

## MaaS, hoe te voorkomen dat we straks alleen maar taxiriten maken?

Stel je voor: je hebt een deelfiets gereserveerd via je MaaS-dienst en vijf minuten voordat je bij de fiets aankomt, krijg je de melding dat de fiets is vergeven aan een andere klant. De deelfiets is overboekt en de MaaS-dienst biedt jou een taxirit aan als compensatie. Het is een scenario dat zou kunnen ontstaan in de toekomstige mobiliteitswereld waar Mobility as a Service en deelconcepten de boventoon voeren. Met overboeken kunnen deelfietsconcepten rendabeler worden in exploitatie en zou de MaaS-dienst meer winst kunnen genereren, maar wordt het maatschappelijk doel (minder autobewegingen) niet bereikt. De verdienmodellen van marktpartijen kunnen dan averechts werken op de maatschappelijke doelen die de overheid stelt op MaaS. In deze Keypoint Schrijft kijken we naar de mechanieken in verdienmodellen bij andere 'As a Service' diensten, wat daarvan de gevolgen zijn voor aanbieders en gebruikers en welke lessen we daaruit kunnen trekken voor Mobility as a Service.

### (Mobility) As a Service-diensten

MaaS, oftewel Mobility as a Service, is weliswaar een nieuwe term in de mobiliteitswereld, echter zijn 'As a Service'-diensten reeds sterk aanwezig in onze maatschappij. Bekende platforms zijn onder andere Booking.com, Thuisbezorgd.nl en Independer.nl. De bestaande platforms geven een goed inzicht hoe in de toekomst commerciële MaaS-diensten samenwerken met vervoersdiensten. As a Service-diensten leveren een meerwaarde voor de klant: Ze brengen vraag en aanbod bij elkaar en bieden overzicht van producten ('single point of access'). Ze ontzorgen, omdat het ook de mogelijkheid geeft om producten te reserveren of te bestellen en vaak zijn diensten voor de consument gratis (Booking.com, Thuisbezorgd.nl) of tegen zeer aantrekkelijke prijs (Spotify, Netflix) te gebruiken. Een belangrijke toevoeging van de As a Service-diensten is dat zij zich veelal als onafhankelijk profileren ten opzichte van leveranciers. Deze beeldvorming bevestigen zij omdat klanten waarderingcijfers kunnen geven aan leveranciers. As a Service-diensten kunnen daarmee een belangrijke rol spelen in de keuze van een consument voor een te kiezen product. Tegelijkertijd worden productbeoordelingen zichtbaar en doen leveranciers nog meer hun best om goed te worden beoordeeld.

### Mechanieken verdienmodellen As a Service-diensten

De As a Service-diensten worden niet gratis aangeboden, maar de kosten worden op andere wijzen verrekend. Er zijn verschillende mechanieken in private verdienmodellen die As a Service-diensten kunnen gebruiken om omzet te genereren. Een aantal voorbeelden van mechanieken in verdienmodellen van As a Service-diensten zijn:



Figuur 1: Onderscheid van lagen mobiliteitswereld (Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (RLI), 2018)

- Yield management / revenue management: de prijs van een product wordt afgestemd op basis van vraag en aanbod op het moment. Hierdoor kunnen prijzen fluctueren van zeer laag, marktconform, tot zeer hoog.
- Overboeken: er worden meer reserveringen gemaakt, dan er producten / diensten beschikbaar zijn. Hierdoor wordt de dienst of het product met hoogste efficiëntie uitgevoerd, omdat alle beschikbare diensten of producten worden verbruikt. Het principe werkt, omdat men ervan uit gaat dat niet alle producten/diensten worden opgevraagd. Wanneer er meer afnemers zijn dan producten of diensten, dan wordt er aan gedupeerden een alternatief aangeboden.
- Commissiegelden en pariteitsclausules: As a Service-diensten weten klanten te binden door een totaal aanbod van concurrerende producten te bieden. Het is een single point of access. De kosten voor de consument blijven gelijk omdat de leverancier dezelfde prijs moet hanteren in zijn eigen marketing als richting de As a Service-dienst. Dit is vastgelegd met een zogenoemde 'pariteitsclausule'. De As a Service-dienst ontvangt commissiegelden om de marketing, reservering en boeking namens de aanbieder uit te voeren op zijn platform.  
Het handhaven van de pariteitsclausule door As a Service-diensten is intensief en verschillende leveranciers zijn zich daarvan bewust. In de één-op-één communicatie worden nieuwe klanten echter soms informeel geïnformeerd over kortingsregelen bij een directe reservering/ boeking bij de leverancier.
- Overheidssubsidies: een belangrijk onderdeel van de verdienmodellen voor As a Service-diensten kunnen subsidies zijn.

### Voorbeelden van verdienmodellen van andere As a Service-diensten

Verschillende bestaande As a Service-diensten hebben interessante verdienmodellen, die in principe ook toepasbaar zijn in MaaS-diensten. Ter illustratie gaan we nader in op de mechanieken in verdienmodellen van Booking.com, Thuisbezorgd.nl en Ryanair.

#### Booking.com

"Als een hotel niet op Booking.com staat, dan bestaat het hotel niet", is een veel gehoorde uitspraak. Veel reizigers vinden hun hotel aan de hand van deze As a Service-dienst. Vaste gasten weten het hotel via directe communicatiekanalen te vinden, maar de doorsnee reiziger maakt gebruik van platforms als Booking.com. De totale hotelbranche wil daarom op dit platform staan, waarop het totale aanbod van hotelkamers opvraagbaar is. Booking.com is dan ook niet voor niets één van de grootste klanten van zoekmachine Google.

Booking.com biedt een totaaldienst aan de hotelier. De kamers van het hotel worden aangeboden in een overzicht, de dienst maakt



Figuur 2: Hotelboekingen worden voor groot deel gemaakt via het mobiele internet

reserveringen mogelijk en kan zelfs de betaling en administratie voor de hotelier inrichten. Booking.com maakt daarbij gebruik van de pariteitsclausule voor haar dienst: de hotelier biedt de kamer op Booking.com en op eigen communicatiekanalen voor eenzelfde prijs aan. Wanneer de kamer wordt geboekt via Booking.com, draagt de hotelier ongeveer 10-15% commissie af (NRC, 2018). De winstmarge voor de hotelier per kamer neemt daarmee af.

De hotelier kan vervolgens op deze winstafracht reageren, waarmee een inefficiëntie kan ontstaan. Het volgende scenario kan zich bijvoorbeeld voordoen:

*In een stad als Parijs zijn talloze hotelketens actief. Ze maken allen gebruik van het platform Booking.com ("anders besta je als hotel niet"). Ze maken echter bewust de keuze om slechts 20-30% van het middensegment kamers via Booking.com en concurrerende As a Service-diensten aan te bieden. Dit zijn vaak kwalitatief mindere (verouderde) kamers. Op deze kamers is de hotelketen bereid om commissiegelden af te dragen. De rest van de kamers worden alleen via de eigen communicatiekanalen aan gasten aangeboden. De beschikbare (kwalitatief mindere) kamers in Booking.com worden volgeboekt en daarmee meldt Booking.com dat er geen middensegment kamers in Parijs meer beschikbaar zijn. Booking.com geeft alleen de mogelijkheid om de duurdere kamers in het hartje van de Lichtstad te boeken.*

*Wat gebeurt er nu? De consument weet veelal de hotelketens zelf niet te vinden, maar rekent op Booking.com. Hierdoor blijven vele hotelkamers leeg en ontstaat er dus een verborgen leegstand van hotelkamers. De consument wordt 'gedwongen' om via Booking.com een duurdere kamer te boeken. Zowel de consument als de hotelier zijn dus slechter af.*

Het systeem van deze As a Service-dienst werkt in een dergelijk scenario inefficiënt.

### Thuisbezorgd.nl

Thuisbezorgd.nl heeft de afgelopen jaren de positie van onbetwist marktleider in Nederland verworven als As a Service-dienst voor het bestellen (en bezorgen) van maaltijden. Ook Thuisbezorgd.nl maakt gebruik van de pariteitsclausule: voor jouw pizza betaal je bij hen hetzelfde bedrag als wanneer je bestelt bij de pizzabakker zelf. Waar het bedrijf begon met commissiegelden van €0,25 per bestelling, draagt een horecaonderneming tegenwoordig percentuele commissiegelden per bestelling af. Dit percentage bedraagt veelal meer dan 12% van het bedrag (Misset Horeca, 2018). Het bestaande Thuisbezorgd.nl is in heel Nederland te gebruiken en ligt al in het gewoontegedrag van veel consumenten om te gebruiken. Horecagelegenheden kunnen nauwelijks om de kracht Thuisbezorgd.nl heen.

Horecagelegenheden vinden dat zij te veel commissiegelden afdragen aan Thuisbezorgd.nl. Om die reden starten deze bedrijven eigen non-profit as a Service-diensten. Vaak zijn dit lokale initiatieven en is het moeilijk om hier een grote doelgroep voor te vinden. Bovendien vraagt een goede marketing expertise en investeringen. Voor de klant wordt het echter onaantrekkelijk om meerdere diensten te gebruiken. Er vindt een versnippering van het aanbod van maaltijdbezorgingen plaats in verschillende bezorgdiensten.



## Ryanair

Hoewel we Ryanair vooral kennen als een vliegmaatschappij die goedkope tickets aanbiedt (die voor elk extra gemak een financiële vergoeding vraagt), is het vooral ook een platform voor allerlei reis-gerelateerde diensten. De klant maakt gebruik van een vlucht van deze maatschappij en krijgt daarnaast allerlei diensten aangereikt. De omzet en winst die Ryanair realiseert, is voor een groot deel zelfs te danken aan de nevenactiviteiten die zij uitvoert naast het vliegen. Er wordt zelfs gesproken dat Ryanair verlies op vliegtickets accepteert. De volgende activiteiten maken onderdeel uit van de omzet en winst:

- Ryanair maakt (evenals andere vliegmaatschappijen en -ticketdiensten) gebruik van Yield Management. Op het moment dat er veel vraag is naar vliegtickets, stijgt de prijs. Bij weinig vraag wordt de prijs verlaagd. Vraag en aanbod worden bepaald door recent zoekgedrag, het gebruik van historische data van zoekgedrag en evenementen die op de plaats van bestemming worden georganiseerd.
- Ryanair maakt gebruik van overboekingstechnieken. Vliegmaatschappijen weten dat er altijd een aantal reizigers niet komt opdagen en daarom worden voor een vlucht meer tickets uitgegeven dan het aantal stoelen in het vliegtuig. Het rendement van de vlucht neemt daarmee toe.
- Exclusiviteit ten opzichte van concurrerende vervoersdiensten: Ryanair kan goedkope vluchten aanbieden aan klanten, omdat de vliegbranche een fiscaal voordeel heeft ten opzichte van bijvoorbeeld internationale treinen. Het verdrag van Chicago uit 1944 is nog altijd van kracht. Destijds is door de deelnemers van het verdrag besloten dat er geen accijnzen en belastingen worden geheven op kerosine en vliegtickets. Dit ter bevordering van de burgerluchtvaart (Overheid.nl, 2018). De lage kosten voor een vliegticket zijn deels hierdoor ingegeven.
- Subsidie: Ryanair vliegt veelal op kleine regionale vliegvelden in de periferie van grote steden. Ryanair ontvangt subsidie voor het vliegen op deze bestemming. De overheid probeert met deze subsidie op vluchten de gebieden rond het vliegveld een economische boost te geven. De schatting is dat 20% van de omzet van Ryanair voortkomt uit deze subsidies (InfoNU, 2012). Het kan ertoe leiden dat vluchten met weinig tot geen passagiers al kostendekkend zijn.
- Commissiegelden: Ryanair biedt reizigers op de afgelegen vliegvelden nevendiensten aan via partners. Klanten van Ryanair kunnen terecht bij Hertz Autoverhuur en hotelboekingsite Expedia. Hier wordt veel gebruik van gemaakt, omdat de meeste reizigers vanaf de vliegvelden doorreizen naar andere bestemmingen (zie ook het punt over het gebruik van kleine vliegvelden in perifere gebieden). Ryanair ontvangt commissiegelden voor het aanbieden van deze service van hun partners.

De bijkomende inkomstenbronnen zoals commissiegelden en subsidies zouden voor honderd procent de winst bepalen voor het bedrijf Ryanair. (InfoNU, 2012)



### **Wat betekent dit voor de mobiliteits- en vervoersdiensten?**

Zowel MaaS-providers (mobiliteitsdiensten) als vervoersdiensten zijn commerciële bedrijven met een winst oogmerk. Natuurlijk willen deze bedrijven ook een maatschappelijke bijdrage leveren door bijvoorbeeld duurzaam mobiliteitsgedrag of door CO<sub>2</sub>-reductie te bewerkstelligen. Echter zijn dit secundaire belangen, waar omzet en winst het primaire belang is.

Subsidies hebben – naast een katalysatorfunctie - vaak de insteek om als overheid invloed uit te oefenen op de maatschappelijke doelstelling van commerciële diensten. De verdienmodellen tussen MaaS- en vervoersdiensten kunnen echter leiden tot minder gewenste vervoersbewegingen. De vraag is dan of de subsidies ook het beoogde effect sorteren. In het voorbeeld van Ryanair wordt de subsidie gebruikt (minder aantrekkelijke vliegbestemming) als inkomstenbron en worden commerciële diensten aangeboden om reizigers naar hun eindbestemming te brengen.

De subsidies zijn dan een onderdeel van het verdienmodel en zijn dan ook onderdeel voor een sluitende begroting.



Figuur 3: Wat is wenselijker een rit delen of gebruik maken van een deelfiets?

Uit de voorbeelden van Booking.com en Thuisbezorgd.nl blijkt dat commerciële verdienmodellen tussen mobiliteitsdiensten en vervoersdiensten onder druk kunnen komen te staan. Pariteitsclausules en commissiegelden staan onder druk en leveranciers (vervoersdiensten) zoeken naar mogelijkheden om de invloed van As a Service-diensten (mobiliteitsdiensten) op hun verdienmodel te verkleinen dan wel uit te sluiten.

Het kan zijn dat MaaS-diensten te veel commissie gaan rekenen. Hierdoor zou het kunnen dat vervoersdiensten niet in alle MaaS-diensten worden aangeboden. De versnippering van het aanbod komt al voor in de maaltijdbezorging. Het is dus afhankelijk van het MaaS-abonnement van de reiziger of hij/zij in aanmerking komt om een vervoersdienst op een locatie te gebruiken.

Het zou kunnen zijn dat er bijvoorbeeld deelfietsen (zoals kamerscenario in Parijs op Booking.com) beschikbaar zijn voor gebruik, maar niet zichtbaar zijn voor reizigers die gebruik maken van MaaS. Deze ontwikkeling heeft invloed op de modaliteitskeuze van de reiziger.

Leveranciers van vervoer gerelateerde diensten bereiden de afgelopen jaren hun strategie voor op de komst van succesvolle MaaS-diensten. Zo zijn private parkeerexploitanten huiverig voor het delen van commercieel gevoelige data, omwille van commissiegelden en bereiden deelfietsleveranciers een trusted third party voor om gezamenlijk een alliantie te vormen richting MaaS-diensten.

Naast de bewegingen die gaande zijn tussen leveranciers en As a Service-diensten, is het de vraag in hoeverre de consument 'profiteert' van de private verdienmodellen. Wat gebeurt er als een MaaS-dienst meer verdient aan twintig taxiriten dan het uitgeven van twintig deelfietsen? Wat gebeurt er als blijkt dat je gereserveerde deelfiets overboekt is? Word je dan een deelauto of taxi aangeboden als alternatief? Is dit voor een reiziger wenselijk? In hoeverre zijn dit soort commerciële incentives wenselijk in relatie tot de maatschappelijke doelstellingen zoals leefbaarheid, verkeersveiligheid en verkeersdoorstroming?

Bovenstaande ontwikkelingen kunnen ontstaan in de markt tussen vervoers- en mobiliteitsdiensten. Vele ervaringen met dit soort ontwikkelingen zijn de afgelopen jaren opgedaan in andere domeinen van de economie. In dit artikel zijn enkele voorbeelden hiervan beschreven. De komende jaren krijgen overheden te maken met de verdienmodellen die marktpartijen in de mobiliteit gaan opzetten. De overheid moet zijn strategie bepalen om rond deze ontwikkelingen haar maatschappelijke doelstellingen veilig te stellen. Hoe gaat de overheid op basis van deze ontwikkelingen haar OV-concessies inrichten? Tegen welke voorwaarden wordt het mogelijk om een deelfietsstelsel te plaatsen in de openbare ruimte? Welke voorwaarden moet de overheid stellen aan een subsidie aan MaaS-diensten?

*Wil je weten hoe de overheid haar maatschappelijke doelen veiligstelt in de MaaS- en vervoersmarkt? Neem contact op met Dennis Hijkoop (dennis.hijkoop@keypoint.eu) of Cees Bakker (cees.bakker@keypoint.eu) van Keypoint Consultancy.*

## Geciteerde werken

InfoNU. (2012, april 24 ). *Het verdienmodel van Ryanair*. Opgehaald van InfoNu: <https://zakelijk.infoNu.nl/onderneming/88524-het-verdienmodel-van-ryanair.html>

Misset Horeca. (2018, maart 16). *Thuisbezorgd.nl: 'Commissie kan nog wel wat omhoog*. Opgehaald van MH Misset Horeca: <https://www.missethoreca.nl/restaurant/nieuws/2018/03/thuisbezorgd-nl-commissie-kan-nog-wel-wat-omhoog-101301493>

NRC. (2018, april 6). Hoe verleidt Booking.com je snel een hotelkamer te boeken? *NRC*.

Overheid.nl. (2018, oktober 22). *Verdrag inzake de internationale burgerluchtvaart, Chicago, 07-12-1944*. Opgehaald van Wettenbank: <https://wetten.overheid.nl/BWBV0005507/2018-10-22>

Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (RLI). (2018). *Van B naar Anders*. Den Haag: Raad voor de leefomgeving en infrastructuur.

