

# Mobilitet Malmö

Affärsmöjligheter för Parkering Malmö inom området mobilitet



**Dokumentinformation**

**Titel:** Mobilitet Malmö - Affärsmöjligheter för Parkering Malmö inom området mobilitet

**Serie nr:** 2020:135

**Projektnr:** 20117

**Författare:** Björn Wendle  
Christer Ljungberg

**Medverkande:** Björn Wendle  
Christer Ljungberg  
Lennart Persson  
Emeli Adell

**Kvalitetsgranskning:**

**Beställare:** Parkering Malmö  
Kontaktperson: Annika Fernlund, tel 073-448 20 05

**Dokumenthistorik:**

| Version | Datum      | Förändring                     | Distribution  |
|---------|------------|--------------------------------|---------------|
| 0.8     | 2020-10-30 | Granskningsversion             | Beställare    |
| 0.85    | 2020-11-04 | Mindre justeringar             | Arbetsgruppen |
| 0.9     | 2020-11-18 | Justeringar och rättelser      | Beställare    |
| 1.0     | 2020-11-25 | Slutversion med sammanfattning | Beställare    |

# Förord

---

Trivector fick i april 2020 i uppdrag av Parkering Malmö att genomlysa affärsmöjligheter för bolaget inom området mobilitet. Detta arbete har utförts i nära samarbete med Parkering Malmö och också med den arbetsgrupp som ansvarar för Malmö stads budgetuppdrag 2020 om att utreda möjligheter att omvandla Parkering Malmö till Mobilitet Malmö. Ett syfte med detta är att göra om p-husen till mobilitetshus med plats för delad mobilitet och mobilitetstjänster.

I genomlysningen har en rad olika affärsmöjligheter studerats, inklusive kundsegment, värdeerbjudanden, möjliga roller, resursbehov, potentiella intäktsströmmar och affärsmodeller i stort. Uppdragsansvarig konsult från Trivector har varit civ ing Björn Wendle. I arbetet har även tekn dr Emeli Adell, tekn lic Christer Ljungberg och civ ing Lennart Persson medverkat. Kontaktperson hos beställaren är Annika Fernlund.

Lund, november 2020

## Sammanfattning

---

I ett av Malmö stads budgetuppdrag för 2020 har kommunstyrelsen, tillsammans med tekniska nämnden och Parkering Malmö, getts i uppdrag att utreda möjligheterna att omvandla Parkering Malmö till Mobilitet Malmö. I detta ingick att utreda möjliga affärsmodeller kopplade till mobilitet. För den delen var Parkering Malmö huvudansvariga och har i sin tur tagit hjälp av Trivector för att genomlysa affärsmöjligheter inom mobilitet.

Det bedöms allmänt finnas en starkt växande efterfrågan på mobilitetstjänster eller ”ny mobilitet” i en bred bemärkelse. Vilka enskilda tjänster som blir vinnare är svårt att förutse men skiftet att gå från enskilt ägande av fordon till ökad konsumtion av tjänster förväntas i de flesta analyser och prognoser. Detta skifte har i sin tur stor betydelse för hur färd sätt väljs och påverkar inte bara hur bilresor utförs utan ger en allmänt större variation i färdmedelsvalet.

Tidigt bestämdes att en inriktning för genomlysningen skulle vara att Parkering Malmö agerar ”möjliggörare för hållbar mobilitet”. Det innebär att bolaget inte nödvändigtvis själva ska vara avsändare av mobilitetstjänster. Lika intressant är möjligheter där Parkering Malmö bidrar till och skapar förutsättningar för andra bolag att leverera attraktiva och hållbara mobilitetstjänster.

Utifrån syftet med Mobilitet Malmö har följande potentiellt intressanta kundsegment för Parkering Malmö identifierats. Man kan konstatera att de allra flesta av segmenten är andra verksamheter och bolag:

- ▶ Privatpersoner som konsument av mobilitetstjänster inklusive parkering
- ▶ Företagskunder som konsument av mobilitetstjänster inklusive parkering
- ▶ Mobilitetstjänst-företag
- ▶ Byggherrar och fastighetsaktörer
- ▶ Malmö stad och dess förvaltningar
- ▶ Skånetrafiken
- ▶ Serviceföretag (ej mobilitet)
- ▶ Logistikföretag

Baserat på kundsegmenten har olika potentiella erbjudanden studerats och värderats. Parkering Malmös befintliga resurser, organisation, kompetens och hur dessa tillgångar kan ge förutsättningar och marknadsfördelar spelar stor roll vad gäller förmåga att leverera erbjudandena, liksom de möjligheter som framtida Mobilitetshus kan ge. Följande potentiella erbjudanden från Parkering Malmö har utkristalliserats inom området mobilitet:

- ▶ Erbjudande till mobilitetstjänst-företag
- ▶ Mobilitetssköpserbjudande till byggherrar
- ▶ Mobilitetstjänster i egen regi
- ▶ Erbjudande till staden om att möjliggöra hållbar mobilitet

► Kombinerad mobilitet (MaaS)

Vi konstaterar att inriktningen Mobilitet Malmö ger många nya möjligheter. Att bredda uppdraget från att hyra ut, förvalta och bygga nya parkeringsplatser i Malmö till att vara en möjliggörare för hållbar mobilitet skulle också ge chans att ännu mer än idag bidra till Malmö stads övergripande mål. Bedömning är att samtliga studerade erbjudanden är intressanta, men att de enklaste att komma igång med är de som ligger närmast den befintliga parkeringsaffären i innehåll. Det vill säga "Erbjudande till mobilitetstjänst-företag" och "Mobilitetserbjudande till staden". Även "Mobilitetsköpserbjudande till byggherrar" bör ges hög prioritet att vidareutveckla och ta till marknaden, men kommer kräva större investering i såväl organisation som teknik.

Mycket av det som skulle behövas för att börja erbjuda enklare mobilitetserbjudanden förfogar Parkering Malmö redan över. Särskilt de som utgår ifrån parkeringsaffären och antingen tillhandahåller attraktiv parkering till mobilitetstjänster eller kompletterande erbjudanden inom mobilitet till befintliga kunder. Detta är också affärer som redan finns i mindre skala och som kan växlas upp omgående.

För att ta nästa steg behöver organisationen förstärkas med ökad kompetens och fler resurser inom mobilitet. Tillgång till fler attraktiva ytor i staden skulle också behövas för att hjälpa mobilitetstjänster att bli mer framgångsrika i Malmö.

Vi har inte funnit några affärsmöjligheter som skulle kunna vara en omedelbar ekonomisk kassako. Mobilitet i städer är än så länge inte en kortsiktigt lönsam affär. De enklare erbjudanden som utgår från befintlig parkeringsaffär har liten risk och kan kortsiktigt generera viss ökad lönsamhet. Utöver detta ser vi inte att Parkering Malmö kan erbjuda särskilt mycket mobilitet utan att först ha medel att investera.

Omvandlingen av Parkering Malmö till Mobilitet Malmö skulle kunna betyda ett namnbyte. Samtidigt kommer parkeringsaffären sannolikt under lång tid än vara den största, och en helt ny mobilitetsidentitet kan vara svår att leva upp till på kort sikt. En möjlighet då är att addera till ett nytt varumärke - "Mobilitet Malmö" eller liknande – under vilket de nya tjänsterna i alla fall inledningsvis utvecklas.

För att tillvarata och vidareutveckla de möjligheter som beskrivs i denna rapport föreslå att:

- Implementera de affärsmöjligheter som Parkering Malmö redan har förutsättningar för att ta till marknaden.
- Tillsammans med Malmö stad vidareutveckla en gemensam förståelse och målbild för vad Mobilitet Malmö ska vara och gränsdragningen mellan olika ansvarsområden.
- Utveckla ett nytt och breddat ägardirektiv för Parkering Malmö som ger utökat ansvar och handlingsutrymme inom mobilitet.
- Utredda finansiering för de investeringar som Parkering Malmö och Malmö stad behöver göra kopplat till Mobilitet Malmö.
- Utveckla ett nytt varumärke som kan användas för att kommunicera och marknadsföra nya erbjudanden inom mobilitet.

# Innehållsförteckning

---

|           |                                                            |           |
|-----------|------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Inledning</b>                                           | <b>1</b>  |
| 1.1       | Om uppdraget Mobilitet Malmö                               | 1         |
| 1.2       | Genomförande och avgränsningar                             | 2         |
| 1.3       | Målsättningar och inriktning                               | 2         |
| <b>2.</b> | <b>Bakgrund</b>                                            | <b>4</b>  |
| 2.1       | Parkering Malmö idag                                       | 4         |
| 2.2       | Omvärld och framtid                                        | 4         |
| <b>3.</b> | <b>Erbjudanden och kunder idag</b>                         | <b>8</b>  |
| 3.1       | Erbjudanden                                                | 8         |
| 3.2       | Kunder                                                     | 8         |
| 3.3       | Mobilitet hos Parkering Malmö idag                         | 8         |
| <b>4.</b> | <b>Potentiella kundsegment inom mobilitet</b>              | <b>10</b> |
| 4.1       | Hur kommer mobilitet att levereras till en kund?           | 10        |
| 4.2       | Potentiella kundsegment                                    | 10        |
| <b>5.</b> | <b>Potentiella erbjudanden med Mobilitet Malmö</b>         | <b>14</b> |
| 5.1       | Introduktion                                               | 14        |
| 5.2       | Erbjudande till mobilitetstjänst-företag                   | 15        |
| 5.3       | Mobilitetsköpserbjudande till byggherrar                   | 17        |
| 5.4       | Mobilitetstjänster i egen regi                             | 19        |
| 5.5       | Erbjudande till staden om att möjliggöra hållbar mobilitet | 21        |
| 5.6       | Kombinerad mobilitet (MaaS)                                | 22        |
| 5.7       | Andra affärsmöjligheter                                    | 25        |
| <b>6.</b> | <b>Mobilitet Malmö ger många möjligheter</b>               | <b>26</b> |

# 1. Inledning

---

## 1.1 Om uppdraget Mobilitet Malmö

Den här aktuella studien av affärsmöjligheter för Parkering Malmö inom området mobilitet har utgångspunkt i ett budgetuppdrag under 2020 från kommunfullmäktige:

*Kommunstyrelsen, tillsammans med tekniska nämnden och Parkering Malmö ges i uppdrag att utreda möjligheterna att omvandla Parkering Malmö till Mobilitet Malmö i syfte att göra om parkeringshusen till mobilitetshus, med bland annat plats och infrastruktur för delningstjänster för hållbara trafikslag.*

Enligt uppdragsdirektivet ska följande tre övergripande frågor besvaras: 1) Hur kan mobilitetsbegreppet definieras för att bidra till stadens visioner och mål inom mobilitet? 2) Hur kan affärsmodeller kopplade till mobilitet se ut för att säkerställa långsiktig lönsamhet, och 3) Vilka möjligheter och hinder finns för att omvandla befintliga parkeringshus till mobilitetshus?

Till uppdraget har också tre grupper av resande pekats ut som särskilt prioriterade:

**Malmöbor i brådskande behov av fordon för körning inom staden** - Det ska vara enkelt att hitta ett fordon i närheten och ta sig i det till sin destination. Eftersom en viktig poäng med delade fordon är att de används av många så ska fordonen stå stilla så lite som möjligt. De ska alltså inte ses primärt som fordon att göra utflykter med som innebär att fordonet står parkerat i långa stunder.

**Malmöbor som gör längre utflykter** - Vissa vill använda delningstjänster för bilar under längre perioder än bara till korta ärenden. Exempelvis en helgresa till släkten utanför Skåne eller en dagsresa till en turistattraktion utanför Malmö. För denna grupp av resenärer så är närheten till närmaste hämtställe inte lika relevant som för gruppen med behov av snabba resor inom Malmö.

**Pendlare och besökare** - För pendlare och besökare ska kollektivtrafiken vara det mest lockande alternativet för att ta sig till Malmö. För dem som inte bor längs buss- och tågsträckor ska egen bil helst bara köras till stadsgränsen.

De framtida mobilitetshusen ska kunna bidra till att alla tre resandegrupper erbjuds lockande alternativ och komplement till bilen.

## 1.2 Genomförande och avgränsningar

Den här rapporten fokuserar på den andra frågeställningen i uppdragsdirektivet, det vill säga att utreda affärsmodeller kopplade till mobilitet. För denna del är Parkering Malmö huvudansvariga och har i sin tur tagit hjälp av Trivector för att genomlysaffärsmöjligheter inom mobilitet.

I utredningsarbetet har ”Mobilitet Malmö” tolkats i en vidare mening än att enbart tillföra Parkering Malmö ett ansvar för mobilitet. Ska potentialen med Mobilitet Malmö realiseras behövs det ett större ekosystem av aktörer och olika tjänster där fler av Malmö stads bolag och förvaltningar sannolikt behöver delta aktivt. Samverkan med andra aktörer – både offentliga och privata – kommer också behövas. I genomlysningen av affärsmöjligheter har ett viktigt syfte varit att analysera och beskriva vilken roll Parkering Malmö då kan ta i förhållande till både kunder och övriga aktörer.

I arbetet har affärsmodellsmetodiken ”Business Model Generation” och ”Value Proposition Design” från Strategyzer<sup>1</sup> använts. Denna metodik bygger på att identifiera och beskriva viktiga komponenter i en affärsmodell, bland annat kundbehov, värderbjudande, resursbehov, viktiga partnerskap, marknads- och säljkanaler samt kostnader och intäktsströmmar. Arbetssättet har varit:

- ▶ **Utforskande och lärande** – via ett stort antal kontakter med olika aktörer har andras erfarenheter av affärsverksamhet inom mobilitet inhämtats.
- ▶ **Experimenterande** – idéer och affärsmöjligheter har redan under utredningstiden börjat testas i den befintliga verksamheten, t ex genom samarbete om gemensamma erbjudanden med mobilitetstjänst-företag och serviceföretag.
- ▶ **Förberedande** – via dialog med den egna organisationen och potentiella kunder har förberedelser redan startats för att börja realisera vissa av affärsmöjligheterna.

Utredningen har avgränsats till affärsmöjligheter som direkt kan bidra till fler mobilitetstjänster för de prioriterade grupperna. Andra affärsmöjligheter som en omställning till mobilitetshus kan medföra, t ex andra typer av servicetjänster och logistiklösningar, kommer att tas vidare inom ramen för Parkering Malmös fortlöpande affärsutveckling.

Analysen av kunder och användare görs i utredningen utifrån en delvis annan kategorisering än Malmöbor, pendlare och besökare. De finns alla med som användare och slutkunder av mobilitetstjänsterna, men det har i arbetet blivit tydligt att Parkering Malmö i många situationer bör ha sin affärsrelation i första hand med andra företag som på olika sätt bidrar till leveransen av mobilitetstjänster.

## 1.3 Målsättningar och inriktning

Som ett första steg genomfördes en workshop med bred representation från berörda förvaltningar inom Malmö stad samt Parkering Malmö. På denna workshop

<sup>1</sup> [www.strategyzer.com](http://www.strategyzer.com)



diskuterades syfte och mål med Mobilitet Malmö, inklusive förväntningar på Parkering Malmö framtida roll i detta sammanhang.

Sammanfattningsvis konstaterades att Mobilitet Malmö har potential att positivt påverka många av Malmö stads övergripande mål för t ex klimat och miljö, hälsa och tillgänglighet. Genom att fokusera på affärsmöjligheter inom mobilitet som bidrar till färre bilar i staden och minskad biltrafik per capita kan Parkering Malmö aktivt bidra till de övergripande målen.

Workshopdeltagarnas förväntningar på Parkering Malmö är att vara och agera ”möjliggörare för hållbar mobilitet”. Mer konkret handlar det om sådant som:

- ▶ Förflyttning från bilen i fokus till människan i fokus.
- ▶ Ge Malmöborna mer värde tillbaka, inte bara ekonomiskt.
- ▶ Uppnå beteendeförändring via både piska och morötter.
- ▶ Uppnå beteendeförändring via kommunikation och information.
- ▶ Använda avgiftshöjningar som verktyg för att styra mot målen, samt för att delfinansiera nya tjänster och investeringar (lönsamma på sikt).
- ▶ Utveckla både en fysisk och en digital infrastruktur (plattform).

Den mer exakta rollen Parkering Malmö ska ta i ekosystemet för mobilitet är inte given på förväg. Därför finns också en förväntan att utforska detta mer och därmed kunna fortsätta vara en relevant aktör när dagens efterfrågan på parkering och mobilitet förändras över tid.

## 2. Bakgrund

---

### 2.1 Parkering Malmö idag

Parkering Malmö har att styra efter bolagsordning samt både generella och särskilda ägardirektiv. De generella ägardirektiven gäller samtliga av kommunen helägda bolag. De särskilda ägardirektiven är speciellt utformade för bolaget och formulerar verksamhetens inriktning. Detta ägardirektiv anger att *”Parkering Malmö har till uppgift att upplåta parkeringsplatser, bedriva parkeringsövervakning samt lämna teknisk service i anslutning till verksamheten. Bolagets uppgift är även att förvärva, uppföra och förvalta parkeringsanläggningar, samt att bedriva annan direkt anknuten verksamhet. Verksamheten ska bedrivas i nära samarbete med berörda instanser inom Malmö stad. Bolagets syfte är således att, i enlighet med lokaliserings- och likställighetsprinciperna i kommunallagen (KL), tillgodose det kommunala behovet av tillkomsten och förvaltningen av parkeringsytor inom Malmö stad.”*

För mer information om bolagets nuvarande verksamhet, se kapitel 3.

### 2.2 Omvärld och framtid

Transportsystemet är uppenbart under starkt förändringstryck, drivet av både politiska beslut och ändrade konsumentbeteenden som i sin tur möjliggörs av bland annat ny teknik. Affärsmöjligheter inom mobilitet behöver därför förhålla sig inte bara till situationen idag, utan även ta med såväl utmaningar och möjligheter som framtiden för med sig. För Parkering Malmö handlar det också om att fortsätta vara relevanta i en situation där behovet av parkering för privata bilar centralt i städerna kan komma att se radikalt annorlunda ut.

#### Transportsystemet och övergripande samhällsutveckling

Teknikbaserade utvecklingstrender som bedöms påverka transportsystemet och stadsutvecklingen i stor omfattning de närmsta 10-20 åren är digitalisering, tjänstefiering, automatisering, och elektrifiering. Därtill kan läggas även lagstiftning och samhällets styrning på olika nivåer, t ex tuffare klimatmål och olika städers utfasning av fossildrivna fordon. Viktig påverkan kommer även från nya livsstilar, värderingar och normer. Den egna bilen är t ex inte längre en självklar statussymbol i alla konsumentgrupper. Nya bilpoolsvarumärken och bilmodeller skapade för bildelning skapar successivt en ny och annorlunda efterfrågan på bil.

Även de satsningar som görs i transportsystemet (infrastruktur, transportutbud, etc) kommer i sig att påverka transportutvecklingen både vad gäller totala volymer och fördelningen mellan olika transportslag.

Det behövs ett aktivt deltagande av planerings- och stadsutvecklingsaktörer på många nivåer i samhället för att på bästa sätt hantera utvecklingstrenderna och den nya tekniken. Snabba förändringar ger ett stort behov av ständig omformning

och omprövning av existerande ideal och regelverk.<sup>2</sup> Hela denna pågående utveckling ger både förutsättning för och behov av nya tjänster och affärsmodeller, inte minst inom mobilitet, fastighetsutveckling och parkering.

## Automatisering och parkering i framtiden

Automatisering av fordonsflottan, såväl personbilar som lastfordon, kan leda till ökad säkerhet, förbättrad effektivitet, mindre miljöpåverkan, förbättrad tillgänglighet och bekvämlighet. Men om det faktiskt blir så eller inte beror till stor del på hur vi väljer att utforma förutsättningarna.<sup>3</sup>

Hur snabbt utvecklingen kommer att ske beror också på vilken grad av automatisering som man refererar till: funktionsspecifik, begränsad eller fullständig. Svenska experter på området tror inte att den helt autonoma bilparken är på plats förrän efter 2050. Teknologin i sig kan innebära mekanismer som ökar totala biltransportarbetet genom potentiellt lägre kostnader men också genom att nya grupper i samhället som tidigare varit utan (sjuka, äldre och minderåriga) kan få tillgång till bil.

Många mekanismer som kommer med automatiseringen – till exempel att det är ett relativt bekvämt och flexibelt alternativ – leder troligen till fler resor och transporter. Utan reglering genom till exempel vägavgifter kan det dessutom vara billigare för ett självkörande fordon att köra runt själv än att stå parkerad.

Även om hajpen för autonoma fordon nu är betydligt mindre än för några år sedan, händer det mycket inom tekniken, som påverkar dagens fordon. Tesla ligger långt fram när det gäller funktioner som självparkerande fordon. Inom mycket kort tid kommer dessa bilar att helt kunna parkera själva, och till exempel Tesla S kan redan nu köra själv 12 m in och ut ur ett garage. Även BMW har kommit långt med denna teknik.

Den aktör som verkar ha kommit allra längst inom området är Bosch som utvecklat sin "Automated Valet Parking". Du parkerar din bil en särskild avlämningsruta. Sen trycker du på en app i din telefon, och bilen kör in i parkeringsgaraget och letar upp en ledig plats. När du skall hämta den, trycker du på din app, och bilen kör ut och ställer sig i upphämningsrutan.<sup>4</sup> Detta sätt att parkera skall enligt leverantören<sup>5</sup> spara ca 20% av ytan i parkeringsgarage, vilket parkeringsbolag troligen bör förbereda sig för redan nu.

<sup>2</sup> Trivector, 2018, Framtidanalys för morgondagens resor och transporter i svenska städer, Trivector rapport 2018:63.

<sup>3</sup> Trivector, 2018, Framtidanalys för morgondagens resor och transporter i svenska städer, Trivector rapport 2018:63.

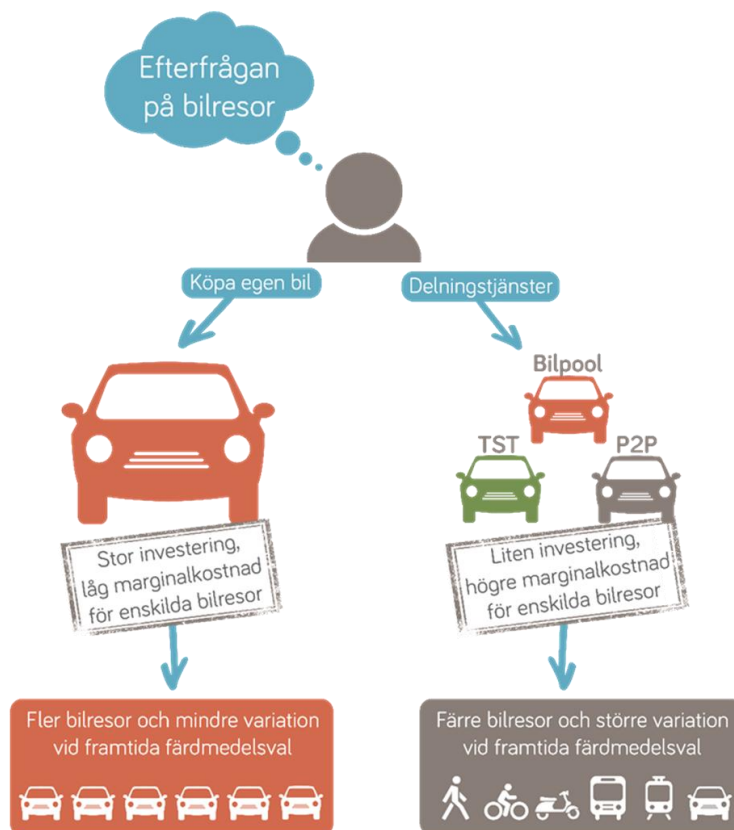
<sup>4</sup> För mer information och en videodemonstration, se <https://youtu.be/8IRA6FPoaJU>

<sup>5</sup> <https://www.bosch-mobility-solutions.com/en/products-and-services/passenger-cars-and-light-commercial-vehicles/automated-parking/automated-valet-parking/>

## Marknaden för mobilitet

*Looking ahead, the underlying drivers of mobility services will still hold true—the need to move comfortably and safely from point A to point B, changing customer expectations that services are available on-demand, readily accessible to use rather than privately owned. Equally important is the need for more livable spaces in urban areas.<sup>6</sup>*

Det bedöms allmänt finnas en starkt växande efterfrågan på mobilitetstjänster eller ”ny mobilitet” i en bred bemärkelse. Vilka enskilda tjänster som blir vinnare är svårt att förutse men skiftet att gå från enskilt ägande av fordon till ökad konsumtion av tjänster förväntas i de flesta analyser och prognoser. Detta skifte har i sin tur stor betydelse för hur färdssätt väljs och påverkar inte bara hur bilresor utförs utan ger en allmänt större variation i färdmedelsvalet, se figur nedan.



Figur 1 Efterfrågan på mobilitet påverkas i hög grad av om användare har tillgång till en egen bil eller om man istället har tillgång till delad mobilitet, inklusive biltjänster<sup>7</sup>. Personer utan egen bil använder i väsentligt högre grad annat än bil för sitt resande, till följd av att alternativen värderas annorlunda då en stor fast investering inte gjorts i ett fordon. Källa: Trivector

<sup>6</sup> Accenture, 2020, Unlock the value of mobility services - Turning business models into profits

<sup>7</sup> Begreppet P2P avser "peer-to-peer", dvs privat bildelning. TST avser "transport som tjänst" eller det jämförbara "mobilitet som tjänst". Dessa biltjänster är tillsammans med bilpool alla exempel på delad mobilitet med bil.

Denna tjänsteinriktade konsumtion av mobilitet förväntas kunna tredubblas globalt fram till år 2030.<sup>8</sup> För att realisera detta krävs i högre grad än hittills en ökad samordning av mobilitetstjänsterna, såväl de privata som de offentliga. Än så länge är det jämfört med egen bil inte tillräckligt enkelt för många att vara ”mobilst”.

En liknande tjänstefiering förväntas ske även i fastighetssektorn, och ett omfattande utvecklingsarbete och experimenterande pågår i syfte att hitta fungerande affärsmodeller där man inte bara hyr ut yta utan också använder ytor och fastigheter som plattformar för att leverera tjänster<sup>9</sup>. Mobilitet kan vara en sådan tjänst, särskilt då plattformen är en parkeringsanläggning. Att kombinera tjänstefiering av transportsektorn och fastighetssektorn ger en rad nya affärsmöjligheter som bara i liten omfattning utforskats än. Ökad digitalisering är en viktig förutsättning för att möjliggöra sådana kombinerade tjänster. Med fortsatt urbanisering och förtätning av städer ökar det generella värdet av tillgängliga ytor vilket ger ytterligare drivkraft att öka beläggning och användning av såväl ytor som fordon.

### **Car-free eller car-less?**

När det framtida värdet av mobilitetstjänster ska bedömas är det relevant att se till olika kundgruppers behov och möjligheter. Här finns en viktig skillnad om användaren av mobilitetstjänst är ”car-free” eller ”car-less”. En bra direkt översättning av begreppen till svenska saknas. Men det handlar om ifall valet att inte äga eller disponera en egen bil är självvalt (car-free) eller om det är påtvingat (car-less). Det påtvingade kan till exempel bero på att man inte har råd eller inte har körkort. Sammantaget är det ungefär en tredjedel av hushållen i de svenska storstadskommunerna inkl förortskommuner som inte har tillgång till egen bil, i Malmö är andelen sannolikt högre.

Ett ökat utbud av mobilitetstjänster kan få fler att leva ”car-free”, eller åtminstone utan en andrabil i hushållet, vilket är viktigt sett till mål om minskad klimatpåverkan, färre bilar i städerna, osv. Men det har också det goda med sig att hushåll som är ”car-less” kan få ett ökat utbud av resmöjligheter och därmed ökad flexibilitet och en mer jämlik tillgänglighet.

<sup>8</sup> Accenture, 2020, Unlock the value of mobility services - Turning business models into profits

<sup>9</sup> För mer bakgrund till detta resonemang, se till exempel Fastighetsägarnas rapport ”New Real Estate - Fastighetens värde i den nya delningsekonomin” (2020).

## 3. Erbjudanden och kunder idag

---

### 3.1 Erbjudanden

Parkering Malmö **hyr ut, förvaltar** och **bygger nya** parkeringsplatser i Malmö, under den övergripande devisen ”Vi skapar plats!”. Uthyrning av parkeringsplatser sker i nio egna parkeringsanläggningar med sammanlagt 5 700 parkeringsplatser, men bolaget sköter även uthyrning och förvaltning av p-platser till externa fastighetsägare. Längre uthyrningar (t ex löpande månadshyra) sköts vanligen direkt av Parkering Malmö medan största delen av korttidshyrorna idag betalas via externa parkerings-appar som det finns avtal med, alternativt via bomsystemsleverantör.

Parkering Malmö förvaltning innebär att hantera den service som krävs för att upprätthålla en trygg och säker parkering, både i egna anläggningar samt de som sköts på uppdrag av fastighetsägare. I förvaltningen ingår delarna övervakning, reklamation och övervakningscentral. Parkering Malmö förvaltar idag sammanlagt strax under 50 000 parkeringsplatser inom Malmö stad.

Under de senaste åren har Parkering Malmö investerat i ett antal stora strategiska anläggningar, bland annat Hyllie, Stadion, Södervärn, Bagers plats, Godsmagasinet och Fullriggaren. Med dessa investeringar möjliggörs en stadsbyggnad där bilparkering i hög grad kan ske samordnat för flera olika byggherrar i gemensamma anläggningar.<sup>10</sup> De parkeringsköp som byggherrar gör, och som delfinansierar dessa anläggningar, går inte direkt till Parkering Malmö utan via förvaltningen Fastighets- och gatukontoret.

### 3.2 Kunder

Förutom uthyrning till olika parkörer (privatpersoner, företag och organisationer) i de parkeringshus som drivs i egen regi har Parkering Malmö cirka 65 kunder för vilka man sköter uthyrning och förvaltning av deras parkeringsanläggningar. Dessa kunder omfattar de flesta av de större fastighetsbolagen, ett antal bostadsrättsföreningar samt andra bolag och förvaltningar inom Malmö stad.<sup>11</sup> Utöver dessa kunder möjliggör Parkering Malmö parkeringsköp för byggherrar, se avsnitt 3.1.

### 3.3 Mobilitet hos Parkering Malmö idag

Parkering Malmö har inom ramen för det som i ägardirektivet anges som ”annan direkt anknuten verksamhet” redan vissa tjänster, projekt och tester som kan sägas handla om mobilitet. Det är t ex uthyrning av parkeringsytor till bilpoolsföretag och andra mobilitetstjänster, deltagande i utvecklingsprojekt inom såväl

<sup>10</sup> [www.pmalmo.se](http://www.pmalmo.se)

<sup>11</sup> Parkering Malmö, Årsredovisning 2019

staden som på mer regional nivå. Här kan till exempel nämnas projektet ”MaaS i Skåne”, en pilotverksamhet med Skånetrafiken som huvudman och deltagande från kommunerna Malmö, Lund och Helsingborg. Syftet är att etablera och testa en MaaS<sup>12</sup>-tjänst (”mobility as a service”) där kollektivtrafiken via Skånetrafiken kompletteras med andra mobilitetstjänster såsom bilpool, hyrcyklar, elsparkcyklar osv. Det finns hos Parkering Malmö redan idag en tydlig ambition att utveckla fler erbjudanden och samarbeten inom mobilitetsområdet, oberoende av om och hur ”Mobilitet Malmö” tas vidare.

Utöver detta finns även en redan pågående utveckling inom områden som är nära angränsande till mobilitet och en förutsättning för att kunna erbjuda fler alternativ för en hållbar mobilitet i Malmö. Det handlar bland annat om elektrifiering och laddmöjligheter, digitalisering av parkeringsaffären inklusive betalning och kundkommunikation, samt hållbara parkeringsanläggningar. Dessa satsningar verkar i den uttalade inriktning som finns att ”utveckla bolagets affärsmodell och affärserbjudanden som främjar hållbart resande i Malmö”.<sup>13</sup>



Figur 2 Laddmöjligheter byggs successivt ut i Parkering Malmös anläggningar.

<sup>12</sup> MaaS betyder "mobility as a service". På svenska används olika begreppet som "mobilitet som tjänst" eller "kombinerad mobilitet". Kombinerad mobilitet är särskilt vanligt i sammanhang där man utgår ifrån kollektivtrafiken som en viktig bas för en kombinerad tjänst med.

<sup>13</sup> Parkering Malmös miljöpolicy

## 4. Potentiella kundsegment inom mobilitet

---

Mobilitet konsumeras, och kommer sannolikt fortsätta konsumeras, av både privatpersoner och för resor i tjänsten. Som beskrivits tidigare bedöms marknaden för mobilitetstjänster vara mycket stor och starkt växande de närmsta åren. I detta kapitel beskrivs kundsegment inom mobilitet som i utredningen identifierats som intressanta för Parkering Malmö att vidareutveckla eller ta fram nya erbjudanden till.

### 4.1 Hur kommer mobilitet att levereras till en kund?

Det är troligt att leveransen av mobilitet kommer förutsätta samverkan mellan olika leverantörer, såväl offentliga som privata. I vissa situationer efterfrågas dessutom kombinationsresor (intermodala resor) där en kedja av flera sammankopplade mobilitetstjänster tillsammans tillfredsställer en kundefterfrågan. Förmågan att effektivt i en stad eller region ordna ett sådant komplext mobilitets-ekosystem med många medverkande aktörer kommer vara en framgångsfaktor.

För enskilda aktörer är på motsvarande sätt förmågan att samverka i systemet avgörande, och kommer många gånger vara mer centralt för framgång än konkurrensförmågan gentemot andra medverkande mobilitetsaktörer. Det är därför högst relevant att definiera sin plats i ekosystemet och utveckla en roll som är ekonomiskt hållbar över tid.

De många olika gränssnitten mellan olika aktörer betyder också att många av affärsrelationerna, inklusive de finansiella relationerna, inte kommer att vara direkt till en slutkonsument eller användare (business to consumer - B2C), utan mellan olika aktörer i B2B-relationer (business to business). För Parkering Malmö är B2B särskilt intressant då kommunala bolag normalt sett bör undvika att konkurrera där det finns kommersiella konsumenttjänster, men däremot kan vara en viktig partner som möjliggör leverans till en enskild konsument. Generellt sett behövs en bättre fungerande samverkan mellan privata och offentliga aktörer för att kunna leverera ”ny mobilitet” som både fungerar på marknaden och bidrar till ökad hållbarhet i bred bemärkelse.

### 4.2 Potentiella kundsegment

Utifrån syftet med Mobilitet Malmö har följande potentiellt intressanta kundsegment för Parkering Malmö identifierats.

- ▶ Privatpersoner som konsument av mobilitetstjänster inklusive parkering
- ▶ Företagskunder som konsument av mobilitetstjänster inklusive parkering
- ▶ Mobilitetstjänst-företag
- ▶ Byggherrar och fastighetsaktörer
- ▶ Malmö stad och dess förvaltningar
- ▶ Skånetrafiken



- ▶ Serviceföretag (ej mobilitet)
- ▶ Logistikföretag

## **Privatpersoner som konsument av mobilitetstjänster**

Privatpersoners behov av mobilitet är en central utgångspunkt för det aktuella uppdraget om Mobilitet Malmö. Det är dessa som i olika situationer är användare av mobilitetstjänster, och det är också denna grupp som dominerar dagens kunder hos Parkering Malmö vad gäller hyra av parkering. Syftet med parkeringen varierar utifrån situation och inkluderar bland annat boendeparkering, arbetsplatsparkering och besöksparkering.

Som beskrivs i bakgrundskapitlet konsumerar en ”mobilst” resor mer varierat än en bilist (och för den delen en parkör). Därmed kommer de sannolikt efterfråga inte bara en mobilitetstjänst utan flera, gärna samordnat. Det är viktigt att komma ihåg att i en stad som Malmö är många redan mobilister som inte heller idag äger egen bil. För denna grupp kan ett större utbud av mobilitetstjänster öka valfriheten och flexibiliteten i resandet.

Parkering Malmös befintliga kundgrupp av parkörer är intressant även för mobilitetstjänster. Det är en grupp bolaget redan har etablerad relation med, samtidigt som det är denna grupp av resenärer som förväntas göra det stora skiftet från att äga bil till att konsumera tjänster. De besitter också en stor resurs i form av bilar, som ifall de delas i en tjänst kan bli en viktig del av flera olika mobilitetserbjudanden.

## **Företagskunder som konsument av mobilitetstjänster**

Företag och organisationer har behov av mobilitet på ett liknande sätt som privatpersoner. Det finns också liknande drivkrafter, där både arbetsgivare och anställda i högre grad än tidigare vill minska bilberoendet. Det finns en stark trend att etablera nya kontor i kollektivtrafiknära lägen där tillgången till bilparkering många gånger är mindre. Dessutom driver många verksamheter ett hållbarhetsarbete där också transporter och mobilitet alltmer blir ett åtgärdsområde. Det kan handla om personalens resor till arbetet (pendlingsresor) och att lösa tjänsteresor med mobilitetstjänster istället för bil.

## **Mobilitetstjänst-företag**

Hyrbilsföretag, bilpooler, elsparkcykelföretag, hyrcykelsystem, mopeduthyrning och liknande tjänsteföretag förekommer i allt högre utsträckning i Malmö. Vissa har funnits länge medan andra nyligen etablerats. Sannolikt kan vi se ytterligare etableringar av liknande tjänster de kommande åren, såväl konkurrerande till de befintliga men också nya tjänster med andra fordon eller med nya varianter av erbjudande.

Ett genomgående behov hos dessa företag är tillgång till yta för parkering eller uppställning av fordon. De behöver också nå ut med sin tjänst till den lokala marknaden, något som visat sig vara relativt kostsamt och ofta tar längre tid än man hoppats.



Figur 3 Hyrcykeltjänsten Donkey Republic är ett exempel på mobilitetstjänst-företag som är etablerat i Malmö, och redan idag har ett visst samarbete med Parkering Malmö.

## Byggherrar och fastighetsaktörer

Byggherrar och fastighetsaktörer kan vid nybyggnation själva ta fram eller finansiera mobilitetsåtgärder och på det sättet tillåtas bygga färre bilparkeringsplatser. Detta är en stark drivkraft då det är dyrt att bygga parkeringsplatser i egna anläggningar och det finns också en osäkerhet i hur efterfrågan på bilparkering kommer att utvecklas över tid. Redan idag löser många byggherrar sitt behov av bilparkeringsplatser via parkeringsköp i Parkering Malmös anläggningar och det finns här ett intresse av att kunna komplettera parkeringsköpet med tillgång till mobilitetstjänster eller andra mobilitetsåtgärder.<sup>14</sup>

## Staden och dess förvaltningar

Parkering Malmös verksamhet med uthyrning, drift och nybyggnation av bilparkering är en förutsättning för att flera av stadens förvaltningar ska kunna genomföra sin verksamhet effektivt, och i riktning mot Malmö stads målsättningar inom t ex stadsbyggnad, transportsystem, klimat och hållbarhet. Med förväntad fortsatt befolkningstillväxt och de konkreta målen om minskad biltrafik och effektivare markanvändning kan Parkering Malmö ta en operativ roll i att aktivt bidra till ökat utbud av mobilitetstjänster i bred bemärkelse. Befintliga anläggningar är en naturlig utgångspunkt men troligen kommer det även att finnas behov av etablering, drift och fortlöpande utveckling även av mindre noder (hubbar) som komplement till de större.

<sup>14</sup> För mer information gällande villkor för parkeringsköp och mobilitetsåtgärder, se policydokumentet "Policy och norm för mobilitet och parkering i Malmö", Malmö stad, 2020

## Skånetrafiken

Kollektivtrafiken förbereder sig generellt för så kallad kombinerad mobilitet<sup>15</sup>, det vill säga kollektivtrafikresor i kombination med andra mobilitetstjänster. Det kan också vara kombinationer med andra transportrelaterade tjänster, till exempel parkering. Hur denna kombinerade mobilitet levereras till en användare varierar. Ett sätt är att kollektivtrafiken kompletterar sitt utbud med att direkt eller indirekt erbjuda tillgång till andra tjänster. Ett annat sätt är att andra aktörer ges möjlighet att inkludera kollektivtrafikbiljetter i sin tjänst, oftast via en mobil-app. Ett sådant exempel finns i Göteborg där parkeringsbolaget säljer även kollektivtrafikbiljetter i sin parkerings-app. De blir på så sätt en kompletterande försäljningskanal till Västtrafiks egna.

## Potentiella kundsegment som inte är direkt inom mobilitet

Det går att se en rad möjliga kundsegment som på liknande sätt som de ovan är intressanta för Parkering Malmö. Hit hör olika typer av serviceföretag som har tjänster relaterade till bilar (och andra fordon), eller där parkeringsanläggningar kan vara en effektiv plats för leverans av tjänsten. Exempel på sådana tjänster är bilvård, tvätt, distribution av varor direkt till fordon, paketutlämning med mera.

Ett annat kundsegment är logistikföretag som behöver tillgång till ytor i staden för omlastning och hantering av paket och andra mindre godsvolymer. Det finns ett växande intresse för olika slags mikrotransportlösningar, t ex cykeltransporter, för att lösa logistiken ”last mile” inom städer. Parkering Malmös anläggningar skulle kunna passa för de behov av yta som då krävs.

Erbjudanden från Parkering Malmö till sådana kundsegment, som inte direkt efterfrågar eller erbjuder mobilitetstjänster, är potentiellt intressanta men utanför avgränsningen för denna studie. Någon vidareutveckling av erbjudanden har därför inte gjorts men bör göras inom ramen för Parkering Malmös övriga affärsutvecklingsarbete.

<sup>15</sup> ”Kombinerad mobilitet” är det begrepp kollektivtrafiken i Sverige valt att använda för detta nya område, ”mobilitet som tjänst” eller ”mobility as a service” (MaaS) är andra benämningar med jämförbar betydelse.

## 5. Potentiella erbjudanden med Mobilitet Malmö

---

### 5.1 Introduktion

Möjliga erbjudanden från Parkering Malmö inom området mobilitet beskrivs nedan. De har formats i en iterativ process där många olika faktorer påverkat. Viktigt för förslagen till erbjudanden har varit syfte och målsättning med uppdraget Mobilitet Malmö, det vill säga att kunna erbjuda fler Malmöbor delad mobilitet med hållbara trafikslag.

Utöver det är identifierade kundsegment och deras behov av mobilitet idag och i framtiden en central utgångspunkt (se kap 4 för mer information om kundsegment). Parkering Malmös befintliga resurser, organisation, kompetens och hur dessa tillgångar kan ge förutsättningar och marknadsfördelar spelar stor roll, liksom de möjligheter som framtida Mobilitetshus kan ge. Möjliga roller för Parkering Malmö i ekosystemet för mobilitet i Malmö har också värderats, inklusive frågan om vilken aktör som är bäst lämpad att utföra olika delar av en mobilitets-tjänsteleverans. En översiktlig bedömning av marknadspotential och ekonomi för Parkering Malmö har också gjorts för respektive erbjudande.

Förslagen till erbjudanden är:

- ▶ Erbjudande till mobilitetstjänst-företag
- ▶ Mobilitetsköpserbjudande till byggherrar
- ▶ Mobilitetstjänster i egen regi
- ▶ Erbjudande till staden om att möjliggöra hållbar mobilitet
- ▶ Kombinerad mobilitet (MaaS)

Respektive erbjudande beskrivs nedan utifrån rubrikerna Erbjudandet, Marknad och kundbehov, Tidigare erfarenhet, Möjligheter och utmaningar, Utvecklingsbehov samt Potential och ekonomi

## 5.2 Erbjudande till mobilitetstjänst-företag

### Potentiellt erbjudande

Parkering Malmö blir i detta erbjudande en affärspartner till de mobilitetstjänst-företag som redan finns i Malmö, och till nya som vill etablera sig här. Genom att hjälpa dessa mobilitetstjänster att lyckas med sin affär i Malmö skapas fler resmöjligheter för Malmöbor, pendlare och besökare. Kan nya mobilitetstjänster etablera sig framgångsrikt i Malmö ökar chanserna att ytterligare nya tjänster söker sig hit, vilket i sig är en framgångsfaktor för att uppnå syftet med Mobilitet Malmö.

Det potentiella erbjudandet till dessa mobilitetstjänst-företag handlar i varierande grad om:

- ▶ Tillgång till yta för parkering av fordon i parkerings- eller mobilitetshus.
- ▶ Tillgång till andra ytor för parkering av fordon, t ex mindre mobilitetshubbar och markparkering i staden.
- ▶ Aktivt samarbete för marknadsföring och synlighet i Parkering Malmös befintliga och nya anläggningar. T ex invändig och utvändig skyltning, information och marknadsföring via digitala skyltar, m m.
- ▶ Information och marknadsföring om nya mobilitetstjänster till Parkering Malmös befintliga kundbas.
- ▶ Service och tillsyn av fordonsflottor (driftsorganisation).
- ▶ Kombinerade erbjudanden från Parkering Malmö tillsammans med nya mobilitetstjänster. Till exempel parkering i kombination med annan tjänst så som mikromobilitet, kollektivtrafik, bildelning, samåkning, osv.

### Marknad och kundbehov

Nya mobilitetstjänster för användare i större och medelstora städer är under stark utveckling. Stora mängder riskkapital investeras i sådana tjänster och intresset för nya mobilitetstjänster är stort både i offentlig och privat sektor. De nya aktörerna, oftast privata bolag med behov och ambition av uppskalning till internationell nivå, söker ofta samarbete med städerna. De är beroende av tillgång till framförallt ytor för parkering eller uppställning av fordon, men också tillgång till potentiella användare (det vill säga de som bor och vistas i staden).



Figur 4. GreenMobility är ett exempel på bilpooltjänst i Malmö. Tjänsten etablerades sommaren 2020 och har ett samarbete med Parkering Malmö för parkering och laddning av elfordonen

## **Tidigare erfarenhet**

Mobilitetstjänster har ännu inte funnit sin roll och uppgift i ett system för att leverera en smart, hållbar mobilitet i staden. Städer har inte heller färdigutvecklade regelverk och förutsättningar som sätter bra spelregler och styr i riktning mot stadens mål. I Malmö finns sedan länge bilpoolstjänster som fungerat väl, men såväl tjänsterna som marknaden utvecklas fortsatt. Parkering Malmö har hyrt ut parkering i befintliga anläggningar till sådana tjänster men har hittills inte utvecklat affären mer än så.

## **Möjligheter och utmaningar**

Det finns generellt en stark tilltro till att tjänster istället för privatägda fordon kommer kunna finnas på kommersiell grund och ge värde till staden och dess invånare. Detta i form av fler resmöjligheter, ökad tillgänglighet, minskat behov av parkeringsytor (effektivare markanvändning), minskad klimatpåverkan och ett mer hållbart resande.

En utmaning för mobilitetstjänsterna är att uppnå en tillräcklig volym av användare så att man kan erbjuda ett attraktivt utbud över tid. Närhet till de delade fordonen är en viktig faktor, blir avståndet för stort kommer tjänsten inte fungera. En utmaning för staden är att hitta en balans mellan att understödja bra, hållbara tjänster och samtidigt se till att de inte etableras och drivs på ett sätt som ger negativa effekter för icke-användare. Ingen mobilitetstjänst kommer i alla lägen användas optimalt men de positiva effekterna måste totalt sett överstiga de negativa.

## **Utvecklingsbehov**

För att kunna erbjuda alla de tjänster som beskrivs ovan behöver Parkering Malmö förstärkt kompetens och organisation inom området mobilitet. Att hantera avtal och affärsöverenskommelser blir en viktig uppgift, liksom att genomföra kommunikation och marknadsföring i nära samarbete med enskilda tjänster. Ska Parkering Malmö kunna vara en bra ”totalleverantör” av parkeringsytor behöver man säkra tillgång till sådana ytor även utanför befintliga parkeringsanläggningar.

## **Potential och ekonomi**

Med detta erbjudande finns en god potential att Parkering Malmö aktivt bidrar till ”Mobilitet Malmö” utan att själva vara huvudman för enskilda mobilitetstjänster. Den roll man skulle ta i mobilitetsekosystemet är en vidareutveckling av den befintliga parkeringsaffären, och är möjlig att växa över tid. I en framtid där delade och till och med självkörande fordon skulle kunna utgöra en påtaglig del av fordonsflottan blir utvecklingen av denna affärsmöjlighet ett sätt att vara relevant även då uthyrning till privatägda fordon kan minska.

Intäkterna för Parkering Malmö kommer sannolikt domineras av parkeringsavgifter men under förutsättning att organisationen har förmåga att hjälpa mobilitetstjänst-företagen att attrahera nya kunder finns även där intäktsmöjligheter (kick-back på löpande köp, ersättning för ny kund, avgifter för marknadsföring, eller liknande ersättningsmodeller). Service och tillsyn av fordonsflottor kan ge

en kompletterande intäkt och utföras effektivt genom utveckling av redan befintlig driftsorganisation.

## 5.3 Mobilitetsköpserbjudande till byggherrar

### Potentiellt erbjudande

Med detta erbjudande möjliggör Parkering Malmö för byggherrar att etablera mobilitetstjänster i samband med nybyggnation av fastigheter, samt att kunna erbjuda dessa tjänster till hyresgäster. I ett mobilitetsköpserbjudande kan, förutom bilparkeringsplatser, ingå mobilitetsåtgärder av olika slag. Åtgärderna är baserade på de möjligheter som ges i Malmö stads parkeringspolicy och kan vara bland annat bilpool, cykelpool, kollektivtrafikbiljetter och olika kommunikationsåtgärder (mobility management).

Erbjudandet blir en vidareutveckling av dagens affär med parkeringsköp vid nybyggnation, och särskilt intressant är det att kunna samordna och skapa mobilitetsåtgärder för en grupp av byggherrar gemensamt. Med Parkering Malmö i denna roll kan potentiellt den trygghet och långsiktighet uppnås så att ytterligare minskning av antalet bilparkeringsplatser i nyproduktion accepteras. I erbjudandet kan ingå:

- ▶ Projektledning och samordning mellan byggherrar och fastighetsägare för att uppnå effektivitet och skalfördelar.
- ▶ Information, rådgivning och marknadskommunikation till nya hyresgäster (i egen regi eller via upphandlad underleverantör).
- ▶ Eventuellt upphandling av enskilda mobilitetstjänster på eget initiativ eller på uppdrag av en byggherre eller byggherregrupp.
- ▶ Över tid balansera tillgång och efterfrågan på såväl bilparkeringsplatser som mobilitetstjänster.
- ▶ Säkerställa både drift och vidareutveckling av tjänsteinnehåll över tid.

### Marknad och kundbehov

Det finns ett stort intresse från byggherrar att tillskapa mobilitetsåtgärder i nybyggnation, särskilt som möjligheten att bygga färre egna parkeringsplatser eller att göra färre parkeringsköp då finns. Mobilitetsåtgärder görs redan idag men är inte alltid så enkelt för en byggherre att ordna själv. Det är inte deras kärnkompetens att upphandla och tillhandahålla mobilitet, och det finns också risk för suboptimeringar när åtgärderna görs i liten skala och för en fastighet i taget. Samordning mellan byggherrar vore en möjlighet men har också visat sig svårt för byggherrarna att själva mäta med att samordna i praktiken. Initiala kontakter som tagits med byggherrar i nu aktuella planarbeten visar att det finns ett intresse för erbjudandet bland byggherrar i Malmö.

### Tidigare erfarenhet

Modellen med mobilitetsåtgärder utifrån en flexibel parkeringsnorm är etablerad i Malmö, och åtgärderna som infördes i de tidiga projekten i Västra hamnen (till



exempel Fullriggaren<sup>16</sup>) har blivit förebild för många kommuners parkeringspolicys sedan dess. Särskilt åtgärden med bilpool där medlemskap ingår i boendet har kopierats många gånger. Det sker hela tiden en utveckling av nya mobilitetsåtgärder, driven av såväl kommunens kravställande, byggherrarnas inriktning på fastighetsprojekten som av utvecklingen på marknaden av mobilitetstjänster. En idé som ännu inte fått riktigt fotfäste är att samordna fler mobilitetsåtgärder och lokalisera dem i parkeringsanläggningar. I försök som gjorts hittills har Parkering Malmö deltagit som en av byggherrarna men inte tagit en ledande roll i framdriften av mobilitetsplanen för området. Genom rollen som utförare av parkeringsköp har man också redan idag en erfarenhet av området, och etablerade relationer med många byggherrar och fastighetsägare.

## **Möjligheter och utmaningar**

Parkering Malmös roll som kommunalt bolag ger särskild möjlighet att utföra en operativ och affärsmässig mobilitetsverksamhet som aktivt bidrar till stadens övergripande mål. Man har också möjlighet att agera långsiktigt och på det sättet bättre än många andra säkerställa att mobilitetsåtgärder fungerar över tid. Samordning med den befintliga parkeringsaffären inklusive parkeringsköpen ger också särskilda möjligheter att kunna skapa ett helhetserbjudande och förenkla för byggherrarna.

Samordning mellan byggherrar har tidigare visat sig vara svårt och ta på sig roll att projektleda och samordna mobilitet är en verklig utmaning. Marknaden för mobilitetstjänster är en annan utmaning på det sättet att den fortfarande är relativt omogen och den kommer fortsätta utvecklas och förändras under längre tid. Ett erbjudande som bygger på tillgång till sådana tjänster får förväntningar på sig att kunna utvecklas och kompletteras när nya bättre tjänster uppstår. När avtalstiderna är långa – upp till 10 år – finns en risk att Parkering Malmö tar på sig en leveransansvar som kan vara svårt att utföra om det till exempel uppstår luckor i vad mobilitetsmarknaden kan erbjuda.

## **Utvecklingsbehov**

Utvecklingsbehoven liknar de som skulle krävas för erbjudandet till mobilitetstjänst-företag. Dessutom krävs förmåga att hantera ett visst mått av långsiktigt risktagande och kunna utveckla erbjudandet över tid. Expertis inom mobilitet är självfallet viktigt men även inom rådgivning, kommunikation och marknadsföring då det också bör vara delar av erbjudandet. Det är lämpligt att i tidigt skede överväga vilka delar Parkering Malmö själva ska skaffa kompetens inom, och vilka det är affärsmässigt bättre att upphandla eller skaffa partners för att utföra.

Detsamma gäller för digital teknik som kommunikationsplattform och mobilapp, båda exempel på verktyg som sannolikt kommer att behövas för att kunna leverera erbjudandet på ett effektivt och attraktivt sätt till slutanvändarna (boende och hyresgäster).

<sup>16</sup> <https://malmo.se/Service/Var-stad-och-var-omgivning/Stadsplanering-och-strategier/Stadsutvecklingsomraden/Vastra-Hamnen-/Planer-program-och-delomraden/Delomraden-i-Vastra-Hamnen/Fullriggaren.html>



## Potential och ekonomi

Malmö förväntas fortsätta växa en lång tid framöver och intresset för mobilitetsåtgärder i nybyggnation kommer snarare öka än minska i takt med att staden förtäts allt mer. Med den flexibla parkeringsnormens möjlighet att minska kostnader för bilparkering och en ökande tjänstefiering av transportsystemet finns en reell betalningsvilja för mobilitetsåtgärder hos både byggherrar och användare. Parkering Malmös tillgångar i form av parkeringsanläggningar ger också möjlighet att skapa en bra helhetsaffär där både parkeringsintäkter och intäkter från byggherrar för mobilitetsåtgärder kan ge en lönsamhet över tid. Inledningsvis behövs dock möjlighet att investera i utveckling av erbjudandet inklusive att bygga upp en fungerande organisation och införskaffa nödvändig teknik.

## 5.4 Mobilitetstjänster i egen regi

### Potentiellt erbjudande

Med utgångspunkt i parkeringsanläggningar, mobilitetshus eller via andra liknande tillgångar och ytor kan mobilitetstjänster erbjudas till målgrupperna malmöbor, pendlare och besökare. Fördelarna med att vara en resursägare i form av parkeringsytor används då för att skapa hållbara mobilitetstjänster för stadens invånare och besökare.

Syftet med Mobilitet Malmö är att ge malmöbor och andra tillgång till fler och bättre fungerande mobilitetstjänster. Dessa kan vara kommersiella, offentligt finansierade eller hybrider. I detta kan finnas delar av marknaden där Parkering Malmö är en lämplig aktör för att i egen regi erbjuda mobilitetstjänster till användare.

Parkering Malmö kan också vara en lämplig aktör för att till allmänheten tillgängliggöra fordon och andra mobilitetsresurser som andra delar av Malmö stadsförvaltningar eller bolag förfogar över. Det kan till exempel vara fordonspooler som idag inte nyttjas på kvällar och helger.

Det är sannolikt att det även framöver kommer finnas områden på marknaden där delvis offentligt finansierade mobilitetstjänster är önskvärt, detta för att kunna skapa en hållbar tillgänglighet för alla medborgare. Mobilitetstjänster i egen regi bör fokusera på sådana områden. Mobilitetstjänster i egen regi kan också erbjudas i samarbete med kommersiella tjänster, t ex att upphandling och paketering sker i Parkering Malmös regi men att tjänsten levereras av annan part. Ett exempel på sådan tjänst skulle kunna vara tillgång till lastcyklar. De är inte så enkla att erbjuda i en vanlig cykeldelningstjänst och har normalt också behov av väderskyddad parkering.

### Marknad och kundbehov

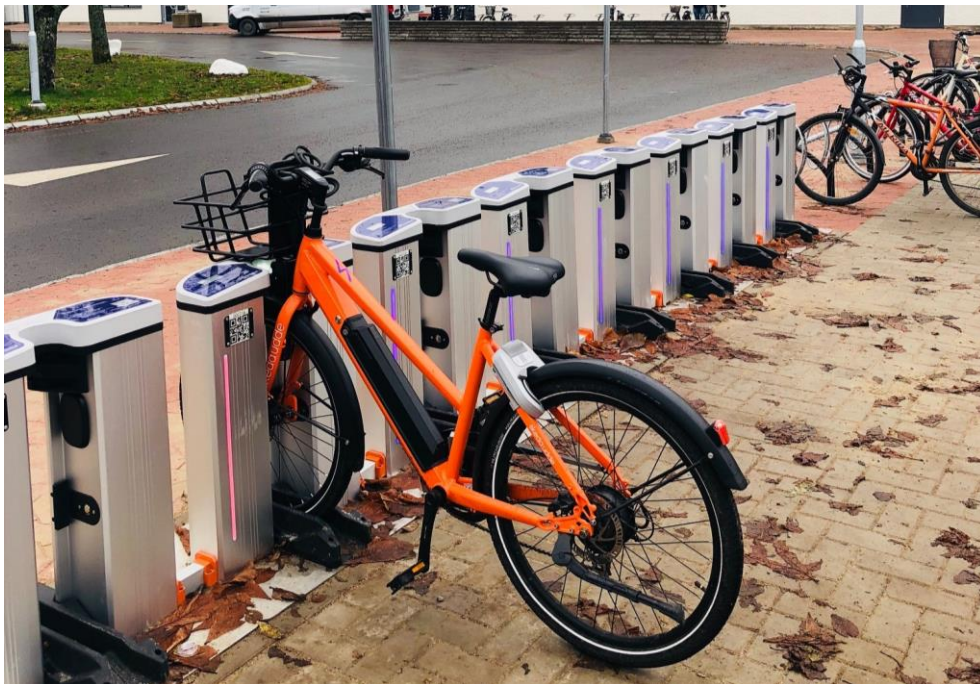
Det är fortfarande svårt att veta vilka delar av marknaden som kommersiella tjänster inte kommer klara av att leverera till på egen hand. Det är därför rimligt att utforska marknaden i mindre omfattning inledningsvis, i syfte att hitta en hållbar affär som inte konkurrerar på områden där kommersiella tjänster är en lämpligare aktör. Även i detta erbjudande bör den befintliga parkeringsaffären kunna

vara en lämplig utgångspunkt där mobilitetstjänster i egen regi samordnas med uthyrning och/eller drift av parkeringsanläggningar.

### Tidigare erfarenhet

Mobilitetstjänster i egen regi har Parkering Malmö ingen direkt erfarenhet av sedan tidigare. Erbjudandet är mer avancerat att utveckla än erbjudandet till mobilitetstjänst-företag eller mobilitetsköpserbjudandet. Erfarenhet hos andra bolag i kommunkoncernen skulle kunna vara värdefull att ta hjälp vid en utveckling av erbjudandet. Även erfarenhet från andra parkeringsbolag bör inhämtas. Internationellt finns en hel del exempel på parkeringsbolag som också i egen regi eller i nära partnerskap erbjuder mobilitetstjänster (t ex bilpool eller hyrcykelsystem).

Ett svenskt exempel finns i Linköping där parkeringsbolaget driver ett publikt hyrcykelsystem med elcyklar, delfinansierat av Linköpings kommun. I Kalmar finns en publik elbilpool öppen för allmänheten som flera olika offentliga aktörer och privata företag står bakom. Kalmar Energi har samordningsansvaret och som leverantör av bilpoolen är MoveAbout upphandlade. Som en följd av samarbetet har en relativt stor elbilspool kunna etableras som också erbjuder olika slags elfordon inklusive Tesla-bil.



Figur 5 LinBike – det publika hyrcykelsystemet i Linköping med elcyklar. Tjänsten drivs av parkeringsbolaget Dukaten på uppdrag av Linköpings kommun. Källa: LinBike:s Facebook-sida.

### Möjligheter och utmaningar

Omvandling av parkeringshus till mobilitetshus skulle göra det mer naturligt för Parkering Malmö att utveckla denna affärsmöjlighet. Tillgången till parkeringsplatser är central för många potentiella mobilitetstjänster. Om Malmö stad ser behov av offentligt delfinansierade mobilitetstjänster är också Parkering Malmö en potentiell huvudman för en sådan tjänst.

En generell utmaning är att Parkering Malmö, i den geografiska begränsningen som kommunallagen anger, har begränsade förutsättningar att skala upp tjänsten vilket kan ge svårigheter att uppnå lönsamhet. Delvis samhällsfinansierad verksamhet kan underlätta men behöver särskilt motiveras.

### **Utvecklingsbehov**

Erbjudandet skulle innebära ett omfattande utvecklingsbehov hos Parkering Malmö, särskilt om det skulle vara en publik tjänst. En mobilitetstjänst för en mer begränsad grupp eller för enskilda kunder vore lättare att etablera men även där behövs kompetens och teknik för en sådan ny slags affärsverksamhet. Tillgång till kunskaper i andra delar av kommunkoncernen kan underlätta.

### **Potential och ekonomi**

Sett till det stora antalet fordon som Malmö stad förfogar över har detta erbjudande en intressant potential. Men erbjudandet behöver utredas mer innan etablering, särskilt med tanke på att den optimala gränsdragning mellan privata aktörer och offentliga bolag som Parkering Malmö är oklar. Även förhållande till andra kommunala bolag, t ex till Malmö Leasing AB, behöver klargöras innan vidareutveckling av erbjudandet påbörjas.

## **5.5 Erbjudande till staden om att möjliggöra hållbar mobilitet**

### **Potentiellt erbjudande**

Erbjudandet innebär att förvalta och sköta om flera mindre mobilitetshubbar i staden på uppdrag av Malmö stad. Parkering Malmö är som helägt aktiebolag en operativ del av Malmö stads organisation som kan verkställa och utföra delar av de åtgärder som förvaltningar pekar ut i planer och inriktningsdokument. Ansvaret för parkeringsanläggningar och parkeringsköp vid nybyggnation är sådana exempel redan idag.

Nya mobilitetshus kan svara upp på flera av de mobilitetsförutsättningar som förutsätts, eller i vart fall önskas, i det framtida stadsbyggande som det nu planeras för. Parkering Malmö kan vara den långsiktiga säkerställande parten i detta, inte bara avseende bilparkering utan även i ett bredare uppdrag skapa tillgänglighet och bättre mobilitet för alla. I mobilitetshuset kan ingå en rad olika tjänster, t ex bilpool, cykelpool och cykelparkering, elsparkcykelparkering, marknadsföring och kommunikation om tjänster och erbjudanden, osv.

### **Marknad och kundbehov**

Det finns ett samordningsbehov av stadens olika mobilitetsinsatser för att helheten ska kunna bli välfungerande. Förutom mobilitetshus i nybyggnadsområden pekar mycket på att det kommer behövas kompletterande hubbar som täcker in en större yta av staden. Många mobilitetstjänster inklusive mikromobilitet som hyrcyklar och elsparkcyklar förutsätter en stor närhet till användarna, några längre gångavstånd fungerar inte. Det skulle i Malmö kunna vara att ytor för MalmöByBike-systemet kompletterades med fler tjänster men även helt nya hubbar kommer sannolikt behövas. Parkering Malmö kan vara en lämplig aktör för

att förvalta och sköta om dessa ytor och mobilitetshubbar, på uppdrag av förvaltning inom staden.

### **Tidigare erfarenhet**

Delar av erbjudandet utförs redan idag, och ansvar för byggnation och förvaltning av nya mobilitetshus i nybyggnadsområden ingår i planeringen. Här finns en väl fungerande organisation etablerad som relativt enkelt kan ges utökat ansvar för att skapa bättre förutsättning för mobilitet i anläggningarna. Förvaltning av parkeringsytorna utförs också redan, på uppdrag av såväl offentliga som privata fastighetsägare.

Som nämns i avsnitt 5.4 finns exempel på andra parkeringsbolag som sköter drift och service även av olika slags mindre mobilitetshubbar.

### **Möjligheter och utmaningar**

Den övergripande möjligheten för Parkering Malmö är att genom ett större ansvarsområde bättre kunna bidra till målsättningen med ”Mobilitet Malmö”. Bolaget har grundläggande förutsättningar för att agera effektivt genom att vara operativt affärsdrivande, ha en väl utbyggd serviceorganisation och stor erfarenhet som förvaltare av ytor. Ju fler attraktiva ytor för parkering och uppställning av fordon som Parkering Malmö får möjlighet att förvalta, desto bättre erbjudande blir också möjligt att ge till enskilda mobilitetstjänstföretag (se avsnitt 5.2).

Det är sannolikt svårt att göra en sådan verksamhet helt ekonomiskt självbärande. Exemplet med LinBike från Linköping fungerar därför att Linköpings kommun delfinansierar systemet via ett årligt driftsbidrag till parkeringsbolaget.

### **Utvecklingsbehov**

Förvaltning av mobilitetshus är en verksamhet som Parkering Malmö till största delen redan har organisation för. Ett eventuellt ansvar för förvaltning och drift av fler mindre ytor och hubbar bedöms inte kräva några större utvecklingsinsatser utöver en utbyggd serviceorganisation.

### **Potential och ekonomi**

Lönsamhet för bolaget förutsätter sannolikt att det utökade ansvaret åtföljs av driftsintäkter från förvaltning av andra offentliga aktörers fastigheter. Fler attraktiva ytor att erbjuda mobilitetstjänstföretag skulle ge ökade intäkter till Parkering Malmö och i ett större perspektiv öka chanserna att fler olika hållbara mobilitetstjänster kan etableras och växa i Malmö.

## **5.6 Kombinerad mobilitet (MaaS)**

### **Potentiellt erbjudande**

I detta erbjudande skulle Parkering Malmö ta en aktiv roll i att kombinera olika slags mobilitetstjänster med uthyrning av bilparkering. Det potentiella

erbjudandet vänder sig i första hand till parkörer som i kombination med en bilresa kan göra någon del av resan med kollektivtrafik eller en annan mobilitetstjänst. Inpendlare med bil till Malmö är en sådan målgrupp där bilen kan parkeras i utkanten av staden (pendlarparkering) för att sedan göra också återstående delen av resan inom staden utan egen bil. En tjänst med kombinerad biljett eller kombinerat abonnemang för hela resan förenklar för resenären.

Kombinerad mobilitet (MaaS – mobility as a Service) skulle också kunna erbjudas större arbetsgivare (arbetsplatsområden). Dessa har idag ofta ett omfattande behov av bilparkering, men vill hitta lösningar för att erbjuda medarbetare mer hållbara resalternativ för arbetspendling och resor i tjänsten. Kombinationer av flexibla erbjudanden som inkluderar både bilparkering och mobilitetstjänster är då intressanta.

Man kan också tänka sig att Parkering Malmö är partner i ett bredare MaaS-erbjudande för fler kundgrupper och fler slags resor. Sådana erbjudanden studeras i projektet ”MaaS i Skåne” där Skånetrafiken är projektägare. Övriga studerade erbjudanden, särskilt mobilitetsköpserbjudande till byggherrar, skulle i en mer avancerad form kunna utvecklas så att det också blir ett MaaS-erbjudande.

## **Marknad och kundbehov**

Kombinerad mobilitet eller mobilitet som tjänst förväntas av många bedömare ha en mycket stor marknad framöver. Enskilda mobilitetstjänster hittar användare redan idag men de allra flesta blir beroende av tillgång till flera olika tjänster när de väljer att inte äga eller ha tillgång till egen bil. När dessa tjänster kombineras förenklar det för användaren och på sikt bör ökad paketering av mobilitetstjänster ge alla ingående tjänster en ökad marknad. Särskilt intressant är kombinationer där kollektivtrafik ingår i erbjudandet eftersom kollektivtrafiken är basen får många ”mobilsters” resande.

Parkering Malmö kan genom kombinerad mobilitet där parkering ingår direkt bidra med en kompletterande försäljningskanal för andra tjänster. Detta gäller även Skånetrafiken om kollektivtrafikbiljetter kombineras med parkering.

## **Tidigare erfarenhet**

Kombinerad mobilitet är fortfarande mest på pilotstadiet, och någon längre erfarenhet finns inte. Det har visat sig vara svårt att skapa generella erbjudanden som är ekonomiskt lönsamma, utan nischmarknader där man åstadkommer ytterligare värdeskapande utöver den kombinerade mobiliteten har fungerat bäst hittills. På sikt kommer detta troligen förändras.

## **Möjligheter och utmaningar**

Parkering Malmös tillgång till parkeringsplatser och befintliga parkeringskunder ger intressanta möjligheter även för kombinerad mobilitet. Att vara en del av erbjudanden inom kombinerad mobilitet passar också väl ihop med en eventuell omdaning av parkeringshus till mobilitetshus. I ett längre perspektiv när spelplanen för mobilitet i och med digitalisering, automatisering och tjänstefiering förändras kan kombinerad mobilitet vara ett sätt för parkeringsaktörer att vara fortsatt relevanta.

En utmaning är att på kortare sikt hitta de erbjudanden och kunder som har en tillräcklig betalningsvilja för att få en lönsam affär. Befintliga parkörer är en bra start för att utveckla erbjudanden inom kombinerad mobilitet men kan vara för liten kundbas för att täcka de kostnader det innebär att ta fram och leverera erbjudandet. Kombinerad mobilitet behöver inte bara vara kombinationer i en resa, det kan också omfatta bredare erbjudanden som underlättar resandet i livet i stort. Till exempel att en kund vissa dagar kör egen bil för att det finns ett sådant behov, medan erbjudandet på ett attraktivt sätt möjliggör delad mobilitet andra dagar.

En utmaning i sammanhanget är behovet av att uppnå den kritiska massan av användare som behövs för en ekonomisk hållbar affär. Utifrån det skulle det kunna vara relevant att studera förutsättningarna för ett regionalt parkeringsbolag, eller i vart fall ett nära affärssamarbete mellan befintliga kommunala parkeringsbolag. En regional utgångspunkt är också relevant sett till hur resandet ser ut i sydvästra Skåne, och till exempel MaaS i Skåne-projektet görs redan i regional samverkan.

### **Utvecklingsbehov**

Kombinerad mobilitet förutsätter tillgång till digital teknik inklusive plattform för integrationer och mobil-app för leverans av biljetter eller köp. Detta är inget som Parkering Malmö har idag utan behöver skaffa sig tillgång till. Det kan eventuellt också ordnas genom att sådan teknik utvecklas av annan part i staden eller på regional nivå (till exempel av Skånetrafiken som i det ovan nämnda pågående projektet). Men även i den situationen behöver tekniska integrationer möjliggöras för kommunikation mellan en extern plattform och Parkering Malmös egna system.

Lika viktigt som teknik är förmågan att kunna marknadsföra och sälja denna slags erbjudande. Då detta är en ny produkt inom ett delvis nytt kundsegment finns även ett sådant utvecklingsbehov.

### **Potential och ekonomi**

Området kombinerad mobilitet söker fortfarande efter de ekonomiskt hållbara affärsmodellerna. Det är en utmaning att forma bra gränssnitt mellan olika aktörer, inte minst då hållbar kombinerad mobilitet åtminstone i en svensk kontext förutsätter medverkan från både offentligt bidragsfinansierade aktörer (kollektivtrafik) och kommersiella aktörer och tjänster. Därtill finns affärsmässiga och tekniska kostnader för att möjliggöra kombinerade erbjudanden, vilket hittills har varit svårt att hitta tillräcklig betalningsvilja för. Särskilt när relativt stora investeringskostnader ska täckas av inledningsvis få användare. Med fler användare och större skala lär kostnaden per användare kunna minska väsentligt.

I vissa städer, t ex Berlin, har det offentliga finansierat den digitala infrastrukturen för MaaS-tjänster. Det gör både att staden har kontroll över tjänsten och vilka får delta, men också att tröskeln för enskilda mobilitetstjänster att delta minskar.

## 5.7 Andra affärsmöjligheter

Det finns andra affärsmöjligheter som en omställning till mobilitetshus kan medföra, till exempel andra typer av servicetjänster och logistiklösningar. Som tidigare nämnts i rapporten finns serviceföretag som har tjänster relaterade till bilar (och andra fordon), eller där parkeringsanläggningar kan vara en effektiv plats för leverans av deras tjänster. Till exempel bilvård, tvätt, distribution av varor direkt till fordon och paketutlämning. Ett annat kundsegment är logistikföretag som behöver tillgång till ytor i staden för omlastning och hantering av paket och andra mindre godsvolymer. Även leveransboxar för uthämtning av mindre mängder gods och paket skulle kunna passa att ha placerade i mobilitetshus.

Eftersom dessa affärsmöjligheter inte direkt rör mobilitet på det sättet som utredningen fokuserar på har den typen av erbjudanden inte vidareutvecklats här. Det görs delvis redan och kommer att tas vidare inom ramen för Parkering Malmös befintliga affärsutvecklingsarbete.



Figur 6 Bilvårdstjänsten Bringwash finns i vissa av Parkering Malmös anläggningar redan idag.

## 6. Mobilitet Malmö ger många möjligheter

---

### Nya mobilitetserbudanden kan ge mycket värde till staden

Denna genomlysning av affärsmöjligheter utgår från tanken att omvandla Parkering Malmö till Mobilitet Malmö och att göra om parkeringshusen till mobilitetshus. Mer specifikt var uppgiften att beskriva hur affärsmodeller kopplade till mobilitet kan se ut för att säkerställa långsiktig lönsamhet.

Vi konstaterar att Mobilitet Malmö ger många nya möjligheter. Att bredda uppdraget från att hyra ut, förvalta och bygga nya parkeringsplatser i Malmö till att vara en möjliggörare för hållbar mobilitet skulle också ge chans att ännu mer än idag bidra till Malmö stads övergripande mål. Detta inom så skilda områden som hälsa, miljö och klimat, mer jämlikt fördelad tillgänglighet och jämställdhet. Det finns också bra förutsättningar erbjuda hållbar mobilitet till samtliga särskilt utpekade grupper i uppdraget - Malmöbor för resor inom staden, Malmöbor som gör längre utflykter, samt pendlare och besökare.

Vår bedömning är att samtliga studerade erbjudanden är fortsatt intressanta, men de mer avancerade är svårare att lyckas med kommer kräva mer förberedelsestid. Till dessa räknas "Mobilitetstjänster i egen regi" och "Kombinerad mobilitet (MaaS)". De enklaste att komma igång med är de som ligger närmast den befintliga parkeringsaffären i innehåll, det vill säga "Erbjudande till mobilitetstjänstföretag" och "Mobilitetserbudande till staden". Även "Mobilitetsköpserbudande till byggherrar" bör ges hög prioritet att vidareutveckla och ta till marknaden, men kommer kräva större investering i såväl organisation som teknik.

### Är Parkering Malmö en lämplig mobilitetsaktör?

Mobilitet kommer ofta att levereras i samverkan mellan olika leverantörer, såväl offentliga som privata. Ytor för parkering och uppställning av fordon är en viktig resurs i systemet, särskilt om man sammantaget har god tillgång till många attraktiva ytor i en stad. Förmåga att skala upp mobilitetslösningar från enskilda "hot spots" till stora delar av en stad eller region är en fördel. Mycket talar för att städer behöver ta en långsiktigt mer aktiv roll för att det ska vara möjligt att etablera framgångsrika tjänster inom kombinerad mobilitet.

Alla dessa faktorer talar för att Parkering Malmö är en lämplig mobilitetsaktör, men vilken roll bolaget bäst tar i mobilitetsekosystemet bör utforskas mer. Positionen som kommunalt ägt bolag ger ett särskilt handlingsutrymme att aktivt bidra till stadens mål. Man kan också vara partner på affärsmässiga villkor till kommersiella mobilitetstjänst-företag, särskilt avseende den viktiga resursen parkering. Gränsdragningen till privata kommersiella aktörer behöver dock göras tydlig så att osund konkurrens inte uppstår.



## Vad krävs för att realisera potentialen?

Mycket av det som skulle behövas för att börja erbjuda enklare mobilitetserbudanden förfogar Parkering Malmö redan över. Särskilt de som utgår ifrån parkeringsaffären och antingen tillhandahåller attraktiv parkering till mobilitetstjänster eller kompletterande erbjudanden inom mobilitet till befintliga kunder. Detta är också affärer som redan finns i mindre skala och som kan växlas upp omgående.

För att ta nästa steg behöver organisationen förstärkas med ökad kompetens och fler resurser inom mobilitet. Tillgång till fler attraktiva ytor i staden skulle också behövas för att hjälpa mobilitetstjänster att bli mer framgångsrika i Malmö. Här är idén om mobilitetshubbar som komplement till mobilitetshus intressant att vidareutveckla.

Ökad digitalisering av verksamheten behövs också. Med det avses tillgång till modern digital teknik som stöd för tillgång till information, bokning och betalning av mobilitetstjänster, men också teknik och kompetens att skapa värde av data om olika tjänster och dess användning. Även digitala kommunikationskanaler för marknadsföring av mobilitet behövs.

## Ekonomi och lönsamhet

Vi har inte funnit några affärsmöjligheter som skulle kunna vara en omedelbar ekonomisk kassako. Mobilitet i städer är än så länge inte en kortsiktigt lönsam affär. Mycket av den nu pågående utvecklingen är finansierad med riskkapital där lönsamhet förväntas på sikt, och också med ambition att skala upp tjänster på internationell eller till och med global nivå. Andra mobilitetstjänster etableras med direkta eller indirekta bidrag från det offentliga. Den dagen när konsumenterna i större omfattning tar beslutet att inte äga egen bil utan istället är beredd att konsumera tjänster kan detta snabbt förändras med ökad lönsamhet som följd. Men än är vi inte där, och det behövs sannolikt fler och bättre mobilitetstjänster för att få det att hända.

De enklare erbjudanden som utgår från befintlig parkeringsaffär (se ovan) har liten risk och kan kortsiktigt generera viss ökad lönsamhet. Utöver detta ser vi inte att Parkering Malmö kan erbjuda särskilt mycket mobilitet utan att först ha medel att investera. Det skulle kunna ske genom att en större del av bolagets nuvarande resultat får återinvesteras i mobilitet. En annan möjlighet är att öka intäkterna från parkeringsaffären och investera dem i mobilitet. En sådan växling mellan bilparkering och mobilitet skulle också indirekt stimulera marknaden för mobilitet genom att bil-alternativet blir dyrare.

## Namn och varumärke

Omvandlingen av Parkering Malmö till Mobilitet Malmö skulle kunna betyda ett namnbyte. Samtidigt kommer parkeringsaffären sannolikt under lång tid än vara den största, och en helt ny mobilitetsidentitet kan vara svår att leva upp till på kort sikt. En möjlighet då är att addera till ett nytt varumärke - ”Mobilitet Malmö” eller liknande – under vilket de nya tjänsterna utvecklas. Det skulle ge möjlighet till en mer successiv positionsförändring och mer tid att etablera ett nytt starkt varumärke. Ett kompletterande varumärke med tillhörande symbol skulle också vara användbart för att marknadsföra de nya mobilitetshubbar som föreslås.

## Nästa steg

För att tillvarata och vidareutveckla de möjligheter som beskrivs i denna rapport har följande steg identifierats:

- ▶ Implementera de affärsmöjligheter som Parkering Malmö redan har förutsättningar för att ta till marknaden. Dessa är enligt vår bedömning "Erbjudande till mobilitetstjänst-företag", "Mobilitetserbjudande till staden" samt "Mobilitetsköpserbjudande till byggherrar".
- ▶ Tillsammans med Malmö stad vidareutveckla en gemensam förståelse och målbild för vad Mobilitet Malmö ska vara och gränsdragningen mellan olika ansvarsområden.
- ▶ Utveckla ett nytt och breddat ägardirektiv för Parkering Malmö som ger utökat ansvar och handlingsutrymme inom mobilitet, i syfte att kunna realisera identifierade affärsmöjligheter.
- ▶ Utred finansiering för de investeringar som Parkering Malmö och Malmö stad behöver göra kopplat till Mobilitet Malmö.
- ▶ Utveckla ett nytt varumärke som kan användas för att kommunicera och marknadsföra nya erbjudanden inom mobilitet.