselskaberne anvender kommissionstakster i nuværende tredjepartssalgskanaler, hvilket er offentliggjort i Movia budgetanalyse 2017. Det fremgår, at Movia betaler en række omkostninger til systemleverandører og teleoperatører for hver SMS-billet. Tilsvarende betales der kommission på salg i DSB's kiosker, hvor 7Eleven er tredjepart. Kommissions-procenterne varierer fra salgskanal til salgskanal, men tredjepart får dækket sine omkostninger og kan i nogle tilfælde endda tjene penge på salget.

At dette ikke er udgangspunktet for tredjeparter, som entrerer markedet nu, mindsker de kommercielle muligheder markant.

HVAD HAR VIRKSOMHEDERNE SAGT?

Stor usikkerhed om trafikselskabernes praktiske samarbejdsvilje

- Bekymring om trafikselskabernes vilje til i praksis at samarbejde fleksibelt med tredjeparter er største omtalte barriere.
- Fravær af piloter og involvering af potentielle brugere i fastlæggelsen af løsningens funktionalitet.
- Uklarhed omkring, hvilket driftspres der opstår ved overtagelse af salget (herunder kundeklager mv.).
- Uklarhed omkring løsningens funktionalitet (white label-løsning eller simpel API for billetsalg).



Vanskelige forretningsprincipper, men øje for mulighederne

- Mange tredjeparter ser et tydeligt "strategisk fit" og er positive.
- Forretningsprincippet omkring omkostningsneutralitet for både RK/RP og trafikselskaber betyder reelt, at tredjeparter skal betale, hver gang de sælger en billet.
- De kommercielle modeller varierer betydeligt, men såfremt integrationen og løbende driftssamarbejde med RK/RP og trafikselskaber kan fungere, vil alle interviewede tredjeparter finde området interessant.

En enten/eller sag

- Om kunderne vil finde det attraktivt eller ej, er i høj grad afhængig af den eksisterende kerneydelse, og hvor godt denne komplimenteres af offentlig transport.
- Der er generel enighed om, at eksisterende kanaler fungerer, men kan optimeres for slutbrugeren.

RAMMEN FOR EN KOMMERCIEL MODEL

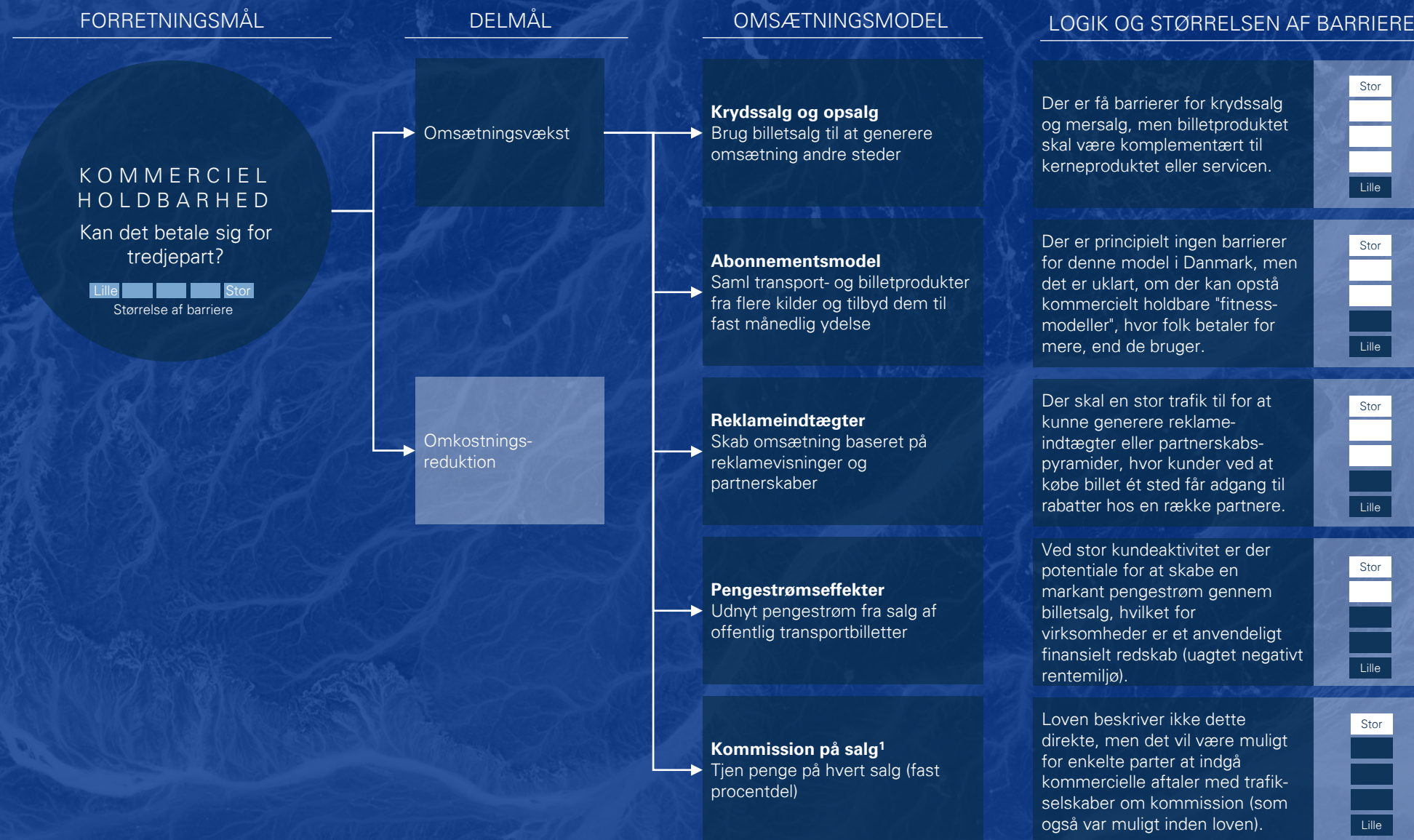
Flere veje til omsætningsvækst

Tredjeparter kan anlægge flere forskellige strategier til omsætningsvækst gennem billet salg. KPMG har listet de mest oplagte i figuren til højre og har angivet, hvilke barrierer der eksisterer for hver model. Den mest oplagte tredjepartsstrategi i Danmark er at benytte billet salg som en løftestang for mersalg andre steder i forretningen gennem abonnementer eller gennem reklameindtægter.

Kommissionsmodellen, den mest anvendte internationalt, ikke beskrevet i dansk lov. Loven beskriver alene at prisen for slutbrugeren ikke må være højere end i offentlige kanaler – hvilket ulovliggør at tredjepart tager en mark-up på prisen, som rammer slutbrugeren. I samtalen med de potentielle tredjeparter har flere imidlertid set positivt på muligheden for at indgå bilaterale kommercielle aftaler med trafikelskaberne, og forhandle sig til en egentlig kommissionsmodel¹. Eksemplet vil være, at f.eks. COOP kunne indgå en aftale med Sydtrafik omkring kommission på 2 pct., hvis de formår at sælge 50.000 billetter årligt til bilejere.

Pengestrøm og betalingsgebyr

RK/RP omsatte præ-COVID-19 for mellem 4 og 5 mia. kr. årligt. Mellem 90 og 100 pct. af denne omsætning er alene en transaktionshåndtering mellem kunde og trafikelskab. Antallet af transaktioner, som brugere af offentlig transport laver årligt, gør det i sig selv interessant for virksomheder at agere i dette marked. Mange virksomheder eksperimenterer med e-wallets, hvor kunder overfører penge til en digital tegnebog og laver transaktioner fra denne for derved at undgå kreditkortselskabernes betalingsgebyr. Andre virksomheder anvender store pengestrømme som instrument til at geare andre finansielle aktiviteter. Dette er eksempler på, at tredjeparter også kan anvende billetsalg til mere komplekse forretningsmodeller.



Note: 7Eleven modtager kommission fra trafikelskaber for salg af billetter i DSB's Kort og Godt kiosker, hvilket er et eksempel på en forhandlet kommissionsaftale (Movia budgetanalyse 2017). Et andet eksempel herpå er, at Movia i 2017 betalte 7,2 mio. kr. for at sælge sms-billetter til en samlet værdi af 76 mio. kr. De 7,2 mio. kr. gik bl.a. til systemadministrator og teleoperatør, som i et vist omfang vil kunne erstattes af nye digitale tredjeparter.

03

TI MÅDER AT SÆTTE STRØM TIL EN KOMMERCIEL MODEL

Innovation er mere end nye produkter

At agere billetsælger vil for mange "hangarounds" og "new entrants" betyde, at der skal innoveres. Der vil være behov for at se på, hvordan billetsalg kan understøtte omsætningsvækst og skabe en konkurrencemæssig fordel i eksisterende eller nye markeder.

Modellen nedenfor opstiller en ramme for potentielle tredjeparter og stiller skarpt på, hvilke spørgsmål de bør stille sig selv, inden de entrerer som tredjepart. Modellen opstiller ti veje til innovation og ser på, hvordan billetsalg kan i) ændre virksomhedens konfiguration, ii) bidrage til produktudvikling og iii) skabe en ny og forbedret kundeoplevelse.

For hver af de ti veje til innovation har KPMG listet en række kendte innovationsgreb og strategier. Aktører, som ønsker at gribe muligheden for tredjepartssalg af billetter til den kollektive trafik, kan bruge denne model til at identificere, hvordan billetsalg kan løfte og understøtte deres forretningsmodel.

CENTRALE SPØRGSMÅL FOR NYE AKTØRER OG MULIGE INNOVATIONSGREB



Kilde: Frit efter bogen "Ten Types of Innovation – The Discipline of Building Breakthroughs", Larry Keeley (2013)

04 INSPIRATIONS- CASES

Afsnittet beskriver seks konkrete use-cases, som KPMG i samarbejde med den potentielle tredjepart har udviklet og valideret. Use-casen er udtryk for virksomhedens eget syn på, hvordan det at agere tredjepart kunne være relevant. Use-casen er udarbejdet med udgangspunkt i interviews og i bedst tilgængelige materialer omkring den tekniske løsning under udvikling og de gældende forretningsprincipper.

De seks use-cases skal inspirere eksisterende aktører på området, men er ikke udtryk for bindende tilsagn om at agere tredjepart fra de medvirkende virksomheder.

Hovedpointerne i afsnittet er:

- Relevansen af at agere tredjepart i billetsalg varierer alt efter virksomhedens eksisterende forretningsmodel og størrelsen af deres kundebase. Virksomheder med store kundebaser og platformbaserede forretningsmodeller ser store perspektiver i at bevæge sig tættere på mobilitetssektoren.
- Der observeres stor variation i måden, hvorpå tredjeparter kan se billetsalg integreret i deres eksisterende forretningsmodeller – alt fra billetter som vej til mersalg andre steder i virksomheden, over billetter på abonnement, til arbejde med at bygge adfærdsspil omkring kunders transportadfærd (gamificering). Variationen er udtryk for, at en effektiv markedsåbning vil muliggøre mange nye værditilbud for nye og eksisterende brugere af kollektive transportformer.
- De fleste adspurgte virksomheder udtrykker et tydeligt behov for øget involvering af virksomheder i udviklingen af en fremtidig billetteringsløsning og i fastlæggelsen af forretningsprincipper for tredjeparters ageren.
- De adspurgte virksomheder ser en risiko for, at nuværende forretningsprincipper vil hæmme markedsudviklingen, fordi de skaber dårlige forudsætninger for kommercielt holdbare tredjepartsmodeller. Det skyldes primært forretningsprincippet om omkostningsneutralitet for trafikskelskaber, fravær af faste kommissionsprocenter, og at drift og kundeservice pålægges tredjepart.

04

KENDETEGN FOR RELEVANTE NEW ENTRANTS OG HANGAROUNDS

KPMG har interviewet en række virksomheder, som potentielt kunne indtage en rolle som tredjepartssælgere, når løsningen er tilgængelig. Virksomhederne er udvalgt til interview på baggrund af en række karakteristika, som også kan udgøre en rettesnor for en fremadrettet markedsdialog.

De præsenterede use-cases på de følgende sider er udarbejdet af KPMG, men drøftet og kvalificeret i samarbejde med virksomheden.

En relevant kundebase

Potentielle tredjepartsaktører vil ofte have en kundebase med meget diverse mobilitetsbehov eller en mindre kundebase med meget kendte og specifikke mobilitetsbehov.

Virksomheder med store kundebaser vil ofte have interesse i at udbygge deres serviceunivers til at imødekomme delmængder af deres kunders behov (COOP, Q-Park mv.), hvorimod virksomheder med mindre kundebaser skal forsøge at ramme disse kunders behov i dybden (Swapfiets, Kinto mv.).

En platform for billetsalg

Potentielle tredjepartsaktører er også kendetegnet ved at have en platform som omdrejningspunkt for deres kunderelation. De har gennem data et bedre kendskab til deres brugeres vaner, mønstre og generelle brug af platformen. Det gør det lettere at designe en ny service til salg af tredjepartsbilletter, som kan komplimentere den eksisterende service.

Principielt kunne en enkeltstående restaurant have stor værdi af at sælge offentlig transportbilletter (forbrug pr. spisende er større, når ingen skal køre hjem), men restauranten har ikke størrelsen til at gøre sådan en transaktion profitabel.

Dinnerbooking.dk (platform for booking af spisesteder) har omvendt en platform, som ville muliggøre denne type salg.

Innovation og grøn omstilling i virksomhedens DNA

De virksomheder, som tør satse på at vinde i et uprøvet marked, er oplagte kandidater uanset deres nuværende produktportefølje eller kundegruppe.

De mest relevante kandidater kan være skjult, da deres nuværende forretningsmodel ikke passer med ovenstående kendetegn. Derfor er det vigtigt at tage højde for, om virksomheden er under kraftig forandring og er ved at ændre deres forretningsmodel. I de tilfælde kan tredjepartssalg af billetter være en løftestang for den større forvandling af forretningsmodellen. Et eksempel herpå er Ikea, som i disse år er ved gå væk fra at være et klassisk møbelvarehus til i højere grad at interagere med deres kunder digitalt samt at bruge centralt beliggende showrooms som et fysisk komplement til deres digitale tilstedeværelse. Derfor kunne Ikea også være interesserede i at undersøge nye måder at transportere deres kunder til og fra showrooms på en let og grøn måde modsat turen til varehuset i dag med bil og trailer.

PLATFORM-BASERET

TOYOTA
KINTO
Swapfiets

RELEVANS



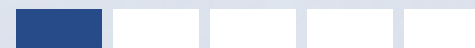
LUNAR^o
coop

RELEVANS



KPMG HAR IKKE
INTERVIEWET AKTØRER I
DETTE SEGMENT
GRUNDET LAV RELEVANS

RELEVANS



Q PARK
DET KGL. TEATER

RELEVANS



PRODUKT-BASERET

LILLE KUNDEBASE

STOR KUNDEBASE



USE-CASE #1

Loyalitetsprogram for medlemmer

VIRKSOMHEDSBESKRIVELSE

- COOP amba er en dansk medlemsejet virksomhed med 1,9 millioner medlemmer.
- Virksomheden har en årlig omsætning på 45 mia. kr. igennem sine 1.100 butikker.
- Virksomheden består af et retail selskab (som driver Superbrugsen, Dagli'brugsen, Kvickly, Irma og fakta samt Coop 365), en bank og et investeringsselskab.

AKTØRTYPE

New entrant

RELEVANTE KARAKTERISTIKA

- Produktvirksomhed med stærk platformstrategi
- Enestående stor kundebase i Danmark
- Grøn profil

INTERVIEW MED:

Head of Sustainability

Head of B2B and Partnerships

CASEBESKRIVELSE

COOP har 1,9 mio. medlemmer, hvor en stor andel anvender COOP App. COOP forfølger allerede i en vis udstrækning en partnerskabsstrategi, hvor medlemmer, kan optjene bonus gennem 30 udvalgte partnere, som indsættes på medlemmernes konti til merforbrug i Coops butikker og på Coop.dk. Partnerskabsfokus er del af en klar strategi om at skabe et one-stop-shop produkt- og serviceunivers for medlemmerne.

Salg af transportbilletter via denne app kan både understøtte udviklingen af COOPs produkt- og serviceunivers, bidrage til yderligere lock-in af brugere på platformen og understøtte COOPs ambitioner om CO2 neutralitet og grøn ansvarlighed ved at påvirke medlemmers transportadfærd – både til og fra indkøb, men også generelt.

COOP kan sælge transportbilletter direkte til deres medlemmer, som til gengæld kan optjene bonus i det eksisterende loyalitetsprogram (konverterbare til indkøb). Coop har på nuværende tidspunkt omkring 600.000 unikke appbrugere om ugen, så kan denne trafik kapitaliseres yderligere.

KOMMERCIEL HOLDBARHED

- Generelt stærkt strategisk fit.
- Loyalitetsprogrammet skal kunne bære "lettere bonusoptjening" gennem ikke-indkøbsaktiviteter.
- Branding værdien vurderes at være høj og kan i sig selv være investering værd
- Et attraktivt tilbud forventes at tiltrække flere nye brugere til COOP appen, med naturligt mersalg til følge.
- Der vil være relevante pengestrøms overvejelser, da betalinger videre til transportudbydere vil ske ugentligt.



FORUDSÆTNINGER

COOP fremhæver følgende forudsætninger for, at tredjepartssalg er interessant for dem:

- En national samarbejdspartner, så COOP ikke skal koordinere bilateralt med trafikselskaber.
- En national løsning, så alle COOPs medlemmer kan få gavn.
- En stærk pendant til COOPs udviklingsmuskel, så udvikling og videreudvikling ikke sander til hos RK/RP.
- Stærkere tilkendegivelse fra trafikselskaber om, at de vil tredjepartssalg, og at de støtter op om tredjeparter.
- Tydelighed og tryghed omkring vilkår, herunder deling af kundedata med transportoperatører.
- Muligheder for at bygge videre på servicen og indgå bilaterale kommercielle aftaler med transportoperatører, jf. erfaringer fra SJ og COOP i Sverige.

TEKNISK MULIGHED

- Integrationen vurderes ikke at være en udfordring og investeringen forventes ikke at være et problem.
- Der er behov for at se nærmere på de driftsomkostninger, som billetsalget medfører (kundeservice, fejlmeldinger mv.)
- Integrationen må ikke være for "tung" og tynde resten af COOP appens ydeevne.



KUNDE-ØNSKVÆRDIGHED

- Funktionaliteten forventes at skabe værdi for den nuværende kundebase og forventes at kunne ændre adfærd for denne gruppe.
- Sandsynlighed for at ikke-medlemmer som er store brugere af offentlig transport, vil finde det attraktivt at blive medlemmer (tiltrukket af at optjene bonus uden at ændre transportadfærd).
- COOP klimaaftryk kan også omfatte transportmønstre, hvilket for nogle brugere vil være interessant.



LUNAR[®]

USE-CASE #2

Gamificering af transportadfærd

VIRKSOMHEDSBESKRIVELSE

- Lunar er en nordisk neobank, som tilbyder bankydelser udelukkende på en mobil-app.
- Deres målgruppe er hovedsageligt unge mennesker, og de har +300.000 brugere.
- Deres ambition er at gøre bankforhold lette og gennemsigtige og proaktivt bidrage til en bedre privatøkonomi for deres kunder.

AKTØRTYPE

New entrant

RELEVANTE KARAKTERISTIKA

- Platformvirksomhed
- Stor kundebase
- Grøn profil

INTERVIEW MED:

Product Manager

CASEBESKRIVELSE

Lunar bankvirksomhed er komplementeret af stærke partnerskabstilbud, som bidrager til at skabe et serviceunivers for bankkunden, som kan tilgå add-on services for alle større forbrugsposter (husleje, mad, energi, transport). På transportsiden har Lunar allerede indgået kommissionsbaserede aftaler med et bycykelselskab i København, men partnerskaber er generelt baseret på "voucher-koder" og er i mindre grad integrerede driftspartnerskaber.

Lunar kender allerede deres kunders transportadfærd (pga. forbrugsdata) og vil med kundens samtykke kunne gamificere transportadfærd for ikke-brugere af offentlig transport i dag. Gamificeringen ville bestå i at opstille forbrugsmål for kunderne (25% reduktion af benzinudgift), som udløser goder, når de indfries (f.eks. gratis kaffe hos 7Eleven, fri adgang til e-bøger på din rejse mv.).

Selve billetsalget vil for Lunar være en add-on til denne gamificering, men vil ikke i sig selv være nødvendig for at skabe et kommercielt holdbart koncept, som skaber værdi for kunden.

Billetsalg kan i højere grad tænkes som en strategi til kundeerhvervelse (f.eks. 10 pct. rabat på næste DSB-billet, hvis du opretter dig som kunde i Lunar).

KOMMERCIEL HOLDBARHED

- Såfremt billetsalg og øget gennemsigtighed i transportforbrug kan få flere brugere på Lunar-platformen, vil den kommercielle holdbarhed af billetsalget isoleret set være mindre afgørende.
- Holdbarheden afhænger derfor af, om den tilgængelige offentlige løsning tillader mere funktionalitet end bare billetsalg, f.eks. Rejsekortet-funktionalitet i Lunars betalingskort.



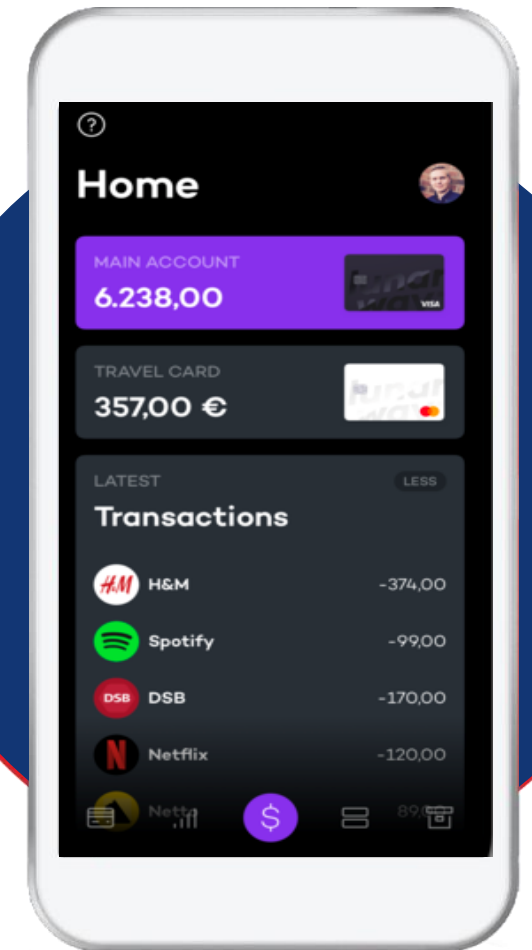
FORUDSÆTNINGER

Lunar fremhæver følgende forudsætninger for, at tredjepartssalg er interessant for dem:

- Der er behov for eksplicit velvilje fra trafiksselskaber, da Lunar ikke går ind i markedet, hvis eksisterende aktører modarbejder.
- Det er ikke en forudsætning for at investere i området, men Lunar ser det største potentiale i casen, såfremt de kunne integrere meget tættere med Rejsekortet, end den nuværende integrationsplatform ligger op til. Med Rejsekortdata vil gamificeringen blive mere detaljerig og foregå i real-tid. Det kræver fuld integration med Rejsekort-funktionalitet.
- Kommission ses som den absolut mest holdbare kommercielle model, hvis man ikke kan integrere fuldt med Rejsekortet, og vil i udgangspunktet være nødvendig for, at Lunar finder det interessant at agere sælger. Muligheder for at bygge på servicen og indgå bilaterale kommercielle aftaler med transportoperatører (indirekte kommissionsaftaler) er dog en mulig vej.

TEKNISK MULIGHED

- Selve integrationen af Trin 1- og Trin 2-løsningen i Lunars app vil ikke være en udfordring, hverken teknisk eller i forhold til nødvendig investering.
- Lunar har en skandinavisk platformstrategi og vil derfor i udgangspunktet være forsigtige med at lancere produkter, som kun dækker ét land.



KUNDE-ØNSKVÆRDIGHED

- Transport udgør ca. 10-20 pct. af en husstands samlede forbrug (både privat og kollektiv), hvilket i sig selv gør forbrugsarten interessant.
- Ud over at bidrage til gennemsigtighed over kundens transportadfærd vil kunder også se positivt på gamificering og fokuserede tilbud, som hjælper eller nudger dem fra privatbilisme over i en mere økonomisk transportform.



USE-CASE #3

Pendlerkort til medarbejdere

VIRKSOMHEDSBESKRIVELSE

- KINTO er Toyotas nye selskab, som skal tilbyde mobilitetsløsninger til enkeltpersoner, erhvervskunder, byer og offentlige institutioner.
- Kinto Join er et samkørselskoncept for virksomheder og deres ansatte, som skaber incitamenter for øget samkørsel for medarbejdere.

AKTØRTYPE

Hangaroud

RELEVANTE KARAKTERISTIKA

- Platformvirksomhed
- Lille kundebase (nuværende)
- Grøn profil

INTERVIEW MED:

General Manager Fleet, Remarketing & Mobility

Mobility Project Manager

CASEBESKRIVELSE

Kinto udruller flere mobilitetskoncepter i Danmark, herunder Kinto Join, en samkørselsløsning for virksomheder og deres medarbejdere. Løsningen består i, at virksomheder køber et abonnement på Kinto Join, og herefter kan alle medarbejdere på arbejdspladsen anvende en app til at finde samkørsel med andre medarbejdere. Virksomheden får fuldt overblik over CO2-regnskabet og har mulighed for at bygge incitamentsprogrammer for medarbejdere, som gør det attraktivt at samkøre.

Der er oplagt mulighed for at integrere billet salg til offentlig transport i den eksisterende app. Såfremt medarbejderen ikke kan finde nogle oplagte samkørselsmuligheder kan han/hun tilbydes at købe et pendlerkort eller en billet igennem appen, som arbejdsgiveren herefter kan kompensere eller skabe incitamenter omkring.

Appen klarer betalingen gennem den indbyggede e-wallet, historik om forbrug af offentlig transport, og udregner medarbejderens CO2-besparelser mv. Medarbejderen kan også se hvilke "medarbejdergoder", virksomheden har aktiveret.

KOMMERCIEL HOLDBARHED

- Den kommercielle holdbarhed består i at øge incitamentet for en virksomhed i at tegne et abonnement hos Kinto, da appen nu kan dække et større og mere komplekst transportbehov for medarbejderne.
- Der er ligeledes et potentiale i at øge brugen af Kintos eWallet, hvor en stor pengestrøm genereret igennem salg af billetter er et nyttigt finansielt redskab.

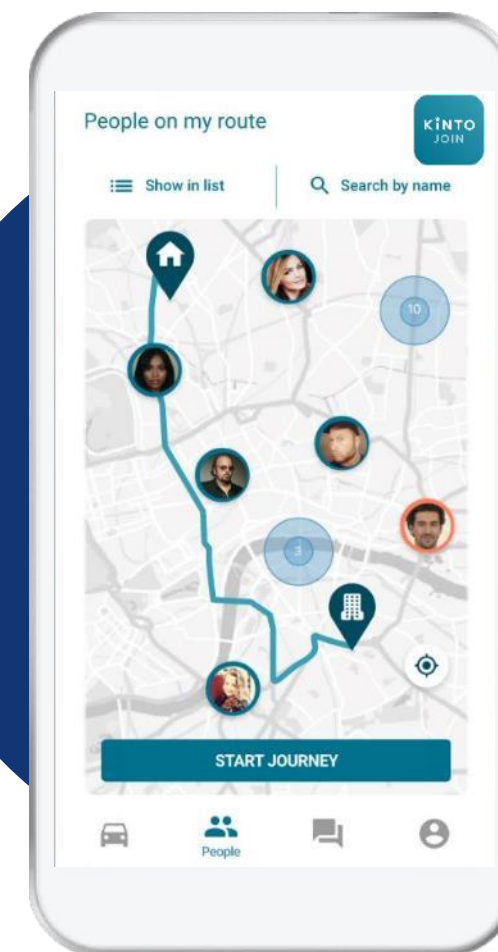
FORUDSÆTNINGER

Kinto fremhæver følgende forudsætninger for, at tredjepartssalg er interessant for dem:

- Integrationen må ikke være omkostningstung, og der må ikke være store driftsomkostninger (herunder kundeservice) afledt af billet salgsfunktionalitet.
- Kintos eget e-wallet betalingssystem skal kunne bruges som betalingsløsning, der taler mod integrationsplatformen.
- Der skal være tydelig tilkendegivelse fra trafikselskaber af, at de støtter op om tredjeparter, og at der er øje for en fælles mission.

TEKNISK MULIGHED

- Kintos app har allerede meget af den nødvendige front-end funktionalitet, og integrationen til billet salg vil derfor være let.
- Dataintegrationen til de offentlige transportudbydere kan vise sig at være vanskelig.



KUNDE-ØNSKVÆRDIGHED

- Mange virksomheder betaler store summer for parkeringspladser, hvilket mindskes, såfremt medarbejdere i højere grad anvender offentlig transport og samkørsel.
- Medarbejderne kan få dækket komplekse transportbehov, hvor de nogle dage kan bruge samkørsel og andre dage kollektiv transport.
- Løsningen bidrager direkte til CO2-målsætninger på virksomheds- og medarbejderniveau.



DET KGL. TEATER

USE-CASE #4

Forestilling og transport i ét

VIRKSOMHEDSBESKRIVELSE

- Det Kongelige Teaters opgave er at opføre ballet, opera, skuespil og koncerter.
- Teatret har på tværs af scenerne over 500.000 gæster årligt (præ-COVID-19 tal).

AKTØRTYPE

New entrant

RELEVANTE KARAKTERISTIKA

- Produktvirksomhed
- Stor kundebase

INTERVIEW MED:

Director, Sales and Customer Experience

CASEBESKRIVELSE

Teateret vil gerne have flere besøgende til de tre scener i København (Operaen, Skuespilhuset og Gamle Scene), især flere kunder vest for Storebælt. Teatret vil derfor i forbindelse med salg af billetter til forestillinger også sælge billetter til den kollektive trafik.

Kunden går ind på kglteater.dk, hvor kunden tilbydes at købe samlet rejse og billet til f.eks. Gamle Scene. Kunden vælger en forestilling inkl. transport til for eksempel 600 kr. og betaler samlet for pakken på Det Kongelige Teaters hjemmeside. Kunden modtager en indgangsbillet og en QR-kode med rejsehjemler.

For de kunder, som ønsker at kombinere bilen og offentlig transport, vil teatret tilbyde en billet til en af Q-Parks parkeringspladser ved metroen eller S-toget, hvorfra kunden kan tage den kollektive trafik ind til Kgs. Nytorv. Kunden køber hele pakken samlet: adgang til parkeringsplads, billet til kollektiv trafik og indgangsbillet til Det Kgl. Teater.

KOMMERCIEL HOLDBARHED

- For Det Kgl. Teater vil der primært være tale om en serviceforbedring for kunder, der bor uden for København, som er et særligt fokusområde for Det Kgl. Teater.
- Rabatter på pakkeløsninger, enten i samspil med trafikselskabet eller ved at styre prisen på forestillingen, er en kommerciel mulighed.

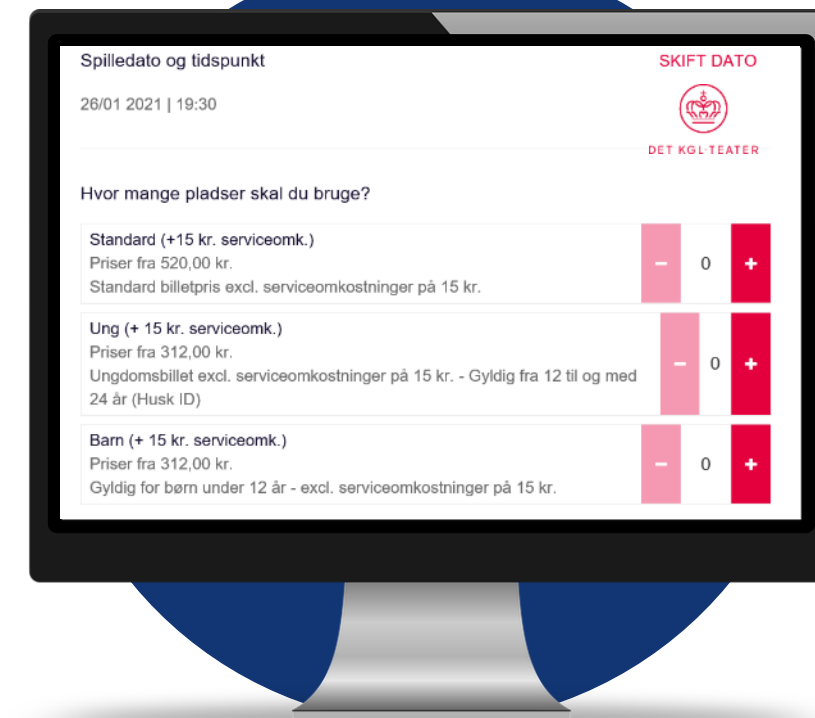
FORUDSÆTNINGER

Det Kgl. Teater fremhæver følgende forudsætninger for, at tredjepartssalg er interessant for dem:

- Det er en forudsætning, at billettypen kan være gyldig et tidsrum, og at f.eks. pladsbilletter til regional/intercitytog kan købes med i pakkerne med en vis grad af fleksibilitet.
- Det er en forudsætning, at der kan laves aftaler med de private parkeringsselskaber om tredjepartssalg af adgang til parkeringspladserne, hvis den fulde løsning skal kunne implementeres. Det vurderes dog som realistisk, da dette kan være med til at øge belægningsgraden ved parkeringsselskaberne, som ofte er lav om aftenen.
- Der er allerede kommercielle aftaler med Q-Park omkring billig parkering i forbindelse med forestillinger. Disse aftaler vil skulle integreres i systemet, så kunder ser alle mobilitetstilbud ét sted.

TEKNISK MULIGHED

- Integrationen forventes at være simpel med et API-kald fra Det Kgl. Teaters hjemmeside til integrationsplatformen. Hjemmesidens funktionalitet vil kun skulle udvikles minimalt, bl.a. med "til og fra"-funktion.
- Integrationen til hvert parkeringsselskab skal ske separat.



KUNDE-ØNSKVÆRDIGHED

- Løsningen forventes at imødekomme mange eksisterende kunders behov.
- Det er uklart, i hvilket omfang løsningen vil kunne tiltrække nye kunder uden ekstraordinære rabatter på pakkeløsningen. Sådanne rabatter vil eventuelt kunne forhandles bilateralt mellem trafikselskabet og Det Kgl. Teater, da der vil være tale om kunder i ydertimer (aftenafgange).
- Løsningen støtter op om Det Kgl. Teaters målsætning om en bred kundegruppe.





USE-CASE #5

Mobilitet på abonnement

VIRKSOMHEDSBESKRIVELSE

- Swapfiets er en tech start-up, som leverer cykler på abonnement. De opererer i Danmark, Holland, Belgien, Frankrig, Italien, England og Tyskland.
- De har 15.000 kunder i Danmark, hvoraf 10.000 er i København.

AKTØRTYPE

Hangaround

RELEVANTE KARAKTERISTIKA

- Platformvirksomhed
- Lille kundebase
- Grøn profil

INTERVIEW MED:

Senior District Manager, Denmark

CASEBESKRIVELSE

Swapfiets har sat en koncernambition om at blive verdens største mobilitetsbrand og er allerede ved at udvide sine værditilbud fra mekaniske cykler, til e-bikes, scootere, løbehjul mv. Det strategiske fit ved at entrere som tredjepart i salg af offentlig transport er derfor oplagt.

Swapfiets er en firstmover på abonnementsbaseret mobilitetsservice i Danmark. En cykel, inkl. 24/7-service, koster ca. 20€/mdr., og Swapfiets kan bygge videre på dette abonnement til de +15.000 kunder ved at prissætte nye transportformer ind i abonnementspakker.

Swapfiets kunne tilbyde flere forskellige pakkedninger, som tilgodeser kunder, der ikke alene bruger sin cykel, men som også tager metro, bus og S-tog (enten til at dække hele rejsebehovet, eller som alene bruger cyklen som first- og lastmile option).

- En guldpakke kunne være cykel inkl. fri adgang til alle kollektive transportformer i Region H.
- En sølvpakke kunne være en cykel og fri metro (inkl. cykelbillet).
- En bronzepakke kunne være en cykel og et klippekort til S-tog.

KOMMERCIEL HOLDBARHED

- Den direkte kommercielle mulighed består i, at Swapfiets forhandler volumenrabatter ved transportudbydere, hvorved Swapfiets tjener penge på hvert solgt abonnement eller klippekort.
- Den indirekte kommercielle mulighed baserer sig på, at Swapfiets tilbyder attraktive offentlige transport-abonnementer for at tiltrække brugere til platformen og derved skabe øget omsætning.

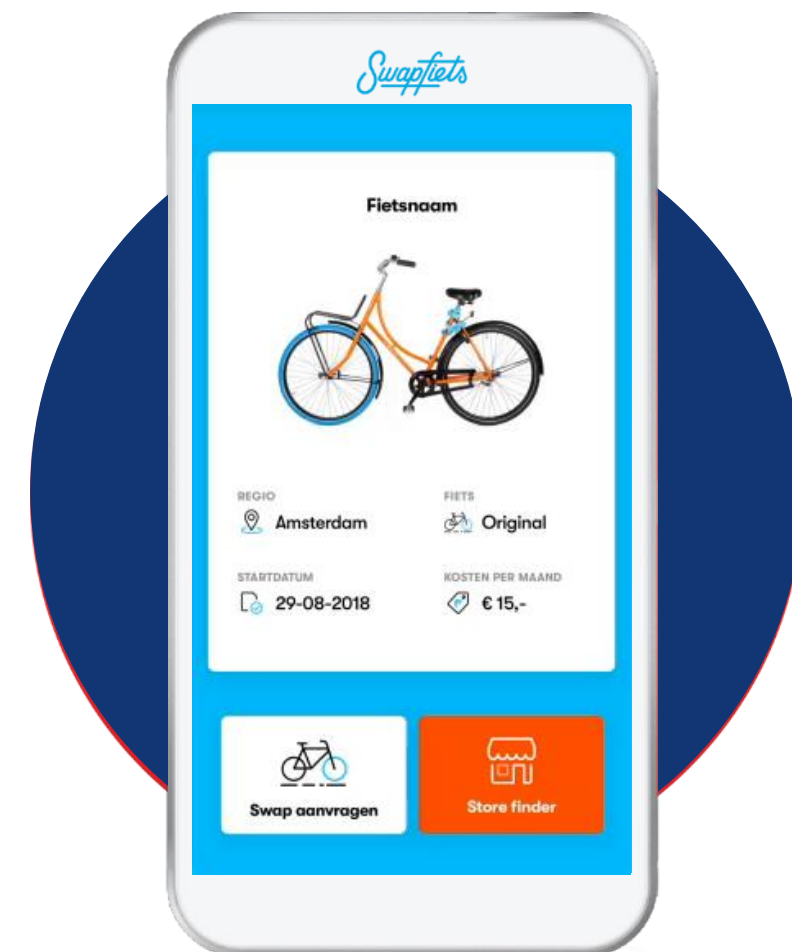
FORUDSÆTNINGER

Swapfiets fremhæver følgende forudsætninger for, at tredjepartssalg er interessant for dem:

- Tilgængeliggørelse af forskellige klippekortsprodukter og mere variable billetprodukter, som tilgodeser forskellige brugere og abonnementstyper.
- Mulighed for at forhandle priser ved transportudbydere på baggrund af en høj volumen. Hvis hver af Swapfiets' 15.000 kunder bruger metroen to gange om måneden, vil Swapfiets kunne købe 360.000 billetter årligt ved Metroselskabet, hvilket kunne være kommercielt attraktivt for begge parter.

TEKNISK MULIGHED

- På nuværende tidspunkt er det ikke muligt for Swapfiets at videreudvikle deres app til at omfatte nye produkter og services.
- Det vil kræve en investering i udviklingen af appens integrationsmuligheder med den kollektive trafik.



KUNDE-ØNSKVÆRDIGHED

- Risiko for kannibalisierung af kerneproduktet (cyklen) er en risiko, når folk får større adgang til offentlig transport.
- Uden muligheden for rabatter ved transportudbydere er den kommercielle holdbarhed lav.
- Initiativet vil være med til at understøtte Swapfiets målsætning om at blive verdens største mobilitetsbrand og én af de virksomheder, som muliggør den grønne omstilling.



USE-CASE #6

"Parkér og fortsæt rejsen"-pakker

VIRKSOMHEDSBESKRIVELSE

- Q-Park er et af Europas førende private parkeringsselskaber og har over 175 parkeringsanlæg i Danmark, herunder mange centralt placeret i storbyer.

AKTØRTYPE

Hangaround

RELEVANTE KARAKTERISTIKA

- Produktvirksomhed
- Stor kundebase

INTERVIEW MED:

Head of Business Development

CASEBESKRIVELSE

Q-Park vil tilbyde sine kunder pakked løsninger, som gør det muligt at parkere nær offentlig transport og fortsætte rejsen til destinationen via offentlig transport (primært Metro).

I forbindelse med koncerter, eksempelvis i Forum på Frederiksberg, vil en kunde med bopæl uden for København kunne køre ind og parkere i et Q-Park-anlæg nær en metrostation og tage metroen videre til Forum. Billetten til både parkering og metrobillet kan kunden købe via Q-Parks onlineløsning, hvor metrobillet er et muligt tilkøb.

Forretningsmodellen er attraktiv for Q-Park, fordi belægningsgraden for P-huset om aftenen ofte er lav. Det gør det muligt at tilbyde rabat på selve parkeringen og attraktive pakketilbud (f.eks. parkering i fire timer og to metrobilletter fra Hovedbanegården til Forum for to personer) til 100 kr.

Q-Park kan også videreudvikle løsningen ved at indgå partnerskaber med eventudbydere, hvor den besøgende både kan købe adgang til parkeringsplads, kollektiv trafik og show på én gang.

KOMMERCIEL HOLDBARHED

- Forretningsmodellen er robust, da Q-Park har mulighed for fleksibelt at udnytte tidspunkter med lave belægningsgrader i P-husene til at prisfastsætte pakked løsningerne intelligent.
- Pakked løsninger er første skridt med større samtænkning af parkering og offentlig transport, hvilket Q-Park ser som en strategisk satsning.

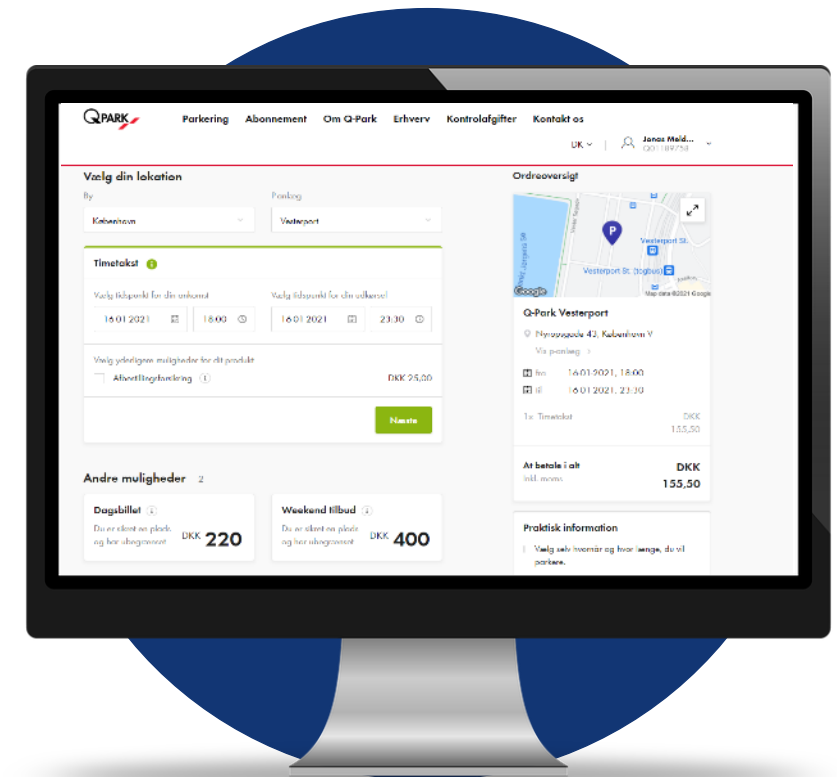
FORUDSÆTNINGER

Q-Park fremhæver følgende forudsætninger for, at tredjepartssalg er interessant for dem:

- Billetformer, som tillader fleksibel anvendelse – dvs. hvis en kunde efter en teatertur ønsker at gå en tur i byen, må billetten ikke begrænse dette. Der er således et behov for fleksible billetter, som kan bruges i et tilstrækkeligt bredt tidsrum.
- Den fulde løsning, hvor brugerne kan købe adgang til et kulturelt event sammen med offentlig transport og adgang til et parkeringsanlæg, kræver, at der indgås samarbejder med hver af de eventudbydere, som Q-Park ønsker at servicere, hvilket kan være tidskrævende.

TEKNISK MULIGHED

- Eksisterende online-platform kræver kun en simpel API-integration, hvor Q-Parks API vil kalde "Udskriv billet" et antal gange for at sammensætte produktet for kunden (indgangsbillet + QR-kode til rejsehjemler).
- Der vil skulle laves en API-integration til hver af de eventudbydere, som vil samarbejde med Q-Park. Dette vurderes dog ikke som en udfordring.



KUNDE-ØNSKVÆRDIGHED

- Der vurderes at være et stort kundebehov, fordi bilen stadig er det foretrukne transportmiddel for mange brugere, men parkering på "hot spots" er ofte tidskrævende og frustrerende.
- Priser for ét stop på metroen/S-toget er ofte relativt dyre, så Q-Park har interesse i at absorbere noget af denne pris for derved at tilbyde en attraktiv samlet pris for kunden på parkering og fortsat rejse i S-tog/metro ind til ønsket destination.

ØVRIGE POTENTIELLE TREDJEPARTER

VIRKSOMHEDERNE I DETTE OVERBLIK ER **IKKE INTERVIEWET**, OG CASES ER ALENE UDARBEJDET MED UDGANGSPUNKT I FORFORSTÅELSE FOR VIRKSOMHEDERNES FORRETNINGSMODELLER

VIRKSOMHED		CASE FOR TREDJEPARTSSALG	KUNDEPOTENTIALE	KOMMERCIELT POTENTIALE		
 New entrant	DinnerBooking er en dansk platformbaseret reservationsvirksomhed for restauranter. Virksomheden opererer nu i en række europæiske lande.	DinnerBooking kan videreudvikle deres app til reservationsbooking til at kunne tilbyde brugerne tredjepartsbilletter til offentlig transport. Når brugere skal booke et bord til en restaurant, vil de samtidig kunne se, hvordan de kan komme derhen og hjem via offentlig transport.	Kundepotentialet vurderes at være stort, da DinnerBooking er den største danske platform til booking af restauranter.	Stor Lille	- Der er et indirekte kommercielt potentiale ved at forbedre oplevelsen på platformen, hvilket kan tiltrække flere kunder dertil. - Der er ligeledes et større potentiale i, at kunder som ikke tager bilen, kan købe alkohol i restauranten. Det gør, at flere restauranter vil samarbejde med DinnerBooking.	Stor Lille
 New entrant	Tryg er et dansk forsikringsselskab med 1,3 millioner kunder i Danmark. Undo er en app-baseret virksomhed, som gennem Tryg udbyder en række forsikringer, primært rettet mod de unge.	Undo kan gennem sin app sælge tredjepartsbilletter, og de eksisterende kunder vil kunne blive belønnet for at købe billetter gennem appen ved rabat på Undos forsikringsprodukter.	- Undos marked er hovedsageligt de ca. 400.000 yngre mennesker, som bor i større danske byer, hvor der er et stort udbud af offentlig transport. - Kombinationen af yngre mennesker, ofte uden privat bil, som bor steder med god tilgængelighed for offentlig transport, gør det lettere at sælge tredjepartsbilletter.	Stor Lille	- Indirekte salg af flere forsikringsydelser. - Ved at øge trafikken og antallet af brugere på Undos app vil det være muligt at lave krydssalg af forsikringsprodukter. - Eftersom forsikringer oftest købes efter behov, er det usikkert, om der vil kunne sælges mange flere forsikringsydelser.	Stor Lille
 Hangaround	Semler-gruppen er en af de største importører af privatbiler. Semler ejer også innovative mobilitetsvirksomheder, herunder biludlejningsfirmaet Dribe, hvor man gennem en app kan korttidsleje biler.	Semler-gruppen kan gennem Dribe sælge billetter til offentlig transport som alternativ til deres korttidsudlejede biler. Dribe er baseret på et fast månedligt medlemsskab, hvilket giver adgang til at kunne leje biler billigt. Ved at tilbyde billetter til offentlig transport til konkurrencedygtige priser i de perioder, hvor folk ikke lejer eller leaser en bil, kan man fastholde folks medlemskab.	- Kundepotentialet vurderes at være begrænset på nuværende tidspunkt, da der ikke er et stort antal brugere på appen endnu. - Der er dog et stort potentiale i, at færre folk køber privatbiler og i stedet benytter både offentlig transport og korttidsudlejede biler.	Stor Lille	- Salg af flere medlemskaber til Dribe. - Det kommercielle potentiale vurderes at være forholdsvist stort, da et medlemsskab i Dribe koster 500 kr. pr. måned.	Stor Lille
 Hangaround	SAS er et af Skandinaviens største flyselskaber og er delvist ejet af den danske og svenske stat. SAS servicerer årligt omkring 30 millioner passagerer.	SAS kan sælge tredjepartsbilletter igennem sin app – både til hverdag og når folk lander i forskellige danske lufthavne. Kunderne kan optjene SAS EuroBonus-point på samme måde, som når de flyver med SAS.	- Kundepotentialet vurderes at være højt, da SAS årligt har omkring 30 millioner passager. - Både danskere og udlændinge vil have glæde af at kunne købe billetter gennem SAS' app.	Stor Lille	- Der er et stort kommercielt potentiale for SAS i at kunne krydssælge flere flybilletter gennem øget reklameeksponering på deres app. - Der er ligeledes et økonomisk potentiale forbundet med at være det foretrukne flyselskab, når folk kan optjene EuroBonus-point igennem køb af billetter til kollektiv trafik.	Stor Lille
 New entrant	Podimo er en danskskabt podcast-platform, hvor medlemmer har adgang til podcast fra hele verden. Gennem et medlemsskab finansierer man indholdsskaberne fra de podcast, man lytter til.	Podimo kan sælge tredjepartsbilletter til sine brugere igennem sin app og tilbyde fordele til de kunder, som gør dette, eksempelvis via adgang til unikke podcast eller en gratis prøveperiode til et fuldt medlemsskab.	- Kundepotentialer er på nuværende tidspunkt begrænset, da Podimo ikke har mange kunder i Danmark. - Potentialer vil vokse, i takt med at Podimo får flere brugere.	Stor Lille	- Salg af flere medlemskaber til Podimo ved at folk får adgang til en gratis prøveperiode ved køb af billetter til offentlig transport. - Potentialet vurderes til at være begrænset, da mange brugere af Podimo allerede er betalende medlemmer.	Stor Lille
 Hangaround	EasyPark er et europæisk teknologiselskab, som udbyder digitale parkeringsbilletter igennem deres app, hvor brugerne nemt og hurtigt kan finde og betale for parkeringspladser.	EasyPark kan gennem deres app sælge tredjepartsbilletter til kollektiv transport i forlængelse af parkeringsbilletten. Når brugere vil parkere bilen uden for byen, skal til lufthavnen eller på en anden måde kombinere bil og offentlig transport, vil man gennem appen kunne købe tredjepartsbilletter. Ved køb af tredjepartsbilletter kan folk få adgang til fordele og rabatter, når de parkerer.	- EasyPark har over 7 mio. kunder på verdensplan, men har stadig en begrænset udbredelse i Danmark. - Køb af tredjepartsbilletter vil ikke ske ved hver parkering, men hovedsageligt når brugerne skal videre med offentlig transport.	Stor Lille	- Indirekte effekter på appens popularitet, eftersom man gør rejser, hvor bil og offentlig transport kombineres, mere tilgængelige. - Det kommercielle potentiale er usikkert.	Stor Lille

ØVRIGE POTENTIELLE TREDJEPARTER

VIRKSOMHEDERNE I DETTE OVERBLIK ER **IKKE INTERVIEWET**, OG CASES ER ALENE UDARBEJDET MED UDGANGSPUNKT I FORFORSTÅELSE FOR VIRKSOMHEDERNES FORRETNINGSMODELLER

VIRKSOMHED		CASE FOR TREDJEPARTSSALG	KUNDEPOTENTIALE	KOMMERCIELT POTENTIALE	
 New entrant	Københavns Lufthavn er Danmarks største lufthavn, som i 2019 servicerede 30 millioner passagerer, hvoraf 1,6 millioner var indenrigsrejsende.	Københavns Lufthavn kan videreudvikle deres app, hvor man allerede kan booke parkering i lufthavnen, til også at være en platform for tredjepartssalg. Idéen vil hovedsageligt dreje sig om, at folk, som skal til lufthavnen, kan købe billetter til den offentlige transport igennem Københavns Lufthavns app, hvilket forbedrer den samlede rejseoplevelse.	Kundepotentialet er stort, da der er 1,6 millioner internt rejsende i Danmark og ca. 30 millioner rejsende totalt.	Stor Lille	- Der er et indirekte kommercielt potentiale ved øget salg af taxfree varer på appen samt flere rejsende. - Der kan være en negativ effekt på antallet af udlejede parkeringspladser, hvis flere folk tager kollektiv transport til lufthavnen. Stor Lille
 New entrant	ISIC-organisationen er en dansk-registreret medlemsbaseret organisation, som giver medlemmerne adgang til en række rabatter og fordele.	ISIC har allerede bygget en app til digitalt at kunne fremvise studiekort. Organisationens kerneforretning er at lave aftaler med offentlige og private institutioner for at give deres medlemmer rabatter og fordele. ISIC kan på samme vis bruge deres store medlemsskare til at opnå rabatter ved brug af offentlig transport.	- ISIC har 100 millioner medlemmer på verdensplan. - ISIC's kundegruppe er en vigtig kundegruppe for den kollektive trafik, da det er studerende, der ofte ikke har egen bil. - Mange udenlandske turister vil ligeledes kunne bruge ISIC-appen til at købe billetter i Danmark.	Stor Lille	- ISIC er en non-profit organisation og har derfor ikke et profitmotiv. - Ved at skaffe billig offentlig transport til deres medlemmer vil organisationen opfylde deres formål. Stor Lille
 New entrant	Ikea er et af verdens største møbelfirmaer, som er ved at gennemgå en større forandring. Firmaet er ved at ændre fokus fra stor varehuse til at bruge centralt beliggende showrooms kombineret med onlinesalg.	Ikea har behov for at få flere kunder ind i deres showrooms i større byer for at fastholde kundeoplevelsen og deres salg, i takt med at møbler i højere grad købes på nettet. Det kræver, at flere tager offentlig transport ind til deres showrooms. Ved at videreudvikle deres app for deres "Family Card"-medlemmer kan Ikea tilbyde gratis mad, kaffe eller lignende i deres showrooms, hvis folk køber en tredjepartsbillet igennem deres app.	Kundepotentialet er stort, da Ikea er en af de mest populære møbelforretninger i Danmark og har et stort antal medlemmer.	Stor Lille	Stort indirekte kommercielt potentiale ved øget krydssalg, når flere medlemmer kommer til deres showrooms. Stor Lille
 New entrant	Sund & Bælt ejer BroBizz, der opererer omkring 1 million enheder til betalinger ved Danmarks broer, færger og en række parkeringsanlæg. BroBizz arbejder på at udbrede løsningen til resten af Europa.	BroBizz har en mission om at blive Skandinavien og senere Europas foretrukne valg inden for mobilitet. For at indfri denne målsætning er det oplagt for BroBizz at benytte sig af tredjepartssalg af billetter til at øge transportmulighederne gennem deres system. BroBizz har allerede omfattende data omkring danskernes kørselsmønstre og har derfor mulighed for at sammenligne rejser mellem offentlig og privat transport, når folk fremsøger deres rejsemuligheder.	- Kundepotentialet er stort, da BroBizz allerede har 1 million kunder, som jævnligt bruger deres produkt. - Der er et stort potentiale i at flytte flere folk fra privatbilisme til kollektiv transport, da BroBizz's kunder har deres egen bil.	Stor Lille	- Det kommercielle potentiale er meget lille, men det har ikke en stor betydning, da Sund & Bælt, og dermed BroBizz, er statsejet. - Virksomheden skal derfor blot arbejde for at styrke den samlede mobilitet i Danmark og behøver ikke at have et stort fokus på profit. Stor Lille
Clever Hangaround	Clever er et dansk firma med et stort netværk af ladestationer til elbiler. Firmaet er ejet af SEAS-NVE, der er et andelselskab. Clever investerer i disse år meget i at udbygge deres netværk over hele landet.	Clever har en meget aggressiv vækststrategi, hvor de konkurrerer hårdt mod andre store e-mobilitetsudbydere som Tesla, E-on o. lign. For at få en konkurrencemæssig fordel kan Clever tilbyde deres kunder at få en billet til den kollektive transport til en nedsat pris gennem Clevers app, hvis de sætter deres bil til opladning ved en Clever-ladestation. Det gør livet lettere for de pendlere, som ikke ønsker at tage bilen hele vejen til deres endestation og samtidig skal oplade deres elbil.	- Antallet af kunder vokser hurtigt, og Clever har i de sidste to år fordoblet deres omsætning. - Samtidig vokser antallet af elbiler i Danmark hurtigt, hvilket er Clevers potentielle kundebase. Sidste år blev der solgt 5.000 elbiler, hvilket er en fordobling fra 2019.	Stor Lille	Det kommercielle potentiale er stort, da Clever kan få en stor omsætningsvækst ved at trække flere kunder til deres ladestander i stedet for konkurrenternes, når kunden kan købe billige billetter til den kollektive trafik gennem Clevers app. Stor Lille
 Hangaround	Villa Copenhagen er et stort nystartet hotel centralt placeret ved Hovedbanegården i København. Villa er et high-end hotel, men tilbyder ikke on-premise parkering for sine kunder.	Villa Copenhagen kan bygge videre på deres brand om den fulde kundeoplevelse ved at tilbyde at sælge billetter til den kollektive trafik som en del af en samlet pakke. Ved køb af en hotelovernatning får kunden adgang til hele eller dele af den kollektive trafik under opholdet. Dette vil gøre det lettere for både udenlandske og danske kunder at opleve byen uden selv at skulle finde forskellige transportudbydere og købe billetter. Villa Copenhagen tjener pengene ind ved øget omsætningsvækst ved flere udlejede værelser.	- Kundepotentialet er begrænset, hvis man ser på hele Danmark, da Villa Copenhagen kun har én lokation med 309 værelser i København. - For den kollektive transport i København, især metroen, vil potentialet dog være stort.	Stor Lille	- Det kommercielle potentiale er stort, da det kan tiltrække flere kunder og flere kundetyper. - Det vil især gøre det lettere for udenlandske kunder, der ikke har et Rejsekort, hvilket er en stor konkurrencemæssig fordel for Villa Copenhagen. Stor Lille



kpmg.com/socialmedia

© 2021 KPMG P/S, et dansk partnerselskab og medlem af KPMG's globale netværk af uafhængige medlemsfirmaer tilknyttet KPMG International Limited, et engelsk selskab med begrænset ansvar. Alle rettigheder forbeholdes. Trykt i Danmark.

For yderligere oplysninger om KPMG's globale netværk, henvises til <https://home.kpmg/governance>