

Strategisk utveckling

TJÄNSTEUTLÅTANDE  
2014-09-12  
Version 1Ärende/Dok. id.  
SL 2013-4862Handläggare  
Jens Plambeck  
08-686 16 51Trafiknämnden  
2014-09-23, punkt 25Infosäk. klass  
K1 (Öppen)

## Beslut om förstudie inför upphandling av nya reklamavtal

### Ärendebeskrivning

Trafiknämnden har beslutat på sammanträdet i februari 2014<sup>1</sup> att uppdra åt förvaltningschefen att säga upp samtliga reklamavtal till upphörande i och med utgången av 2015. Trafikförvaltningen har med anledning av detta genomfört en förstudie inför upphandling av nya avtal. Förstudien ger information om förutsättningar inför kommande upphandling samt analyserar dessa förutsättningar i förhållande till trafikförvaltningens övergripande mål och föreslår en affärsinriktning. Förstudien ligger således till grund för anskaffningsbeslut och kommande upphandling.

Parallellt med detta uppdrag genomför trafikförvaltningen en utredning avseende långsiktig inriktning kundmiljö väderskydd och hållplatser samt reklam<sup>2</sup>. Utredningen kommer att beredas i trafiknämnden som ett separat beslutsärende.

### Beslutsunderlag

Förvaltningschefens tjänsteutlåtande den 12 september 2014  
Förstudie inför upphandling av nya reklamavtal, SL 2013-4862  
Bilaga 1, Ekonomi  
(HEMLIG enligt 19 kap 3 § offentlighets- och sekretesslagen (2009:400) och utsändes enbart till trafiknämndens ledamöter), SL 2013-4862

---

<sup>1</sup> Beslut av TN i samband med beredning av ärende "Beslut om kortsiktig plan för uppförande av 600 väderskydd under åren 2013-2014" TN 2011-0257

<sup>2</sup> Beslut av TN i samband med beredning av ärende "Nuläge, strategiska överväganden samt inriktning avseende kundmiljö bussväderskydd och hållplatser samt reklam" TN 1211-0257

Strategisk utveckling

TJÄNSTEUTLÅTANDE

Ärende/Dok. id.  
SL 2013-4862

Version 1

Infosäk. klass  
K1 (Öppen)

## Förslag till beslut

Trafiknämnden föreslås besluta

*att* godkänna förstudierapporten och dess affärsinriktning som grund för framtagande av anskaffningsbeslut och genomförande av upphandling av reklam

*att* uppdra åt förvaltningschefen att återkomma till trafiknämnden med förslag till anskaffningsbeslut.

## Förvaltningens förslag och motivering

### *Sammanfattning*

Trafiknämnden har uppdragit förvaltningschefen att säga upp samtliga reklamavtal till upphörande i och med utgången av 2015<sup>3</sup>.

Inför den planerade upphandlingen har en förstudie genomförts vilken omfattar kartläggning och analys av avtal och reklamspecifika förutsättningar avseende utveckling av ytor, digitalisering, geografisk spridning, reklambranschens utveckling samt övriga principiella frågeställningar av betydelse. Arbetet innefattar även förslag på affärsinriktning för de nya reklamavtalen, baserat på aktuella styrande övergripande strategier och mål.

Uppdragets mål och vägledande principer har härletts från vision och övergripande mål i regionalt trafikförsörjningsprogram<sup>4</sup>. Hur målbilden ska uppnås förtydligas genom trafikförvaltningens strategier rörande trafik, infrastruktur, affär samt hållbar utveckling. Dessa beskriver övergripande och framåtblickande strategiska principer för verksamheten<sup>5</sup>.

De övergripande målen i trafikförsörjningsprogrammet och specifikt målen rörande attraktiva resor och effektiva resor med låg miljö- och hälsopåverkan har verkat som utgångspunkt för detta uppdrag och definierat två nedbrutna mål; ökade intäkter och utökad resenärsnytta.

Digitalisering är en tydlig trend inom alla typer av verksamheter då kostnader för digital utrustning ständigt blir lägre samtidigt som utbyggnaden av tillgång till internet möjliggör en kostnadseffektiv kontroll och styrning av digitala

---

<sup>3</sup> Beslut av TN i samband med beredning av ärende "Beslut om kortsiktig plan för uppförande av 600 väderskydd under åren 2013-2014" TN 2011-0257

<sup>4</sup> Regionalt trafikförsörjningsprogram för Stockholm län, LS 1207-0962 (TN 1201-0032)

<sup>5</sup> Strategier för den regionala kollektivtrafiken i Stockholms län, TN2-2013-00543

Strategisk utveckling

TJÄNSTEUTLÅTANDE

Ärende/Dok. id.  
SL 2013-4862

Version 1

Infosäk. klass  
K1 (Öppen)

enheter. Inom reklambranschen är detta tydligt med utvecklingen av digitala medier och inom utomhusreklammarknaden ökar antalet digitala ytor.

Det finns ett antal fördelar med den digitala utvecklingen kopplade till utredningens två övergripande mål:

#### Utökad resenärsnytta

- Möjlighet till utveckling av resenärsnyttor genom att inkludera trafik- och störningsinformation i realtid, information om biljetter och nya erbjudanden etc.
- Förbättrad reseupplevelse genom att erbjuda nyheter och väderinformation på skärmar i kombination med reklam och trafikinformation.
- Skapar en modernare kollektivtrafikmiljö.
- Uppskattas av resenärer.

#### Ökade intäkter

- Digitala ytor ger möjlighet till fler annonsörer per yta och därmed högre intäkt per yta.
- Budskapet i reklamen kan förändras under dygnet och geografiskt läge samt varieras efter hur kampanjen tas emot av målgruppen.
- Lägre hanteringskostnad vid byte av reklam innehåll.
- Högre uppmärksamhetsvärde i målgruppen.

Kravet på digitalisering i framtida reklamavtal bör vara väl balanserat och periodiserat över en längre tid för att inte leda till minskade reklamintäkter på kort sikt samtidigt som en digital utveckling behövs för att på längre sikt öka reklamintäkterna, resenärsnyttan och kundnöjdheten.

Den analoga reklamen kommer fortsatt stå för en stor del av reklamen inom kollektivtrafiken och därmed också för majoriteten av intäkterna från reklamupplåtelse till trafikförvaltningen under lång tid framöver. För att uppnå huvudmålen om ökade intäkter och utökad resenärsnytta krävs alltså en utfasning av den stora andelen analoga reklam ytor över längre tid.

Utmaningen med en uppdelning av reklamaffären ligger dels i ambitionen att behålla nuvarande intäktsnivå givet nedgång av reklammarknaden och dels möjligheten till långsiktigt ökade intäkter, förbättrad resandemiljö samt utveckling av resenärsnyttor genom en väl avvägd digital utveckling. Med utgångspunkt från ovan föreslås följande avtalsområdesindelning:

- Spårtrafik
- Bussväderskydd
- Buss insida
- Buss utsida

Strategisk utveckling

TJÄNSTEUTLÅTANDE

Ärende/Dok. id.  
SL 2013-4862

Version 1

Infosäk. klass  
K1 (Öppen)

Ovanstående avtalsområdesindelning ska skapa förutsättningar för konkurrens i upphandling och maximerade intäktsmöjligheter samtidigt som förvaltning och administration ska vara effektiv och tydlig.

Ägandeskap av infrastrukturen för reklam skiljer sig mellan de olika typerna av reklamutrustning. Ägandet ska i enlighet med trafikförvaltningens affärsstrategi<sup>6</sup> alltid ligga på den part som är mest lämpad att hantera denna med avseende på ekonomi, rådighet, teknik och underhåll. De parter som kan komma ifråga är trafikförvaltningen, reklamentreprenör samt trafikentreprenör. Infrastrukturen som kopplar till reklam är exempelvis ramar och vitriner till analog reklam i fordon och i trafikmiljön, digitala reklamskyltar samt system kopplade till digital reklam. Detta anses inte vara strategisk infrastruktur för landstinget. Affärsinriktningen innebär därför en förflyttning jämfört idag där leverantörsmarknaden framgent får ta ett större ansvar och ägarskap över exempelvis reklamvitriner och digitala skyltar. Idag äger landstinget mycket av dessa tillgångar och agerar mellanhand mellan olika leverantörer. Inriktningen renodlar trafikförvaltningens beställarroll och ger mer effektiva gränssnitt. Detta kräver i sig en förflyttning vad gäller affärsform.

En övergång till outsourcing från nuvarande managementkontrakt föreslås med anledning av ovan. I och med en outsourcing läggs mer ansvar och ägarskap för tillgångar över på privat part men trafikförvaltningen behåller fortsatt rådighet över tillgångar och utvecklingen av resenärsnyttor.

En ersättningsmodell som kombinerar fast och rörlig del föreslås. Denna modell ger tydlighet vid budgetering samt möjlighet till ökade intäkter vid en uppgång på reklammarknaden, incitament för båda parter att utveckla reklamkanalen under avtalsperioden samt att risken för felaktig ersättning vid avtalstecknande minimeras genom att intäkten är tydligt kopplad till reklamförsäljningens belopp.

En avtalstid på fem år med möjlighet till förlängningar på två plus två år rekommenderas. Avtalstiden ger möjlighet till digitala investeringar och avskrivningar under avtalsperioden samtidigt som reklamentreprenören hinner bygga upp sin försäljningskanal och tillgodogöra sig investeringens möjlighet till ökade intäkter till reklamentreprenören och till landstinget.

### *Bakgrund*

Trafikförvaltningen har under en längre tid hyrt ut nyttjanderätten till reklamytor i trafiksystemet. Totalt finns idag tre olika avtal rörande nyttjanderätten till reklamupplåtelse i trafiksystemet.

---

<sup>6</sup> Strategier för den regionala kollektivtrafiken i Stockholms län, TN2-2013-00543

Strategisk utveckling

TJÄNSTEUTLÅTANDE

Ärende/Dok. id.  
SL 2013-4862

Version 1

Infosäk. klass  
K1 (Öppen)

- På och i anslutning till spårfordon
- På och i bussar
- Bussväderskydd

Entreprenören för samtliga ovan nämnda avtal är Clear Channel Sverige AB.

Trafiknämnden har på sammanträdet i februari 2014 beslutat att uppdra åt förvaltningschefen att säga upp samtliga reklamavtal till upphörande i och med utgången av 20157.

Inför den planerade upphandlingen har trafikförvaltningen genomfört en förstudie avseende affärsinriktning för reklam. Uppdraget syftar till att ta fram ett underlag som kan ligga till grund för beslut i trafiknämnden när det gäller en inriktning rörande nyttjanderätten till reklam i kollektivtrafiken i Stockholms län.

De vägledande principer utredningen tagit utgångspunkt i har varit följande:

- Reklamaffären bidrar positivt till reseupplevelsen.
- Resenärens exponering för reklam följer en accepterad nivå.
- Reklamavtal vilka bidrar till framtidsanpassad utveckling av resenärsnyttor i kollektivtrafiken.
- Inriktningen skapar goda förutsättningar för ökade intäkter.
- Avtalen möjliggör kostnadseffektiv förvaltning.

### *Överväganden*

För att förbereda genomförandet av ny upphandling av nyttjanderätt till reklamutor i trafiksystemet har trafikförvaltningen genomfört en förstudie som föreslår en affärsinriktning för kommande affärer. Nedan presenteras grundläggande överväganden för affärsinriktningen. I förstudierapporten utvecklas dessa överväganden än mer ingående.

### Målsättning

De övergripande målen i trafikförsörjningsprogrammet mer specifikt; attraktiva resor och effektiva resor med låg miljö- och hälsopåverkan har verkat som utgångspunkt för detta uppdrag och definierat två nedbrutna mål; ökade intäkter och utökad resenärsnytta.

I trafikförvaltningens strategi för affär<sup>8</sup> tydliggörs att affärer ska utvecklas i syfte att öka intäkterna till verksamheten. Trafikförvaltningen ska även arbeta för att

---

<sup>7</sup> Beslut av TN i samband med beredning av ärende "Beslut om kortsiktig plan för uppförande av 600 väderskydd under åren 2013-2014" TN 2011-0257

<sup>8</sup> Strategier för den regionala kollektivtrafiken i Stockholms län, TN2-2013-00543

Strategisk utveckling

TJÄNSTEUTLÅTANDE

Ärende/Dok. id.  
SL 2013-4862

Version 1

Infosäk. klass  
K1 (Öppen)

utforma attraktiva affärer och återkommande utvärdera möjligheter till nya intäktskällor.

Avseende reklam framgår i affärsstrategin att trafikförvaltningen ska skapa förutsättningar för ökade reklamintäkter genom att erbjuda moderna och attraktiva annonseringsmöjligheter.

Affärsstrategin anger inriktningen att reklamintäkternas tillväxt och kundmiljöns utveckling skall balanseras mot resenärsnytta och attraktiv kollektivtrafik. Resenärsnyttan får med andra ord aldrig bli lidande, snarare skall reklam öka resenärsnyttan, reseupplevelsen och förbättra resandemiljön.

#### Digitalt skifte

Marknaden för utomhusreklam sjönk under det senaste året men aktörerna inom branschen ser positivt på utvecklingen av kommunikationskanalen och på möjlighet till ökade intäkter och förändrade marknadsandelar. Detta med anledning av den ökade fragmenteringen av medialandskapet vilken leder till att utomhusmediet blir mer och mer relevant dels genom ökad inflyttning till storstäder och dels genom det faktum att utomhus når annonsörens målgrupp när de är aktiva och köpnära. Fragmenteringen leder också till att konsumenten tar del av reklambudskap genom allt fler kanaler. Undersökningar<sup>9</sup> har även visat att konsumenter är positivt inställda till att ta del av reklambudskap genom utomhusmediet.

Den analoga reklamen kommer fortsatt stå för en stor del av reklamen inom kollektivtrafiken och därmed också för majoriteten av intäkterna från reklamupplåtelse till trafikförvaltningen under lång tid framöver. För att uppnå huvudmålen om ökade intäkter och utökad resenärsnytta krävs en utfasning av den stora andelen analoga reklamtyper över längre tid.

Intresset för digital reklam i kollektivtrafiken ökar bland annonsörer, reklamreprentörer och kollektivtrafikmyndigheter. Anledningarna till detta är bland annat:

- Möjlighet att kombinera resenärsinformation och underhållning för en förbättrad reseupplevelse.
- Möjlighet till trafik- och störningsinformation i realtid för förbättrad resenärsnytta.
- Modernisering av trafikmiljön.
- Ökad intäkt.
- Lägre produktionskostnader och miljöpåverkan.

---

<sup>9</sup> Reklam i SL-trafiken, september 2012. Augur, Kluvna känslor, januari 2012. Sveriges Annonsörer, Unga om reklam, februari 2012, Marie Grusell

Strategisk utveckling

TJÄNSTEUTLÅTANDE

Ärende/Dok. id.  
SL 2013-4862

Version 1

Infosäk. klass  
K1 (Öppen)

En viktig slutsats från förstudien är att digital utveckling långsiktigt är den viktigaste möjligheten till en modern och attraktiv kommunikationskanal vilket leder till både ökade intäkter och utökad resenärsnytta.

#### Avtalsområdesindelning

Utmaningen med en uppdelning av reklamaffären ligger i dels ambitionen att behålla nuvarande intäktsnivå givet nedgången av reklammarknaden och dels säkerställa möjligheten till långsiktigt ökade intäkter, förbättrad resandemiljö samt utveckling av resenärsnyttor genom en väl avvägd digital utveckling.

Följande uppdelning av affären föreslås därför:

#### *Spårtrafik (tunnelbana, lokalbana, pendeltåg)*

Det stora värdet på reklamutor ligger i tunnelbanemiljön. Ett stort avtal som därför täcker in hela tunnelbanan i enlighet med dagens spårtrafikavtal begränsar risken avseende intäktsminskning. Den digitala infrastrukturen i tunnelbanan kan utökas ytterligare genom marknadens egen drivkraft. För att säkerställa att det verkligen sker bör det i avtal definieras att viss procentuell del av intäkterna skall investeras i digital utveckling under avtalets löptid.

Avtalet bör även säkerställa att potentiell ny digital informationskanal i fordon kan utvecklas under avtalsperioden om trafikförvaltningen så önskar.

Att reklamutor inom trafikslag lokalbana ingår i spåravtalet beror dels på att stationsmiljöer i många fall är gemensamma med tunnelbana varför en uppdelning mellan trafikslagen skulle innebära gränssnittsutmaningar mellan reklamutvecklare.

Pendeltågstrafiken har med 300 000 resenärer per dag potential att brytas ut som eget avtal, men diskussioner avseende ansvar för perronger och därmed rättigheter till reklamen på dessa innebär osäkerhet i dagsläget. Värdet på stationsmiljön är därför mycket osäkert och investeringar i en digital utbyggnad kan inte försvaras med den risk detta innebär.

#### *Bussväderskydd*

Reklam på väderskydd riktar sig framförallt mot förbipasserande och bilister och inte direkt mot resenärer i kollektivtrafiken. Reklam på väderskydd ingår ofta i nationella reklamkampanjer. Utmaningar avseende möjlighet till rörliga bilder i trafikmiljö och de höga investeringskostnaderna innebär begränsade möjligheter att krävställa digital reklamutveckling under kommande avtalsperiod. Med anledning av kommunikationskanalens skilda mottagare samt intresse från flera marknadsaktörer föreslås väderskydd hanteras – i likhet med i dag – inom separat avtal.



Strategisk utveckling

TJÄNSTEUTLÅTANDE

Ärende/Dok. id.  
SL 2013-4862

Version 1

Infosäk. klass  
K1 (Öppen)*Buss insida*

För att möjliggöra en digital utveckling i fordon vilken på sikt kan generera ökade intäkter, resenärsnytta och reseupplevelse är det lämpligt att börja med bussar. Nya bussar som efterhand kommer in i trafikavtalen har potential att redan från fabrik utrustas med digitala skärmar till en lägre kostnad än vid eftermontering. Att börja i mindre skala och inom ett begränsat område ger trafikförvaltningen tid att förbereda organisationen, utarbeta processer och rutiner för framtida förvaltning av denna nya informationskanal.

Avtalet bör utformas så att visning av information och underhållning möjliggörs i fordon med digitala ytor samt att samexistens med analog reklam i fordon säkerställs i den utsträckning reklamentreprenör så önskar.

*Buss utsida*

Reklam på utsidan av bussar riktar sig inte främst mot resenärer i kollektivtrafiken utan mer till förbipasserande och bilister. Utsidan anses stå för en större del av den totala reklamintäkten för buss. Digitalisering av ytor på utsidan av fordon anses ligga i framtiden, även om detta redan finns i andra delar av världen, varför utsida buss föreslås fokusera helt på analoga reklamytor.

*Waxholmsbolaget*

Waxholmsbolagets reklamaffär har litet marknadsintresse och värde varför reklam i fartyg rekommenderas ingå i avtalet för buss utsida.

Ägande och ansvar

Ägandeskap av infrastrukturen för reklam skiljer sig mellan de olika typerna av reklamutrustning. Ägandet ska i enlighet med trafikförvaltningens affärsstrategi<sup>10</sup> alltid ligga på den part som är mest lämpad att hantera denna med avseende på ekonomi, rådighet, teknik och underhåll. De parter som kan komma ifråga är trafikförvaltningen, reklamentreprenör samt trafikutövare. Infrastrukturen som kopplar till reklam är ingen strategisk infrastruktur för landstinget. Affärsinriktningen innebär därför en önskad förflyttning jämfört idag där leverantörsmarknaden framöver får ta ett större ansvar och ägarskap över exempelvis reklamvittriner och digitala skyltar. Idag äger landstinget mycket av dessa tillgångar och agerar mellanhand mellan olika leverantörer. Inriktningen renodlar trafikförvaltningens beställarroll och ger mer effektiva gränssnitt. Detta kräver i sig en förflyttning vad gäller affärsform.

Nedanstående tabell visar rekommenderad ansvarsfördelning för framtida reklamavtal vad gäller tillgångar.

---

<sup>10</sup> Strategier för den regionala kollektivtrafiken i Stockholms län, TN2-2013-00543



| Avtalsområde | Reklammiljö   | Reklamtyp |          | Trafikförvaltningen | Reklam-entreprenör | Trafik-utövare |
|--------------|---------------|-----------|----------|---------------------|--------------------|----------------|
| Buss         | Fordon        | Analogt   |          | -                   | -                  | X              |
|              |               | Digitalt  | Hårdvara | -                   | -                  | X              |
|              |               |           | Mjukvara | X                   | -                  | -              |
| Spår         | Fordon        | Analogt   |          | -                   | X                  | -              |
|              |               | Digitalt  | Hårdvara | X                   | -                  | -              |
|              |               |           | Mjukvara | X                   | -                  | -              |
|              | Stationsmiljö | Analogt   |          | -                   | X                  | -              |
|              |               | Digitalt  | Hårdvara | -                   | X                  | -              |
|              |               |           | Mjukvara | X                   | -                  | -              |
| Väderskydd   |               | Analogt   |          | -                   | X                  | -              |

Tabell. Föreslagen ansvarsfördelning för reklamutrustning i nya reklamavtal

Den tekniska utvecklingen inom digital reklam går snabbt framåt med nya lösningar och system. För att kunna hantera detta bör ägaren av utrustning ha teknisk kompetens inom området och bevaka nya lösningar. Då reklam inte ligger inom trafikförvaltningens kärnverksamhet är det stor risk att kompetensen inom området är låg vilket pekar på att ägande under avtalsperioden bör ligga på reklamentreprenör.

Trafikförvaltningen ska som utgångspunkt inte äga digital reklaminfrastruktur i stationsmiljö och bussar under avtalstiden. Trafikförvaltningen bör däremot kontrollera mjukvara för innehållshantering i digitala skärmar, antingen i egen regi eller via tredje part. Detta för att säkerställa samma gränssnitt ut mot resenärer och igenkänningsfaktor i hela kollektivtrafiken

Med analog infrastruktur menas exempelvis snäpplistor, ramar och reklamvitriiner (bakgrundsbelysta och med rullande reklamenheter).

Hanteringen av detta tar i dagsläget mycket administrativ tid från förvaltningen och ett större ansvar bör läggas på reklamentreprenören.

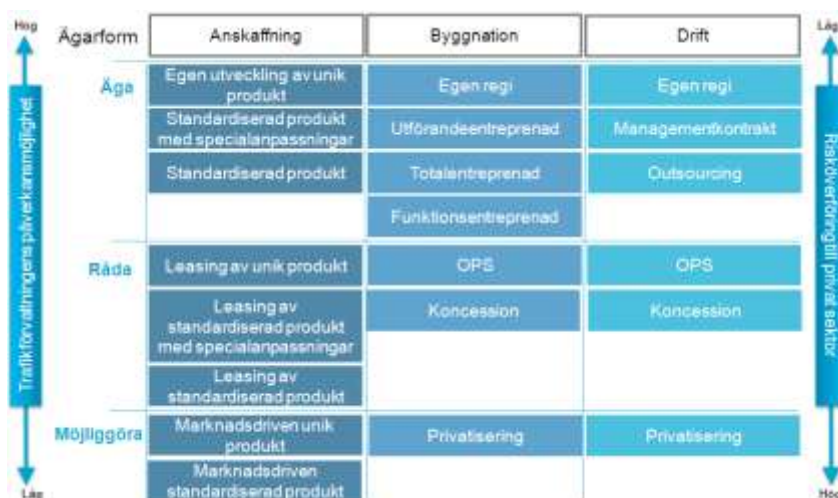
För att säkerställa rådigheten över tillgångar vid ny upphandling samt minimera den risk för kapitalförstöring samt risk för miljökonsekvenser som ett eventuellt utbyte av reklamutrustning innebär föreslås att kommande avtal konstrueras så att ägande av reklamutrustning övergår från sittande reklamentreprenör till ny reklamentreprenör alternativt trafikförvaltningen vid efterföljande avtalsskifte. Tillgångarna följer således med affären vid leverantörsbyten.

Drift och underhåll av reklamvitriiner bör hanteras av reklamentreprenör. Detta är fallet i dagens avtal inom spår och buss vilket fungerat bra. Skötseln av hela reklamvitriinen i bussväderskydd bör också läggas på reklamentreprenör och frikopplas från befintliga trafikavtal. Med utgångspunkt från att ägandeskap av

infrastrukturen föreslås ligga på reklamreprentör blir detta en naturlig förutsättning.

### Affärsform

Dagens nyttjanderättsavtal för reklam ligger enligt trafikförvaltningens modell för affärsformer<sup>11</sup> inom drift och är managementkontrakt med en låg risköverföring till leverantörsmarknaden. De typer av avtalsformer som är aktuella för reklamaffären är antingen managementkontrakt, outsourcing eller koncession.



Modell: Trafikförvaltningens affärsformer enligt affärsstrategin

Skillnaden mellan managementkontrakt och outsourcing, är i huvudsak att outsourcing inbegriper ett leverantörsansvar för tillgångar vilket i sig innebär att ett större ansvar och affärsrisk överförs till leverantören. Nuvarande avtalsform för samtliga reklamavtal är managementkontrakt med en intäkt till landstinget baserat på reklamförsäljningen. Koncession är en möjlig affärsform för bussväderskyddsavtalet där en tydlig potentiell koncessionsersättning i form av ett helhetsansvar för väderskydd (anskaffning, byggnation samt drift och underhåll) är en möjlig lösning. Vilken koncessionsersättning i övriga delar av reklamavtalen som trafikförvaltningen skulle få är svårare att tydligt definiera och koncession kan därför inte anses vara en lämplig affärsform. I affärsstrategin<sup>12</sup> nämns att trafikförvaltningen ska utveckla affärerna i syfte att öka intäkterna till verksamheten, öka riskspridningen samt eftersträva rådighet över strategiskt viktiga tillgångar.

Rörande reklamaffären önskar trafikförvaltningen att framöver överföra mer risk på privat part avseende ägande och ansvar för infrastruktur. Med de långa

<sup>11</sup> Strategier för den regionala kollektivtrafiken i Stockholms län, TN2-2013-00543

<sup>12</sup> Strategier för den regionala kollektivtrafiken i Stockholms län, TN2-2013-00543

Strategisk utveckling

TJÄNSTEUTLÅTANDE

Ärende/Dok. id.  
SL 2013-4862

Version 1

Infosäk. klass  
K1 (Öppen)

avtal som koncession kräver minskar rådigheten för trafikförvaltningen att påverka hur reklamaffären och resenärsnyttor skall utvecklas under avtalsperioden. Det finns heller inte tillräcklig balans mellan kostnader och intäkter för att motivera koncession för reklamavtal därför förespråkas en övergång från dagens managementkontrakt till outsourcing.

Överväganden kring lämplig affärsform handlar i stor grad om ansvaret över reklaminfrastrukturen där överväganden presenteras under rubriken ovan "Ägande och ansvar" som motiverar ett val av affärsformen outsourcing för samtliga reklamavtal.

#### Ersättning

Den ersättningsmodell som trafikförvaltningen föreslår är en kombination av en fast summa, garantibelopp, samt en rörlig del som baseras på försäljningsintäkter. Fördelen med denna modell är att ersättningen alltid som lägst blir garantibeloppet vilket ger en tydlighet vid budgetering. Den rörliga delen ger möjlighet till ökade intäkter vid en uppgång på reklammarknaden, incitament för båda parter att utveckla reklamkanalen under avtalsperioden samt att risken för felaktig ersättning vid avtalstecknande minimeras genom att intäkten är tydligt kopplad till reklamförsäljningens belopp.

#### Avtalstid

En avtalstid på fem år med möjlighet till förlängningar på två plus två år rekommenderas. Avtalstiden ger möjlighet till digitala investeringar och avskrivningar under avtalsperioden samtidigt som reklamentreprenören hinner bygga upp sin försäljningskanal och tillgodogöra sig investeringens möjlighet till ökade intäkter.

Med längre avtal tappar trafikförvaltningen möjlighet att påverka utvecklingen av kommunikationskanalen och framtida resenärsnyttor. Den snabba tekniska utvecklingen samt förändringar på reklammarknaden kan vid långa avtal göra att ersättningar och avtalsvillkor inte speglar aktuell verklighet med risk både för att trafikförvaltningen inte får maximalt betalt för sina reklamutor och att utvecklingen av kommunikationskanalen och resenärsnyttor tar längre tid.

#### **Ekonomiska konsekvenser av beslutet**

En bedömning av kostnader är gjord och bilagd rapporten. Bilagan är belagd med sekretess. (HEMLIG enligt 19 kap 3 § offentlighets- och sekretesslagen (2009:400) och utsändes enbart till trafiknämndens ledamöter), SL 2013-4862

#### **Sociala konsekvenser**

Ett av målen med kollektivtrafiken är att den ska vara tillgänglig för alla. Det är särskilt viktigt att beakta krav på tillgänglighetsfrågor för resenärer med nedsatt funktion. Ur ett socialt hållbarhetsperspektiv är det viktigt att det tydligt

Strategisk utveckling

TJÄNSTEUTLÅTANDE

Ärende/Dok. id.  
SL 2013-4862

Version 1

Infosäk. klass  
K1 (Öppen)

framgår vem som är avsändare av information när trafikförvaltningens trafikinformation och övrig marknadsföring av den upphandlade kollektivtrafiken syns i samband med kommersiell reklam. Dagens struktur med en referensgrupp och etiskt råd som bedömer reklamen är viktigt att ha med i framtida avtal och förvaltning.

**Konsekvenser för miljön**

I enlighet med landstingets Miljöpolitiska program 2012-2016 har hänsyn till miljön beaktats i arbetet med förstudien. Under upphandlingsfasen kommer detta område att konkretiseras ytterligare genom att krav definieras i förfrågningsunderlaget. Tydliga krav bör ställas på reklamreprentörens miljöarbete avseende arbetssätt, uppföljning och strävan att förbättra verksamhetens miljöprestanda.

Anders Lindström  
FörvaltningschefJens Plambeck  
Chef Strategisk utveckling

Strategisk utveckling  
*Affärsutveckling*

RAPPORT  
2014-09-12  
Version 1

Diarienummer  
377464  
SL 2013-4862  
Infosäk. klass  
K2 (Känslig)

Handläggare  
Carina Holm

## **Förstudie inför upphandling av nya reklamavtal**

**Stockholms läns landsting**  
Trafikförvaltningen  
105 73 Stockholm

Leveransadress:  
Lindhagensgatan 100  
Godsmottagningen  
112 51 Stockholm

Telefon: 08-686 16 00  
Fax: 08-686 16 06  
E-post: [registrator.tf@sll.se](mailto:registrator.tf@sll.se)

Säte: Stockholm  
Org.nr: 232100-0016  
[www.sll.se](http://www.sll.se)

*Besök oss: Lindhagensgatan 100. Kommunikationer: Stadshagen/Thorildsplan*

Strategisk utveckling  
*Affärsutveckling*

FÖRSTUDIE  
2014-09-12  
Version 1

Diarienummer  
377464  
SL 2013-4862  
Infosäk. klass  
K2 (Känslig)

## Förord

Trafiknämnden har beslutat att uppdra åt förvaltningschefen att säga upp samtliga reklamavtal till upphörande i och med utgången av 2015.<sup>1</sup>

För att förbereda genomförandet av ny upphandling av nyttjanderätt till reklamator i trafiksystemet, genomför trafikförvaltningen en förstudie i enlighet med trafikförvaltningens affärsprocess. För förstudien ansvarar sektion affärsutveckling inom avdelning strategisk utveckling.

Uppdragets huvudsakliga syfte är att:

- Kartlägga nulägesfakta.
- Identifiera formella, principiella och andra förutsättningar för nya affärer.
- Utarbeta strategisk och ekonomisk analys avseende lämplig affärsinriktning utifrån övergripande mål.

I denna rapport presenteras utredningens slutsatser och förslag till inriktning.

Parallellt med detta uppdrag genomför trafikförvaltningen en utredning avseende långsiktig inriktning kundmiljö väderskydd och hållplatser samt reklam<sup>2</sup>. Utredningen kommer att beredas i trafiknämnden som ett separat beslutsärende.

---

<sup>1</sup> Beslut av TN i samband med beredning av ärende ”Beslut om kortsiktig plan för uppförande av 600 väderskydd under åren 2013-2014” TN 2011-0257

<sup>2</sup> Beslut av TN i samband med beredning av ärende ”Nuläge, strategiska överväganden samt inriktning avseende kundmiljö bussväderskydd och hållplatser samt reklam” TN 1211-0257

## Innehållsförteckning

|      |  |    |
|------|--|----|
| 1    | Sammanfattning .....                       | 4  |
| 2    | Uppdraget .....                            | 7  |
| 2.1  | Bakgrund.....                              | 7  |
| 2.2  | Syfte och målsättning .....                | 7  |
| 2.3  | Genomförande och metodik .....             | 8  |
| 2.4  | Organisation .....                         | 8  |
| 3    | Nulägesanalys .....                        | 9  |
| 3.1  | Reklamavtal .....                          | 9  |
| 3.2  | Ansvarsfördelning utrustning.....          | 10 |
| 3.3  | Drift och underhåll .....                  | 11 |
| 3.4  | Reklam och trafikinformation .....         | 12 |
| 3.5  | Avtalsförvaltning.....                     | 12 |
| 4    | Marknads- och omvärldsanalys.....          | 13 |
| 4.1  | Övergripande .....                         | 13 |
| 4.2  | Utomhusreklam .....                        | 13 |
| 4.3  | Resenärsperspektivet.....                  | 15 |
| 4.4  | Leverantörsperspektivet .....              | 17 |
| 5    | Affärsinriktning .....                     | 17 |
| 5.1  | Övergripande .....                         | 17 |
| 5.2  | Målsättning .....                          | 18 |
| 5.3  | Digitalt skifte.....                       | 19 |
| 5.4  | Avtalsområdesindelning .....               | 21 |
| 5.5  | Ägande och ansvar .....                    | 26 |
| 5.6  | Affärsform.....                            | 29 |
| 5.7  | Ersättning .....                           | 31 |
| 5.8  | Avtalstid .....                            | 32 |
| 5.9  | Säkerhet, social hållbarhet och miljö..... | 32 |
| 5.10 | Sammanfattande slutsatser .....            | 34 |



|   |                       |    |
|---|-----------------------|----|
| 6 | Fortsatt arbete ..... | 39 |
|---|-----------------------|----|

## 1 Sammanfattning

Trafiknämnden har i förslag till beslut (11 februari 2014) ålagt förvaltningschefen att säga upp samtliga reklamavtal till upphörande i och med utgången av 2015.

Inför den planerade upphandlingen har en förstudie genomförts vilken omfattar kartläggning och analys av avtal och reklamspecifika förutsättningar avseende utveckling av ytor, digitalisering, geografisk spridning, reklambranschens utveckling etc. samt övriga principiella frågeställningar av betydelse. Arbetet innefattar även förslag på affärsinriktning för de nya reklamavtalen, baserat på aktuella styrande övergripande strategier och mål.

Slutsatserna i förstudien kan sammanfattas enligt följande:

### Målsättning

Uppdragets mål och vägledande principer har härletts från vision och övergripande mål i Regionalt trafikförsörjningsprogram för Stockholms län, 2012. Hur målbilden ska uppnås förtydligas genom trafikförvaltningens strategier rörande trafik, infrastruktur, affär samt hållbar utveckling. Dessa beskriver övergripande och framåtblickande strategiska principer för verksamheten.

De övergripande målen i trafikförsörjningsprogrammet och specifikt målen rörande attraktiva resor och effektiva resor med låg miljö- och hälsopåverkan har verkat som utgångspunkt för detta uppdrag och definierat två nedbrutna mål; ökade intäkter och utökad resenärsnytta.

### Digitalt skifte

Digitalisering är en tydlig trend inom alla typer av verksamheter då kostnader för digital utrustning ständigt blir lägre samtidigt som utbyggnaden av tillgång till internet möjliggör en kostnadseffektiv kontroll och styrning av digitala enheter. Inom reklambranschen är detta tydligt med utvecklingen av digitala medier och inom utomhusreklammarknaden ökar antalet digitala ytor.

Strategisk utveckling  
*Affärsutveckling*

FÖRSTUDIE  
2014-09-12  
Version 1

Diarienummer  
377464  
SL 2013-4862  
Infosäk. klass  
K2 (Känslig)

Det finns ett antal fördelar med den digitala utvecklingen kopplade till utredningens två övergripande mål:

#### Utökad resenärsnytta

- Möjlighet till utveckling av resenärsnyttor genom att inkludera trafik- och störningsinformation i realtid, information om biljetter och nya erbjudanden etc.
- Förbättrad reseupplevelse genom att erbjuda nyheter och väderinformation på skärmar i kombination med reklam och trafikinformation.
- Skapar en modernare kollektivtrafikmiljö.
- Uppskattas av resenärer.

#### Ökade intäkter

- Digitala ytor ger möjlighet till fler annonsörer per yta och därmed högre intäkt per yta.
- Budskapet i reklamen kan förändras under dygnet och geografiskt läge samt varieras efter hur kampanjen tas emot av målgruppen.
- Lägre hanteringskostnad vid byte av reklam innehåll.
- Högre uppmärksamhetsvärde i målgruppen.

En viktig slutsats är att digital utveckling långsiktigt är den viktigaste möjligheten till en modern och attraktiv kommunikationskanal vilket leder till både ökade intäkter och utökad resenärsnytta.

Den analoga reklamen kommer fortsatt stå för en stor del av reklamen inom kollektivtrafiken och därmed också för majoriteten av intäkterna från reklamupplåtelse till trafikförvaltningen under lång tid framöver. För att uppnå huvudmålen om ökade intäkter och utökad resenärsnytta krävs alltså en utfasning av den stora andelen analoga reklamtytor över tid.

#### Avtalsområdesindelning

Utmaningen med en uppdelning av reklamaffären ligger dels i ambitionen att behålla nuvarande intäktsnivå givet nedgång av reklammarknaden och dels möjligheten till långsiktigt ökade intäkter, förbättrad resandemiljö samt utveckling av resenärsnyttor genom en väl avvägd digital utveckling. Med utgångspunkt från ovan föreslås följande avtalsområdesindelning:

- Spårtrafik
- Bussväderskydd
- Buss insida
- Buss utsida

Strategisk utveckling  
 Affärsutveckling

 FÖRSTUDIE  
 2014-09-12  
 Version 1

 Diarienummer  
 377464  
 SL 2013-4862  
 Infosäk. klass  
 K2 (Känslig)

### Ägande och ansvar

Ägandeskap av infrastrukturen för reklam skiljer sig mellan de olika typerna av reklamutrustning. Ägandet ska alltid ligga på den part som är mest lämpad att hantera denna med avseende på ekonomi, rådighet, teknik och underhåll. De parter som kan komma ifråga är trafikförvaltningen, reklamentreprenör samt trafikutövare. Föreslagen ägande- och ansvarsfördelning visas nedan.

| Avtalsområde | Reklammiljö   | Reklamtyp |          | Trafik-förvaltningen | Reklam-entreprenör | Trafik-utövare |
|--------------|---------------|-----------|----------|----------------------|--------------------|----------------|
| Buss         | Fordon        | Analogt   |          | -                    | -                  | X              |
|              |               | Digitalt  | Hårdvara | -                    | -                  | X              |
|              |               |           | Mjukvara | X                    | -                  | -              |
| Spår         | Fordon        | Analogt   |          | -                    | X                  | -              |
|              |               | Digitalt  | Hårdvara | X                    | -                  | -              |
|              |               |           | Mjukvara | X                    | -                  | -              |
|              | Stationsmiljö | Analogt   |          | -                    | X                  | -              |
|              |               | Digitalt  | Hårdvara | -                    | X                  | -              |
|              |               |           | Mjukvara | X                    | -                  | -              |
| Väderskydd   |               | Analogt   |          | -                    | X                  | -              |

### Affärsform

En övergång till outsourcing från nuvarande managementkontrakt föreslås. I denna affärsform läggs mer ansvar över på privat part men trafikförvaltningen behåller fortsatt rådighet över tillgångar och utvecklingen av resenärsnyttor.

### Ersättning

En kombination av fast och rörlig del föreslås. Denna modell ger tydlighet vid budgetering samt möjlighet till ökade intäkter vid en uppgång på reklammarknaden, incitament för båda parter att utveckla reklamkanalen under avtalsperioden samt att risken för felaktig ersättning vid avtalstecknande minimeras genom att intäkten är tydligt kopplad till reklamförsäljningens belopp.

### Avtalstid

En avtalstid på fem år med möjlighet till förlängningar på två plus två år rekommenderas. Avtalstiden ger möjlighet till digitala investeringar och avskrivningar under avtalsperioden samtidigt som reklamentreprenör hinner bygga upp sin försäljningskanal och tillgodogöra sig investeringens möjlighet till ökade intäkter.

## 2 Uppdraget

### 2.1 Bakgrund

Trafikförvaltningen har under en längre tid hyrt ut nyttjanderätten till reklamutor i trafiksystemet. Totalt finns idag tre olika avtal rörande nyttjanderätten till reklam i trafiksystemet;

1. På och i anslutning till spårfordon
2. På och i bussar
3. Bussväderskydd

Entreprenören för samtliga ovan nämnda avtal är mediaförsäljningsbolaget Clear Channel Sverige AB.

Trafiknämnden har beslutat (TN sammanträde 2014-02-11)<sup>3</sup> att uppdra åt förvaltningschefen att säga upp samtliga reklamavtal till upphörande i och med utgången av 2015.

Inför den planerade upphandlingen genomförs förstudie vilken omfattar kartläggning och analys av avtal och reklamspecifika förutsättningar avseende utveckling av ytor, digitalisering, geografisk spridning, reklambranschens utveckling etc. samt övriga principiella frågeställningar av betydelse. Arbetet innefattar också att ta fram förslag på affärsinriktning för de nya reklamavtalen, baserat på aktuella styrande övergripande strategier och mål.

Arbetet med förstudien startar i februari 2014 med planerad avrapportering till trafiknämnden den 3 juni 2014.

### 2.2 Syfte och målsättning

Uppdraget syftar till att ta fram ett underlag som kan ligga till grund för beslut i trafiknämnden när det gäller upphandlingsprocessen rörande nyttjanderätten till upplåtelse av reklam i kollektivtrafiken i Stockholms län.

De vägledande principer utredningen tagit utgångspunkt i har varit följande:

- Reklamaffären bidrar positivt till reseupplevelsen.
- Resenärens exponering för reklam följer en accepterad nivå.
- Reklamavtal vilka bidrar till framtidsanpassad utveckling av resenärsnyttor i kollektivtrafiken.

---

<sup>3</sup> Beslut av TN i samband med beredning av ärende "Beslut om kortsiktig plan för uppförande av 600 väderskydd under åren 2013-2014" TN 2011-0257

- Inriktningen skapar goda förutsättningar för ökade intäkter.
- Avtalen möjliggör kostnadseffektiv förvaltning.

### 2.3 Genomförande och metodik

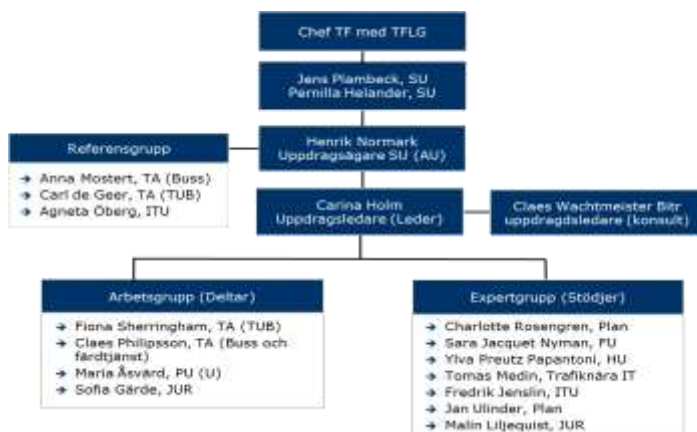
I uppstartsfasen fastställdes uppdragets syfte och tillvägagångssätt. Tidigt beslutades att utredningen skulle baseras både på en nulägesanalys, i syfte att dra nytta av erfarenhet och lärdomar som finns internt på trafikförvaltningen samt en marknadsanalys, för att dra lärdom från omvärlden och extern erfarenhet.

Nulägeanalysen bygger på en genomgång av dokumentation, nuvarande avtal, resenärsundersökningar samt genomlysning av intäkter och kostnader. I syfte att få en bra nulägesbild har intervjuer genomförts med ansvariga personer inom trafikförvaltningen. I marknadsanalysen ingår strategiska marknadsdiskussioner med representanter från marknaden om intresse och syn på olika affärsupplägg. En djupanalys i workshop-format har även genomförts i syfte att få en förståelse för affärens komposition och ta del av lärdomar från dagens reklamaffär.

Trafikförvaltningens affärsprocess, vilken beskriver de olika processtegen från behovsanalys till avslutad affär, har utgjort grunden för analys och detaljerad utformning av framtida affärsinriktning.

### 2.4 Organisation

Uppdragets organisation har bestått av en referensgrupp, en arbetsgrupp och en expertgrupp, (Figur 1). Utgångspunkten för uppdragsorganisationens struktur har varit att säkersälla förankring, uppnå involvering i arbete samt dra nytta av den expertis som finns i organisationen.



Strategisk utveckling  
Affärsutveckling

FÖRSTUDIE  
2014-09-12  
Version 1

Diarienummer  
377464  
SL 2013-4862  
Infosäk. klass  
K2 (Känslig)

*Figur 1: Uppdragets organisation*

Uppdragsledare är Carina Holm, sektion affärsutveckling och biträdande uppdragsledare är Claes Wachtmeister (konsult). Uppdragsägare är sektionens chef Henrik Normark.

Som grundläggande stöd för uppdragsledaren har funnits en arbetsgrupp, med representanter från trafikavdelningen, juridik samt projekt- och upphandling. En extern konsult har fungerat som samordnare, expert och biträdande uppdragsledare. Ämnesexperter från linjen har stöttat utifrån behov.

### **3 Nulägesanalys**

#### **3.1 Reklamavtal**

Dagens avtal omfattar samtliga existerande reklamutor på och i anslutning till kollektivtrafiken. Det innebär att nyttjanderätten omfattar reklamutor på och i anslutning till spårbundna fordon (tunnelbanetåg, svårvagnar, lokaltåg) samt på och i bussar. Ett separat avtal finns även rörande upplåtelse av reklamutrymmen på ca 1 500 bussväderskydd i regionen.

I september 2011 infördes digitala medier. Nätverket består i dag<sup>4</sup> av 154 digitala skärmar på de 12 mest trafikerade tunnelbanestationerna.

Totalt finns idag tre olika avtal rörande nyttjanderätten till reklam i trafiksystemet:

- På och i anslutning till spårfordon
- På och i bussar
- Bussväderskydd

Entreprenören för samtliga ovan nämnda avtal är Clear Channel Sverige AB.

Under 2012 renderade reklamintäkterna 249 miljoner kronor till AB SL<sup>5</sup>. I relation till trafikförvaltningens övriga intäkter kan detta jämföras med den prishöjning med 100 kr som infördes den 1 september 2011 på månadskort, vilken beräknas ha ökat biljettintäkterna med 204 miljoner kronor<sup>6</sup>. Intäkter och kostnader presenteras närmare i bilaga 1 Ekonomi. (Omfattas av sekretess enligt 19 kap 3 § första stycket offentlighets och sekretesslagen (2009:400) och utsändes enbart till trafiknämndens ledamöter.)

---

<sup>4</sup> April 2014

<sup>5</sup> SLs årsberättelse 2012

<sup>6</sup> SLs årsberättelse 2011

Strategisk utveckling  
 Affärsutveckling

 FÖRSTUDIE  
 2014-09-12  
 Version 1

 Diarienummer  
 377464  
 SL 2013-4862  
 Infosäk. klass  
 K2 (Känslig)

I dag finns inte något långsiktigt reklamavtal avseende trafikförvaltningens sjö- eller hamntrafik. Förfrågningar som kommer in från annonsörer avseende hamntrafiken har hanterats kortsiktigt och med enskilda avtal från gång till gång vilket resulterat i betydande administration för förvaltningsorganisationen. Beloppen är även förhållandevis små.

Inom Färdtjänsten finns inte reklamavtal och inte heller den frekvens eller räckvidd i målgruppen som krävs för att intressera reklamentreprenörer och annonsörer.

### 3.2 Ansvarsfördelning utrustning

Ägandeskapet av reklamutrustning skiljer sig åt mellan de olika trafikslagen. I princip följer ägandeskap av utrustning ägandet av den miljö där utrustningen är monterad.

Det innebär att i bussar äger trafikutövaren reklamutrustningen som består av ramar och snäpplister för uppsättande av analog reklam. I spårfordon äger trafikförvaltningen motsvarande utrustning.

Reklamentreprenör har under avtalsperioden ägt och investerat i den digitala infrastrukturen i tunnelbanan. De 120 skärmar som sattes upp innan spåravtalet förlängdes togs 2012 över av trafikförvaltningen till bokfört restvärde. Digitala ytor uppsatta efter avtalets förlängning äger reklamentreprenör, men ägandeskapet kommer vid avtalsslut att gå över till trafikförvaltningen. Mjukvaran för hanteringen av innehållet i de digitala skärmarna ansvarar reklamentreprenören för.

Beträffande reklamvitriner i väderskydd ligger ägandeskapet hos trafikförvaltningen.

| Avtalsområde | Reklammiljö   | Reklamtyp |          | Trafikförvaltningen | Reklamentreprenör | Trafikutövare |
|--------------|---------------|-----------|----------|---------------------|-------------------|---------------|
| Buss         | Fordon        | Analogt   |          | -                   | -                 | X             |
| Spår         | Fordon        | Analogt   |          | X                   | -                 | -             |
|              |               | Analogt   |          | X                   | -                 | -             |
|              | Stationsmiljö | Digitalt  | Hårdvara | X                   | -                 | -             |
|              |               | Digitalt  | Mjukvara | -                   | X                 | -             |
| Väderskydd   |               | Analogt   |          | X                   | -                 |               |

Figur 2: Nuvarande ansvarsfördelning för utrustning.



### 3.3 Drift och underhåll

Trafikförvaltningen ansvarar via trafikutövare för underhåll och skötsel av kundmiljön. Reklamentreprenören å sin sida ansvarar för renhållning och skötsel av reklamyta/vitrin inom spår- och bussavtalet. För bussväderskyddsavtalet gäller att reklamentreprenören endast ansvarar för reklamytans/vitrinens insida.

För reklamentreprenören och annonsören är helhetsintrycket av reklammiljön viktigt. Reklamentreprenörerna ställer med anledning av detta likt trafikförvaltningen och trafikutövarna hårda krav på att kundmiljön sköts på ett optimalt sätt. Alla parter har i och med detta gemensamma drivkrafter att säkerställa en trivsamt, trygg och säker kundmiljö för ökat resande och nöjda resenärer. När det gäller spår- och bussområdet har detta fungerat utan anmärkning. Avseende bussväderskydd har det funnits utmaningar.

Trafikförvaltningen arbetar efter strategin att lägga allt mer ansvar för kundmiljön på trafikutövare vilket skapar förutsättningar för trafikutövare att påverka trivsel, trygghet och säkerhet för resenärer. Det ökade ansvaret för kundmiljöerna är relativt nytt för trafikutövarna men de understryker själva betydelsen av ansvaret för ”hela resan” och den möjlighet det ger att långsiktigt utveckla resenärsmötet och resenärsnyttor. Trafikförvaltningen bedömer dessutom att underhållsområdet prioriteras och kontinuerligt förbättras från trafikutövarnas sida.

För att säkerställa förbättrad och förenklad möjlighet att följa upp dagens underhållsavtal krävs att uppförande av digitalt anläggningsregister utvecklas och implementeras<sup>7</sup>, en långsiktig plan för utveckling av stoppställens kundmiljö utarbetas och beslutas<sup>8</sup> samt att tydliga processer för uppföljning definieras. Anläggningsregistret är en viktig förutsättning för att möjliggöra kostnadseffektiv kvalitetskontroll av underhåll samt för att kunna påtala brister i skötseln och i förlängningen utkräva ansvar av berörd/a part/er. Genom ovan åtgärder samt att trafikförvaltningens samtliga krav och inställetider avseende drift och underhåll i trafik-, underhålls- samt reklamavtal ensas kan drift och underhåll effektiviseras ytterligare över tid och risken för drift- och underhållsproblem hållas till ett minimum.

---

<sup>7</sup> Beräknas vara klart under kvartal 2, 2014.

<sup>8</sup> Beslut av TN i samband med beredning av ärende ” Nuläge, strategiska överväganden samt inriktning avseende kundmiljö bussväderskydd och hållplatser samt reklam” TN 1211-0257 .

Ansvarsfördelningen mellan trafikutövare och reklamreprentör avseende reklamytor/vitriner bör tydliggöras och ensas i den mån det är möjligt för att underlätta och undvika gränssnittsproblem avseende skötsel och underhåll.

### 3.4 Reklam och trafikinformation

Nuvarande avtal ger trafikförvaltningen rätt att visa "SL-information" en viss del av exponeringstiden på digitala ytor.

Informationen kan bestå av:

- "SL-information": grundinformation, realtidsinformation, störningsinformation (planerad och akut) och kompletterande information såsom serviceinformation, marknadsinformation, trygghetsinformation, förebyggande information och krisinformation.
- Lokalt anpassad information för trafikförvaltningens hyresgäster vid relevanta stationer i anslutning till den station/uppgång där hyresgästens lokal finns.

För analoga ytor gäller att trafikförvaltningen har rätt till osålt utrymme för egen information.

Trafikförvaltningens bedömning är att detta fungerar väl idag och att inga större förändringar gentemot dagsläget krävs då fördelningen anses täcka behovet.

Ett behov av ökad digitalisering har identifierats vid analys av informationsinfrastrukturen. Digitalisering skall ske i takt med teknikutvecklingen och en samexistens av reklam och trafikinformation ska möjliggöras. Den digitala utvecklingen av informationsytor i trafiksystemet kan, rätt hanterat skapa förutsättning för en positiv utveckling av resenärsnyttor och reklamintäkter.

### 3.5 Avtalsförvaltning

Samtliga intäktsavtal ( däribland reklamavtal) hanteras som en samlad funktion inom trafikförvaltningen. Genom dagens hantering blir överskådligheten över hela reklamaffären tydlig. Uppföljning av kostnader och intäkter blir även enhetlig då samma rutiner används för samtliga trafikslag.

Avtalsförvaltningen avseende reklamavtal fungerar tillfredsställande. De utmaningar som finns är förknippade med drift- och underhåll av reklambestryckade väderskydd och ligger alltså inom reklamavtalet avseende väderskydd. Pågående utvecklingsprojekt samt trafikutövares helhetsansvar för resenärmötet och ökade erfarenhet borgar dock för förbättringar avseende drift och underhåll av väderskydd.

## 4 Marknads- och omvärldsanalys

### 4.1 Övergripande

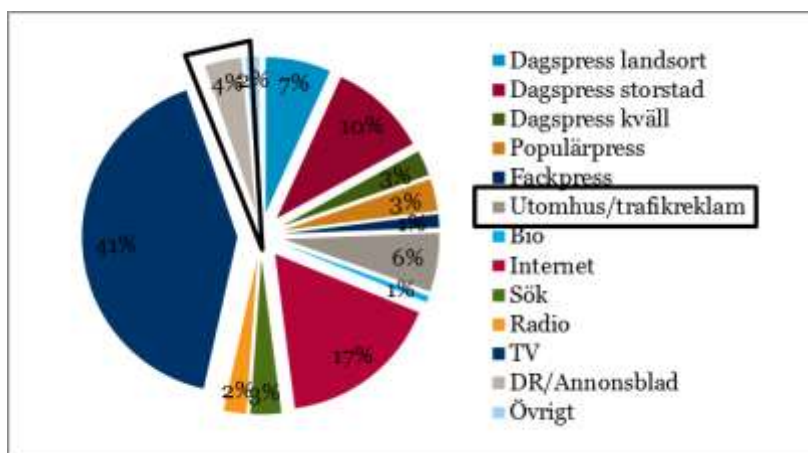
2013 omsatte reklammarknaden i Sverige drygt 65,5 mdkr, ofta benämnd som ”den stora reklamkakan”. I denna ingår, förutom ren medieinvestering även övrig marknadskommunikation t ex butikspromotion, event marknadsföring, mässor/sponsring, presentreklam samt produktionskostnader.

Nedbrutet till rena medieinvesteringar som innefattar marknads-kommunikation i t.ex. dagspressen, TV och internet uppgick omsättningen under 2013 till 31,4 mdkr.<sup>9</sup>

### 4.2 Utomhusreklam

Utomhusreklammarknaden, ofta benämnd out of home media (OOH), där huvuddelen av trafikförvaltningens reklamaffär sorterar under omsatte 992 mkr under 2013<sup>10</sup>. Under 2013 backade trafik- och utomhusreklammarknaden med 7 % under helåret sett från mediebyråers investeringar.<sup>11</sup>

Den svenska utomhusreklammarknaden domineras av två stora internationella aktörer med täckning över hela landet. Därefter kommer ett antal mindre bolag med mycket god täckning i vissa regioner och städer.



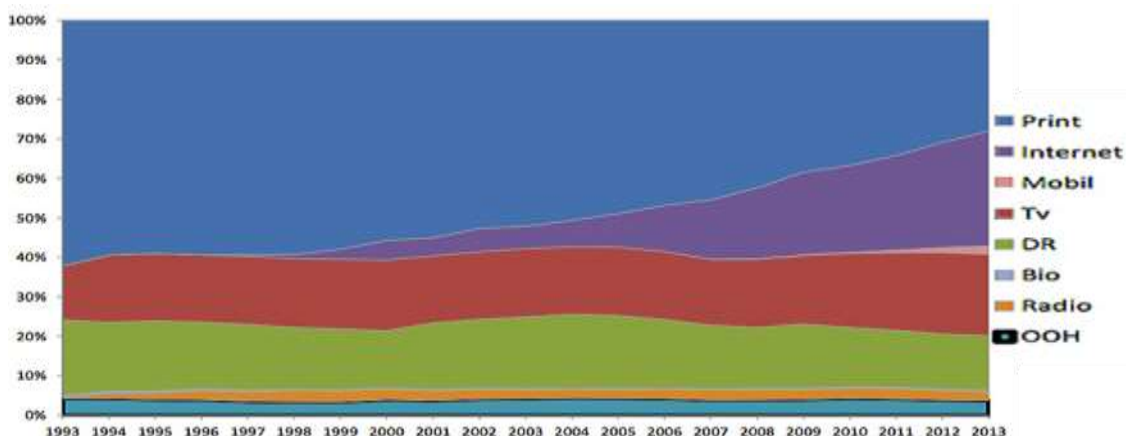
Figur 3: Utomhus/trafikreklamens andel av mediabyråinvesteringar, Mediebyråbarometern 2013

<sup>9</sup> Institutet för Reklam och Mediestatistik (IRM) Årsrapport 2013

<sup>10</sup> Institutet för Reklam och Mediestatistik (IRM) Årsrapport 2013

<sup>11</sup> Mediebyråbarometern 2013

Utomhuskategoriens andel av den totala reklamkakan har under de senaste 20 åren legat runt 4 %, (Se figur 3). Marknaden för utomhusreklam förväntas förändras under kommande år.



Figur 4: Graf över mediaslagens utveckling mellan 1993-2013, IRM

Den digitala utomhusreklamerna förväntas öka på bekostnad av den traditionella (analog) utomhusreklamerna. Aktörerna inom branschen ser en möjlighet till ökade intäkter och förändrade marknadsandelar. Detta med anledning av den ökade fragmenteringen av medialandskapet vilken leder till att det blir svårare för annonsörerna att nå hela sin målgrupp med hjälp av de kanaler man tidigare använt. Utomhus blir mer och mer relevant dels genom ökad inflyttning till storstäder och dels genom det faktum att utomhus når annonsörens målgrupp när de är aktiva och köpnära. När många av de traditionella medierna tappar sin träffsäkerhet i målgruppen når utomhusmediet lika stor andel av befolkningen. Fragmenteringen leder också till att konsumenten tar del av reklambudskap genom allt fler kanaler. Undersökningar har även visat att konsumenten är positivt inställd till att ta del av reklambudskap genom utomhusmediet.

Intresset för digital reklam i kollektivtrafiken ökar bland annonsörer, reklamföretag och kollektivtrafikmyndigheter. Anledningarna till detta är bland annat:

- Möjlighet att kombinera resenärsinformation och underhållning för en förbättrad reseupplevelse.
- Möjlighet till trafik- och störningsinformation i realtid för förbättrad resenärsnytta.
- Modernisering av trafikmiljön
- Ökad intäkt

- Lägre produktionskostnader och miljöpåverkan.

Den digitala utomhusreklammarknaden, ofta benämnd digital out of home media (DOOH), ger annonsörerna nya möjligheter att kommunicera med sina intressenter. Nya marknadsaktörer som specialiserat sig på denna typ av reklam har etablerat sig på marknaden. Likheten med TV mediet och möjligheten att kombinera t ex information, nyheter, väder och reklam gör att företag inom mer traditionell nyhetsmedia börjar intressera sig för kommunikationskanalen. Detta medför att konkurrensen inom utomhusreklamen förändras och ökar med det digitala utomhusformatets intåg.

Digital informationsinfrastruktur i fordon blir mer och mer vanligt inom kollektivtrafiken. I Sverige har Skånetrafiken, Karlstadbus, Västtrafik, UL och Östgötatrafiken antingen infört eller håller på att införa digitala informationsytor i fordon.

Skånetrafikens reseundersökningar visar att resenärer uppskattar digital information i fordon. 80 procent av resenärerna tycker att digitala ytor ombord är ganska eller mycket bra. Informationen bygger på en blandning av information och underhållning. Informationsinnehållet, nyheter, väder och reklam, hanteras oftast av innehållsleverantörer. Med denna kommunikationskanal finns därmed möjlighet att nå nya marknadsaktörer med möjlighet till ökad konkurrens vid upphandling.

#### **4.3 Resenärsperspektivet**

En tidigare undersökning avseende resenärers syn på reklamen i SL-trafiken<sup>12</sup> visar att reklam anses vara en del av samhället, den moderna ekonomin samt informationssamhället. Reklam anses självklart och positivt och ett bra sätt att få information om produkter, tjänster, nyheter och kollektivtrafiken.

Generellt framgår att de positiva delarna med reklam handlar om information och underhållning men även aspekten att reklamintäkten kan finansiera annat. Den negativa sidan handlar mer om att den göder och föder en konsumtionsinriktad kultur med fastställda och rigida normer som kan vara skadlig för såväl människor som miljö.

---

<sup>12</sup> SL-resenärsers syn på reklam, augusti 2005, Ipsos

I trafikförvaltningens senaste undersökning 2012<sup>13</sup> påvisas följande:

- **Den generella grundinställningen till reklam i SL-trafiken är positiv** (överraskande positiv). Reklamen har ett underhållningsvärde och hjälper till att fördriva tiden under resan. Resenärerna uppfattar att de själva kan välja bort reklamen om de så önskar.
- **Framtiden inom informationsområdet är digital**. Resenärerna är redan långt fram i tanken när det gäller digital information. Mobilen är ett komplement till den information som finns i SLs trafikmiljöer. Mobilen används av många, men inte alla.
- **Lokalt anpassad information och reklam har ett högt kundvärde**. Lokala erbjudanden kan mixas med generella erbjudanden, väder, nyheter, samhällsinformation mm parallellt med aktuell trafikinformation.
- **Reklam och trafikinformation är en helhet** och kan inte hanteras som två separata frågor. Reklamen är en bifråga och resenärerna har stor förståelse för att den finns i våra miljöer och ser det som ett naturligt inslag med stort underhållningsvärde. Reklam får gärna finnas i anslutning till trafikinformation men trafikinformationen måste alltid ha prioritet.
- **SLs kundmiljöer är allmänna platser och måste utvecklas varsamt** och med stor lyhördhet för de olika behov som finns hos resenärer. Balans och enhetlighet eftersträvas.

I en undersökning från februari 2012 om ungas förhållande till reklam<sup>14</sup> framgår att reklam uppskattas när resenären upplever att han eller hon själv kan välja vilken typ av reklam resenären själv vill ta del av. Att bläddra i ett tidningsmagasin eller att själv söka på nätet, ta del av utomhusreklam, buss- och spårvagnsreklam är former av reklam som inte känns lika påträngande. Det är ett mer eller mindre aktivt val som till och med upplevs som positivt.

I Sveriges annonsörers undersökning<sup>15</sup> framgår att svenskarna har blivit klart mindre positivt inställd till reklam. Samtidigt förstår de flesta att reklam är viktigt ur både ett samhällsekonomiskt och företagsekonomiskt perspektiv. Svenskarna är mest positiva till traditionella reklamkanaler t ex morgonpress, direkt reklam, sponsring och utomhusreklam där budskapet varken avbryter ett skeende eller en upplevelse. Mottagaren kan enkelt titta bort, vända blad eller välja att ta till sig budskapet, men allt sker på mottagarens villkor.

---

<sup>13</sup> Reklam i SL-trafiken, september 2012, Augur

<sup>14</sup> Unga om reklam, februari 2012, Marie Grusell

<sup>15</sup> Kluvna känslor, januari 2012, Sveriges Annonsörer

Strategisk utveckling  
Affärsutveckling

FÖRSTUDIE  
2014-09-12  
Version 1

Diarienummer  
377464  
SL 2013-4862  
Infosäk. klass  
K2 (Känslig)

#### 4.4 Leverantörsperspektivet

Dialoger med marknadsaktörer visar att traditionella utomhusreklamaktörer fortsatt tror på högre intäkt för analog jämfört med digital reklam p.g.a. den höga investeringskostnaden för den digitala infrastrukturen. Generellt är tveksamheten stor till digital investering i fordon även om aktörerna säger sig vara beredda att tillhandahålla innehåll i befintlig kanal. En uppdelning av affären geografiskt rekommenderas inte då räckvidd och frekvens i målgruppen skulle begränsas och riskera leda till minskade intäkter. Räckvidd och frekvens är speciellt viktiga aspekter ur reklamföretagets perspektiv för att kunna erbjuda annonsörer möjlighet att nå ut till stora målgrupper. Reklamytor på väderskydd och spårtrafik/buss ses som två olika affärer där väderskyddens fokus ligger nationellt och spår/buss lokalt. Med anledning av detta förespråkas att väderskydd läggs i separat avtal.

Digitale medieleverantörer anser att en fortsatt digital utveckling är en förutsättning för att öka intäkter, resenärsupplevelse samt kundnytta. Med anledning av detta förespråkas en uppdelning i mindre avtal för en ökad intäktspotential. Att de digitala medieleverantörerna önskar mindre avtal beror på att dessa företag omsätter betydligt mindre och därmed har svårt att hantera större avtal. De digitala medieleverantörerna tror även på samexistens mellan analog och digital reklam i kollektivtrafikmiljön.

Längden på avtal med analog reklam bör vara minst 5 år. Avtal med krav på digital investering bör vara något längre och helst 7-10 år för att möjliggöra avskrivningar på digitala investeringar.

## 5 Affärsinriktning

I efterföljande avsnitt följer förstudiens förslag på övergripande affärsinriktning gällande målsättning, avtalsområdesindelning, avtalstid, ansvarsfördelning samt ersättningsmodell för trafikförvaltningens reklamaffär.

### 5.1 Övergripande

I begreppet affärsinriktning insorteras följande:

- Målsättning
- Avtalsområdesindelning
- Ägande och ansvar
- Affärsform
- Ersättning
- Avtalstid
- Säkerhet, socialt ansvar och miljö



Strategisk utveckling  
Affärsutveckling

FÖRSTUDIE  
2014-09-12  
Version 1

Diarienummer  
377464  
SL 2013-4862  
Infosäk. klass  
K2 (Känslig)

Avsikten är att beslutade inriktningar ska skapa en tydlig grund för den vidare detaljering som, efter avslutad förstudie, slutgiltigt sker i det efterföljande genomförandeprojektet fram till färdiga avtal för ny reklamaffär finns på plats.

I övrigt utgör följande de viktigaste utgångspunkterna för förstudien avseende affärsinriktning reklam:

1. De övergripande målen i regionalt trafikförsörjningsprogram för Stockholms län, 2012 och specifikt; attraktiva resor och effektiva resor med låg miljö- och hälsopåverkan.
2. De för uppdraget nedbrutna målen om ökade intäkter och utökad resenärsnytta.
3. Trafiknämndens beslutade strategier; trafikstrategi, infrastrukturstrategi, affärsstrategi och strategi hållbar utveckling.

## 5.2 Målsättning

Uppdragets mål och vägledande principer har härletts från vision och övergripande mål i regionalt trafikförsörjningsprogram<sup>16</sup>. Målbilden uppnås genom trafikförvaltningens strategier rörande trafik, infrastruktur, affär samt hållbar utveckling<sup>17</sup>. Dessa beskriver övergripande och framåtblickande strategiska principer för verksamheten.

De övergripande målen i trafikförsörjningsprogrammet mer specifikt; attraktiva resor och effektiva resor med låg miljö- och hälsopåverkan har verkat som utgångspunkt för detta uppdrag och definierat två nedbrutna mål; ökade intäkter och utökad resenärsnytta.

### Ökade intäkter

I trafikförvaltningens strategi för affärer tydliggörs att affärer ska utvecklas i syfte att öka intäkterna till verksamheten. Trafikförvaltningen ska även arbeta för att utforma attraktiva affärer och återkommande utvärdera möjligheter till nya intäktskällor.

Avseende reklam framgår i affärsstrategin att trafikförvaltningen ska skapa förutsättningar för ökade reklamintäkter genom att erbjuda moderna och attraktiva annonseringsmöjligheter.

---

<sup>16</sup> Regionalt trafikförsörjningsprogram för Stockholm län, LS 1207-0962 (TN 1201-0032)

<sup>17</sup> Strategier för den regionala kollektivtrafiken i Stockholms län, TN2-2013-00543

Strategisk utveckling  
Affärsutveckling

FÖRSTUDIE  
2014-09-12  
Version 1

Diarienummer  
377464  
SL 2013-4862  
Infosäk. klass  
K2 (Känslig)

### Utökad resenärsnytta

I affärsstrategin sägs att reklamintäkternas tillväxt och kundmiljöns utveckling skall balanseras mot resenärsnytta och attraktiv kollektivtrafik. Resenärsnyttan får med andra ord aldrig bli lidande, snarare skall reklam öka resenärsnyttan, reseupplevelsen och förbättra resandemiljön.

## **5.3 Digitalt skifte**

Digitalisering är en tydlig trend inom alla typer av verksamheter då kostnader för digital utrustning ständigt blir lägre samtidigt som utbyggnaden av tillgång till internet möjliggör en kostnadseffektiv kontroll och styrning av digitala enheter. Inom reklambranschen är detta tydligt med utvecklingen av digitala medier och inom utomhusreklammarknaden ökar antalet digitala ytor.

Det finns ett antal fördelar med den digitala utvecklingen kopplade till utredningens två övergripande mål:

### Utökad resenärsnytta

- Möjlighet till utveckling av resenärsnyttor genom att inkludera trafik- och störningsinformation i realtid, information om biljetter och nya erbjudanden etc.
- Förbättrad reseupplevelse genom att erbjuda nyheter och väderinformation på skärmar i kombination med reklam och trafikinformation.
- Skapar en modernare kollektivtrafikmiljö.
- Uppskattas av resenärer (se punkt 4.3.)

### Ökade intäkter

- Digitala ytor ger möjlighet till fler annonsörer per yta och därmed högre intäkt per yta.
- Budskapet i reklamen kan förändras under dygnet och geografiskt läge samt varieras efter hur kampanjen tas emot av målgruppen.
- Lägre hanteringskostnad vid byte av reklam innehåll.
- Högre uppmärksamhetsvärde i målgruppen.

En viktig slutsats är att digital utveckling långsiktigt är den viktigaste möjligheten till en modern och attraktiv kommunikationskanal vilket leder till både ökade intäkter och utökad resenärsnytta.

Den analoga reklamen kommer fortsatt stå för en stor del av reklamen inom kollektivtrafiken och därmed också för majoriteten av intäkterna från reklamupplåtelse till trafikförvaltningen under lång tid framöver. För att uppnå målen om ökade intäkter och utökad resenärsnytta krävs alltså en utfasning av den stora andelen analoga reklam ytor över tid.

Strategisk utveckling  
Affärsutveckling

FÖRSTUDIE  
2014-09-12  
Version 1

Diarienummer  
377464  
SL 2013-4862  
Infosäk. klass  
K2 (Känslig)

Utmaningen med utökad digitalisering är de stora investeringar i dagens trafiksystem i form av ombyggnationer, framdragning av el och digitala skärmar som krävs. Visserligen sjunker priserna på skärmar och projektorer i takt med den tekniska utvecklingen, men fortfarande är investeringen jämfört med analog reklam svår att räkna hem förutom i de mest besökta och trafikerade miljöerna i kollektivtrafiken.

**Inriktning:** Kravet på digitalisering i framtida reklamavtal bör vara väl balanserat och periodiserat över en längre tid för att inte leda till minskade reklamintäkter på kort sikt samtidigt som en digital utveckling behövs för att på längre sikt öka reklamintäkterna, resenärsnyttan och kundnöjdheten.

#### 5.3.1 Stationer och perronger

Stationsmiljöerna i tunnelbanan är den mest eftertraktade delen av kollektivtrafiken sett ur ett reklamperspektiv. Med anledning av detta ser även marknadens aktörer en stor potential i ökad investering. I dagsläget finns ett digitalt nätverk av ytor på de 12 mest välbesökta tunnelbanestationerna. Totalt finns det 154 digitala ytor.

Trafikförvaltningen äger i dag de digitala reklamytorna i tunnelbanan vilket innebär att det redan finns en digital infrastruktur tillgänglig i ett framtida avtal. En stor del av investeringen är därmed redan gjord och krav på snabbare utfasning av analoga ytor bör därför kunna skrivas in i nytt reklamavtal utan att påverka intäkterna negativt.

Vad gäller stationsmiljöer för pendeltåg är situationen komplicerad. Förhandlingar pågår mellan framförallt trafikförvaltningen och Trafikverket avseende ägande och ansvar för drift av perronger och stationsmiljöer. Med den osäkerhet som finns rörande ägande och ansvar inom detta område är ett reklamavtal med krav på digitalisering svårt att formulera.

#### 5.3.2 Fordon

Utmaningen med digitala ytor i fordon (buss, tunnelbanetåg, lokalbanetåg, pendeltåg och spårvagnar) är risk för potentiell kanibalisering på nuvarande analog reklam i miljön och sänkt reklamvärde. Då det vanligtvis också är olika aktörer som står bakom de två medieformaten<sup>18</sup> blir utmaningen att hitta en

---

<sup>18</sup> Traditionella utomhusreklamföretag har stor erfarenhet och är specialiserade på analog reklam. Mediaföretag är specialiserade på redaktionellt kommunikationsinnehåll.

Strategisk utveckling  
*Affärsutveckling*

FÖRSTUDIE  
2014-09-12  
Version 1

Diarienummer  
377464  
SL 2013-4862  
Infosäk. klass  
K2 (Känslig)

lösning vilken möjliggör samverkan mellan de olika kommunikationsslagen; analogt och digitalt, så långt möjligt.

En eftermontering av skärmar i befintliga bussar är mycket kostsam och ur teknisk synvinkel mycket komplicerad. Vid nybeställningar av fordon är kostnaden för digitala skärmar betydligt lägre. En naturlig utveckling av digitala ytor kan därför ske till låga kostnader efterhand som fordonsflottan byts ut, förutsatt att digital infrastruktur krävställs i samband med inköp.

Samma förhållanden gäller spårbundna fordon, dock är antalet fordon färre samt livslängden längre vilket gör att eftermontering av skärmar i befintlig flotta kan behöva genomföras om trafikförvaltningen önskar en snabbare digital utveckling. Nya tunnelbanefordon (C30) är förberedda för en eventuell installation av digitala skärmar. När det gäller de nya pendeltågen har dessa inte specificerats med krav på förberedelse för digitala skärmar vilket innebär att installation i ett senare skede krävs för digital information.

Som tidigare nämnts säger sig de traditionella utomhusreklamaktörerna i dagsläget inte vara intresserade av digitala ytor i fordon medan nya och mindre aktörer har visat stort intresse för området.

Den potentiella ekonomiska risken som införande av digitala informationsytor i fordon skulle innebära kan framförallt härledas till det intäktsbortfall som sker från dagens analoga reklam. Beräkningar med utgångspunkt från tillgänglig data visar att digital reklam i fordon kan generera intäkter i samma omfattning som dagens analoga reklam. Utvecklingspotentialen är dock större i ett längre perspektiv för digital information samtidigt som resenärsnyttan och resenärsupplevelsen förbättras. En översiktlig ekonomisk analys har genomförts och presenteras närmare i bilaga 1 Ekonomi. (Omfattas av sekretess enligt 19 kap 3 § första stycket offentlighets och sekretesslagen (2009:400) och utsändes enbart till trafiknämndens ledamöter.)

#### **5.4 Avtalsområdesindelning**

Utmaningen med en uppdelning av reklamaffären ligger dels i ambitionen att behålla nuvarande intäktsnivå och dels möjligheten till långsiktigt ökade intäkter, förbättrad resandemiljö samt utveckling av resenärsnyttor genom en väl avvägd digital utveckling.

##### *5.4.1 Avtalsområden*

Antal avtal bör vara fler än ett stort avtal för hela reklamaffären, men får samtidigt inte leda till för stort antal avtal. Med endast ett stort avtal blir

Strategisk utveckling  
Affärsutveckling

FÖRSTUDIE  
2014-09-12  
Version 1

Diarienummer  
377464  
SL 2013-4862  
Infosäk. klass  
K2 (Känslig)

konkurrensen liten vid en upphandling. I Sverige är det i dagsläget endast två företag med både organisation och ekonomiska möjligheter att hantera en så stor affär som all reklam inom kollektivtrafiken innebär. Stockholmsregionen är attraktiv och uppdelning på mer än ett avtal ger möjlighet till konkurrens mellan fler aktörer vilket ger potential att öka intäkterna till trafikförvaltningen.

Fler mindre avtal innebär potentiellt ökad konkurrens vid framtida upphandling och i och med det högre intäkter, men samtidigt får delningen av reklamaffären inte riskera att räckviddsaspekten vid försäljning av reklam blir lidande. Risken med för många avtal och begränsad räckvidd är också något som samtliga marknadsaktörer tar upp i diskussioner. Fler avtal innebär samtidigt att avtalsuppföljning och förvaltning riskerar bli komplicerad.

**Inriktning:** Avtalsområdesindelningen skall skapa förutsättningar för stor konkurrens och maximerade intäktsmöjligheter samtidigt som förvaltning och administration skall vara effektiv och tydlig.

En geografisk uppdelning är inte aktuell då detta skulle leda till försämrade räckvidd med risk för lägre värde på reklamaffären. Om en delning inom samma trafikslag skall ske krävs en tydlig gräns för de olika avtalens områden. Exempel på en sådan tydlig avgränsning kan vara insida respektive utsida. En uppdelning mellan analoga och digitala ytor ger även det svårigheter och begränsar en digital utveckling under avtalstiden.

De ekonomiska analyserna skall ses som stöd för den föreslagna avtalsområdesindelning som analyserats för att möjliggöra en ökning av reklamintäkterna. För mer information se bilaga 1: Ekonomi. (Omfattas av sekretess enligt 19 kap 3 § första stycket offentlighets och sekretesslagen (2009:400) och utsändes enbart till trafiknämndens ledamöter.)

**Inriktning:** Avtalen föreslås indelas i följande områden: Spårtrafik, bussväderskydd, buss insida och buss utsida.

#### 5.4.2 Spårtrafik (Tunnelbana, Lokalbana och Pendeltåg)

Det stora värdet på reklamytorna ligger i tunnelbanemiljön. Ett stort avtal som täcker in hela tunnelbanan (samt lokalbana och pendeltåg) i enlighet med dagens reklamavtal för spårtrafik begränsar risken avseende intäktsminskning.

**Inriktning:** Den digitala infrastrukturen i tunnelbanan kan utökas ytterligare genom marknadens egen drivkraft. För att säkerställa att det verkligen sker bör det i avtal definieras att viss procentuell del av intäkterna skall investeras i digital utveckling under avtalets löptid.

Strategisk utveckling  
Affärsutveckling

FÖRSTUDIE  
2014-09-12  
Version 1

Diarienummer  
377464  
SL 2013-4862  
Infosäk. klass  
K2 (Känslig)

I avtalet bör särskilt inskrivas att digital informationskanal i fordon kan komma att utvecklas under avtalsperioden med möjlighet för befintlig reklam-entreprenör att säkerställa innehållsförsörjning. Om intresse saknas skall trafikförvaltningen ha rätt att upplåta ytorna till annan part.

Att reklamytor inom trafikslag lokalbana ingår i spåravtalet beror dels på att stationsmiljöer i många fall är gemensamma med tunnelbana varför en uppdelning mellan trafikslagen skulle innebära gränssnittsutmaningar mellan reklam-entreprenörer. Denna del står heller inte för en särskilt stor del av totala reklamvärdet inom spårtrafik. En digitalisering av fordon kommer även kräva eftermontering av infrastruktur samtidigt som det inte finns en enhetlig struktur på fordonsflottan inom lokalbana.

Pendeltågstrafiken har med 300 000 resenärer per dag potential att brytas ut som eget avtal, men diskussioner avseende ansvar för perronger och därmed rättigheter till reklamen på dessa innebär osäkerhet i dagsläget. Värdet på stationsmiljön är därför mycket osäkert och investeringar i en digital utbyggnad kan inte försvaras med den risk detta innebär. Nya pendeltåg är planerade att införas inom hela pendeltågstrafiken men är inte specificerade vad avser digitala informationsytor varför den analoga reklamen kommer vara den del av reklam som återstår inom pendeltågstrafiken. Pendeltågstrafikens reklamytor är därför lämpligt att hantera tillsammans med övrig spårtrafik.

**Inriktning:** Den analoga reklamen inom spårtrafiken kommer stå för en betydande del av reklamintäkterna även i framtiden varför förutsättningar för denna bör finnas i ett stort avtal inkluderande hela spårtrafiken.

#### 5.4.3 *Bussväderskydd*

Reklam på väderskydd riktar sig framförallt mot förbipasserande och bilister och inte direkt mot resenärer i kollektivtrafiken. Reklam på väderskydd ingår ofta i nationella reklamkampanjer. Formatet är mer eller mindre låst till reklammarknadens sk eurosized-format beroende på väderskyddens utformning.

Vad gäller digitalisering av reklamytor i väderskydd är detta avhängigt bygglov från kommuner. Stockholm Stad tillåter i dagsläget inte rörliga bilder i trafikmiljön, men genomför ett test som pågår fram till hösten 2014 vilket kommer utgöra grund för framtida riktlinjer avseende rörlig reklam. Förutom denna osäkerhet innebär även en digital utveckling utomhus höga kostnader.

Strategisk utveckling  
Affärsutveckling

FÖRSTUDIE  
2014-09-12  
Version 1

Diarienummer  
377464  
SL 2013-4862  
Infosäk. klass  
K2 (Känslig)

Även om potentialen till ökad resenärsnytta och reseupplevelse är stora genom de möjligheter till interaktiv information digital teknik ger är riskerna för potentiellt lägre intäkter för stora varför digital utveckling inte föreslås kravställas i avtal.

**Inriktning:** Med anledning av kommunikationskanalens skilda mottagare (förbipasserande och bilister) samt intresse från flera marknadsaktörer föreslås väderskydd hanteras – i likhet med i dag – inom separat avtal.

#### 5.4.4 *Buss insida*

För att möjliggöra en digital utveckling i fordon vilken på sikt skapar förutsättningar för ökade intäkter, resenärsnytta och reseupplevelse är det lämpligt att börja med bussar. Nya bussar som efterhand kommer in i trafikavtalen kan redan från fabrik utrustas med digitala skärmar till en lägre kostnad än vid eftermontering.

Digitala ytor i fordon är fortfarande en relativt ny företeelse vilket gör intäktsberäkningar på kommunikationskanalen mer osäker än vid traditionell analog reklam. Reklamintäkterna från spårtrafik och framförallt tunnelbana är den mest intressanta delen av reklamaffären för marknadsaktörer varför risken för minskade intäkter med en obeprövad kommunikationskanal är betydligt större inom detta område. Flera nya marknadsaktörer har visat intresse för denna kommunikationskanal vilket möjliggör ökad konkurrens och potentiellt högre intäkter.

Att efterinstallera digitala ytor i fordon har visat sig vara både dyrt och krångligt vilket gör att marknadsaktörer är tveksamma till att investera i infrastrukturen. Det innebär att utvecklingen av kanalen behöver drivas utifrån ett kundnöjdhetsperspektiv och möjligheten till förbättrad reseupplevelse. Trafikutövare ser redan nyttan och möjligheten med mediet. Kanalen kommer med detta resonemang att utvecklas över tid i samband med att nya fordon kommer in utrustade med digitala skärmar. Att börja i mindre skala och inom ett begränsat område ger trafikförvaltningen tid att förbereda organisationen och utarbeta processer och rutiner för framtida förvaltning av denna informationskanal.

Den analoga reklamen kommer fortfarande finnas kvar på bussar under avtalstiden. Möjlighet för en renodlad digital reklamföretagare att lägga ut försäljningen av analog reklam på en annan aktör bör tillåtas i avtalet. När merparten av bussar är utrustade med digital infrastruktur kommer räckvidden för analog reklam nå en kritisk gräns vilket kan innebära att reklam-



Strategisk utveckling  
Affärsutveckling

FÖRSTUDIE  
2014-09-12  
Version 1

Diarienummer  
377464  
SL 2013-4862  
Infosäk. klass  
K2 (Känslig)

entreprenören upphör med försäljning av dessa ytor. Trafikförvaltningen bör därför säkerställa i avtal att analog trafikinformation fortfarande skall vara möjlig att visa på bussar.

**Inriktning:** Avtalet bör utformas så att visning av information och underhållning möjliggörs i fordon med digitala ytor samt att samexistens med analog reklam säkerställs i den utsträckning reklamentreprenör så önskar.

För att möjliggöra för reklamentreprenör att beräkna värdet på den digitala kanalen behöver antalet bussar utrustade med skärmar och resenärsunderlag kopplat till dessa definieras. Nya bussar med digital informationsutrustning kan tillkomma under avtalsperioden och är i dagsläget inte möjligt att definiera exakt. Avtalet bör därför utformas så att trafikförvaltningen i förfrågningsunderlaget anger antalet bussar med skärmar vilket blir den garanterade minimumnivån. Det bör även ställas krav på reklamentreprenör att samma digitala innehåll ska visas på alla skärmar inom avtalsområdet efterhand som nya bussar med digital informationsutrustning kommer i trafik.

**Inriktning:** Samtliga bussar med digitala skärmar skall visa motsvarande innehåll efterhand som nya bussar med skärmar tillkommer.

#### 5.4.5 *Buss utsida*

Reklam på utsidan av bussar riktar sig inte främst mot resenärer i kollektivtrafiken utan mer till förbipasserande och bilister. Marknadsaktörer anser att reklam på bussarnas insida och utsida kompletterar varandra vid försäljning av reklam. Utsidan anses stå för en större andel av den totala reklamintäkten för buss. Digitalisering av ytor på utsidan av fordon anses ligga i framtiden, även om detta redan finns i andra delar av världen, varför utsida buss föreslås fokusera helt på analoga reklamytor.

Flera aktörer har sagt sig inte vara intresserade av analog reklam vilket gör att risken för att dessa inte kommer lägga ett anbud på ett stort bussavtal är stor då den traditionella analoga reklamen står för en stor del av värdet. En aktör som är intresserad av både in- och utsida kan trots detta lägga ett anbud på båda avtalen och dra fördel av de synergieffekter från dessa som kan uppstå.

**Inriktning:** Reklam på utsida av bussar är traditionell analog reklam. För att möjliggöra en digital utväxling på insidan av bussar placeras utsidan i ett separat avtal.



Strategisk utveckling  
Affärsutveckling

FÖRSTUDIE  
2014-09-12  
Version 1

Diarienummer  
377464  
SL 2013-4862  
Infosäk. klass  
K2 (Känslig)

#### 5.4.6 Waxholmsbolaget och Färdtjänsten

Analys av Färdtjänsten och dess utbud visar att resandeunderlaget är för litet för att vara intressant för annonsörer och reklampotentialen för låg.

Analys av Waxholmsbolaget visar att marknadsaktörer är tveksamma till reklampotentialen. Den del som anses mest intressant är hamntrafiken med drygt 2 miljoner resenärer per år. Denna del anses även ha störst potential för digital utveckling. Den stora säsongsvariationen gör dock intäktsberäkningar på kommunikationskanalen osäkra. Marknadsaktörer har inte visat intresse att vilja utveckla reklamkanalen av egen kraft och är dessutom tveksamma till annonsörernas intresse för kanalen generellt (både analogt och digitalt).

**Inriktning:** Reklamavtal buss utsida bör utformas så att dagens analoga reklam avseende Waxholmsbolagets hamntrafik inkluderas och särredovisas. Utveckling av digital informationskanal skall även möjliggöras om trafikförvaltningen så önskar.

#### 5.5 Ägande och ansvar

Ägandet av reklaminfrastruktur skiljer sig mellan digitala och analoga ytor. Skillnaderna i infrastrukturen är framför allt investeringskostnad, teknisk livslängd samt underhållsaspekter och behov av tekniska system.

En viktig aspekt är ägandeskap vid utgång av avtal. Ett privat ägande innebär risk för inlåsnings effekter och kostnader för utköp av utrustning vid avtalslut. För att undvika detta föreslås att övergång av infrastruktur sker till trafikförvaltningen vid avtalslut. Infrastrukturen övergår i samband med avtalets upphörande till trafikförvaltningen till bokfört restvärde alternativt att reklamreprentör tar bort utrustningen på trafikförvaltningens anmodan. I samband med kommande upphandling krävs att ny reklamreprentör övertar ägandet och därmed ansvaret av befintlig utrustning. Det skall även krävas på reklamreprentör att denna skall kunna tillhandahålla trafikförvaltningen ett uppdaterat anläggningsregister med reklamutrustning.

**Inriktning:** För att säkerställa rådigheten över tillgångar vid ny upphandling samt minimera den risk för kapitalförstöring samt risk för miljökonsekvenser som ett eventuellt utbyte av reklamutrustning innebär så föreslås att kommande avtal konstrueras så att ägande av reklamutrustning övergår från sittande reklamreprentör till ny reklamreprentör alternativt trafikförvaltningen vid efterföljande avtalsskifte. Tillgångarna följer således med affären vid leverantörsbyten.

**Inriktning:** Reklamentreprenör skall löpande och i samband med avtalets utgång försörja trafikförvaltningen med information om tillgångarna och dess status.

Analysen av hur ägandet av utrustning skall hanteras bygger även på att förvaltningen skall bli mer effektiv.

| Avtalsområde | Reklammiljö   | Reklamtyp |          | Trafik-förvaltningen | Reklam-entreprenör | Trafik-utövare |
|--------------|---------------|-----------|----------|----------------------|--------------------|----------------|
| Buss         | Fordon        | Analogt   |          | -                    | -                  | X              |
|              |               | Digitalt  | Hårdvara | -                    | -                  | X              |
|              |               |           | Mjukvara | X                    | -                  | -              |
| Spår         | Fordon        | Analogt   |          | -                    | X                  | -              |
|              |               | Digitalt  | Hårdvara | X                    | -                  | -              |
|              |               |           | Mjukvara | X                    | -                  | -              |
|              | Stationsmiljö | Analogt   |          | -                    | X                  | -              |
|              |               | Digitalt  | Hårdvara | -                    | X                  | -              |
|              |               |           | Mjukvara | X                    | -                  | -              |
| Väderskydd   |               | Analogt   |          | -                    | X                  | -              |

Figur 5. Rekommenderad ansvarsfördelning av reklamutrustning i nya reklamavtal

### 5.5.1 Digital infrastruktur

Den tekniska utvecklingen inom digital reklam går snabbt med nya lösningar och system. För att kunna hantera detta bör ägaren av utrustning ha en teknisk kompetens inom området och bevaka nya lösningar. Då reklam inte ligger inom trafikförvaltningens kärnverksamhet är det stor risk att kompetensen inom området är låg vilket pekar på att ägande under avtalsperioden bör ligga på reklamentreprenör.

Ägandeskapet av befintlig digital reklaminfrastruktur i stationsmiljön bör därmed ingå i upphandlingsunderlaget av nya reklamavtal. Ägandeskapet går då över till reklamentreprenören. Trafikförvaltningen säkerställer därmed också att ett marknadsvärde på utrustningen erhålls då detta blir en del av upphandlingen.

**Inriktning:** Trafikförvaltningen ska som utgångspunkt inte äga digital reklaminfrastruktur i stationsmiljö och bussar under avtalstiden.

Den tekniska livslängden för digital utrustning ligger på mellan fem till sju år. Det medför att avskrivningar på investeringar som görs i början av ett

Strategisk utveckling  
Affärsutveckling

FÖRSTUDIE  
2014-09-12  
Version 1

Diarienummer  
377464  
SL 2013-4862  
Infosäk. klass  
K2 (Känslig)

reklamavtal som löper under minst fem år är möjliga för en reklamreprenör. För att säkerställa teknisk utveckling under avtalsperioden och samtidigt säkerställa att restvärde vid avtalets upphörande inte blir för höga krävs tydlig kravställning vid avtalstecknande.

Beträffande mjukvara för hantering av innehållet i de digitala skärmarna som även skall visa trafikinformation, nyheter, reklam och annat innehåll bör ansvaret ligga hos trafikförvaltningen, något som även framgår i utredning om framtida fordonsPC. Ett gemensamt gränssnitt ut mot resenärer i de olika trafikslagen är viktigt för att resenärer ska uppleva en sömlös resandemiljö. I utredningen föreslås att trafikförvaltningen investerar och äger mjukvaran och att förvaltningen av denna läggs på utomstående aktör. Det viktiga är att rådigheten över systemet är oberoende av reklamreprenörer, framförallt längre fram i tiden då flertalet trafikslag är utrustade med digital informationsinfrastruktur.

**Inriktning:** Trafikförvaltningen bör kontrollera mjukvara för innehållshantering i digitala skärmar, antingen i egen regi eller via tredje part. Detta för att säkerställa samma gränssnitt ut mot resenärer och igenkänningsfaktor i hela kollektivtrafiken

#### 5.5.2 *Analog infrastruktur*

Med analog infrastruktur menas exempelvis snäpplistor, ramar och reklamvitriiner (bakgrundsbelysta och med rullande reklamenheter). Hanteringen av detta tar i dagsläget mycket administrativ tid från förvaltningen och ett större ansvar bör läggas på reklamreprenör.

Nuvarande ägandestruktur av reklamutrustningen i bussar där det i trafikavtalen är specificerat att trafikutövaren skall ansvara för tillhandahållandet av utrustningen rekommenderas vara tillvägagångssättet även i framtida avtal. Efter vissa infasningsproblem har detta visat sig fungera väl med minimering av administration från trafikförvaltningens sida samtidigt som reklamaktörerna på marknaden anser detta vara en bra lösning. Hanteringen där reklamreprenör står för införskaffande och montering av utrustning som sedan faktureras trafikutövaren fungerar tillfredställande. Det är dock viktigt att ansvarsförhållandet även i framtida trafikavtal tydligt specificeras.

I spårfordon föreslås trafikförvaltningen äga infrastrukturen och reklamreprenören föreslås ansvara för drift och underhåll. Kostnaderna för denna typ av material är relativt låg och administrationen vid ny- och

Strategisk utveckling  
Affärsutveckling

FÖRSTUDIE  
2014-09-12  
Version 1

Diarienummer  
377464  
SL 2013-4862  
Infosäk. klass  
K2 (Känslig)

reinvestering för trafikförvaltningen tar mycket tid. Ansvaret bör därför läggas över på reklamrentreprenör i framtida avtal.

I framtida upphandling behöver trafikförvaltningen ge en indikation på hur kostnadsbildningen sett ut för årlig materielanskaffning för att reklamrentreprenör skall kunna beräkna kostnader för löpande drift och underhåll.

**Inriktning:** Trafikförvaltningen ska inte äga analog reklamutrustning utan ägandeskap ska läggas på den part som anses mest lämpad att hantera detta.

### 5.5.3 *Drift och underhåll*

Drift och underhåll av reklamvittriner bör hanteras av reklamrentreprenör. Detta är fallet i dagens avtal inom spår och buss vilket fungerat bra. Skötseln av hela reklamvittrinen i bussväderskydd bör också läggas på reklamrentreprenör och frikopplas från befintliga trafikavtal. Med utgångspunkt från att ägandeskap av infrastrukturen föreslås ligga på reklamrentreprenör blir detta en naturlig förutsättning.

**Inriktning:** Drift och underhåll av reklamutrustning bör läggas på reklamrentreprenör.

Det är mycket viktigt att krav avseende skötsel av väderskydd är ensade i såväl reklam- som trafikavtal. Vid brister i underhåll och städning av väderskydd får detta omedelbara konsekvenser på reklamavtalet som inbegriper reklamytorna på väderskydd. Vitesklausuler i reklamavtal för väderskydd som ställer krav på en väl underhållen kundmiljö är en förutsättning för att kunna erhålla en hög ersättning för reklamen. Utan möjlighet till viten vid dåligt underhållna väderskydd blir risken hög för reklamrentreprenör vilket direkt påverkar intäkterna. Viten och underlag för dessa skall dock utformas på sådant sätt att det alltid skall vara möjligt att vidarebefordra dessa direkt till trafikutövaren.

## 5.6 **Affärsform**

Trafikförvaltningens affärer kan struktureras upp i anskaffning, byggnation samt drift. Dessa former har ingen inbördes rangordning utan är en illustration över vilka affärsformer som står trafikförvaltningen till buds. Nedan visas trafikförvaltningens modell för affärsformer<sup>19</sup>, figur 6.

<sup>19</sup> Strategier för den regionala kollektivtrafiken i Stockholms län, TN2-2013-00543

| Hög   | Ägarform   | Anskaffning   | Byggnation           | Drift              | Låg  |
|---|------------|---|----------------------|--------------------|--|
| ↑<br>Trafikförvaltningens<br>privatkänslighet<br>↓<br>Låg | Äga        | Egen utveckling av unik produkt                           | Egen regi            | Egen regi          | ↑<br>Risköverföring till<br>privat aktör<br>↓<br>Hög |
|   |            | Standardiserad produkt med specialanpassningar            | Utförandeentreprenad | Managementkontrakt |  |
|   |            | Standardiserad produkt                                    | Totalentreprenad     | Outsourcing        |  |
|   |            |   | Funktionsentreprenad |                    |  |
|   | Råda       | Leasing av unik produkt                                   | OPS                  | OPS                |  |
|   |            | Leasing av standardiserad produkt med specialanpassningar | Koncession           | Koncession         |  |
|   |            | Leasing av standardiserad produkt                         |                      |                    |  |
|   | Möjliggöra | Marknadsdriven unik produkt                               | Privatisering        | Privatisering      |  |
|   |            | Marknadsdriven standardiserad produkt                     |                      |                    |  |

Figur 6. Trafikförvaltningens affärsformer, Trafikförvaltningens affärsstrategi

Dagens nyttjanderättsavtal för reklam ligger inom drift och utgörs av managementkontrakt. De typer av avtalsformer som är aktuella för reklamaffären är antingen managementkontrakt, outsourcing eller koncession.

En koncession måste innehålla en rätt för koncessionshavaren, d v s leverantören, att ekonomiskt utnyttja sina tjänster gentemot användarna, bära kostnaderna för verksamheten samt dessutom ta den ekonomiska risken för verksamheten. Det är denna *övergång av ekonomisk risk till leverantören* som utgör den *avgörande skillnaden* mellan en koncession och ett sedvanligt managementkontrakt eller outsourcing. Med anledning av detta kan beställaren inte garantera en hög intäkt för leverantören. För att vara helt säker måste alltså affären, för att utgöra en koncession, innebära att leverantören tar en reell risk.

Skillnaden mellan managementkontrakt och outsourcing, är att outsourcing inbegriper ett ansvar för leverantören över tillgångar. Nuvarande avtalsform för samtliga reklamavtal är managementkontrakt med monetär ersättning. Dock är koncession även möjlig, framförallt för väderskyddsavtalet där en tydlig ersättning i form av helhetsansvar av väderskydd (anskaffning, byggnation samt drift och underhåll) utmärker sig. Vad gäller koncessionsersättning i övriga delar av reklamavtalen är en icke-monetär ersättning svårare att tydligt definiera och därför inte lämplig.

På marknaden förespråkar samtliga aktörer utom en managementkontrakt. Vid koncession krävs långa avtal på minst 10 år för att reklamentreprenör ska kunna säkerställa avkastning på genomförda infrastrukturinvesteringar.

Strategisk utveckling  
Affärsutveckling

FÖRSTUDIE  
2014-09-12  
Version 1

Diarienummer  
377464  
SL 2013-4862  
Infosäk. klass  
K2 (Känslig)

Affärsstrategin beskriver övergripande och framåtblickande strategiska principer för affärsverksamheten. Följande bör särskilt nämnas. Trafikförvaltningen ska utveckla affärerna i syfte att öka intäkterna till verksamheten, öka riskspridningen samt eftersträva rådighet över strategiskt viktiga tillgångar.

Som nämnts ovan (punkt 5.5.) önskar trafikförvaltningen överföra mer risk på privat part avseende ägande och ansvar för infrastrukturen. Med de långa avtal som koncession kräver minskar rådigheten för trafikförvaltningen att påverka hur reklamaffären och resenärsnyttor skall utvecklas under avtalsperioden. Det finns heller inte tillräcklig balans mellan kostnader och intäkter för att motivera koncession för reklamavtal.

**Inriktning:** En övergång till outsourcing från nuvarande managementkontrakt föreslås. Detta innebär att mer ansvar överförs till leverantörsmarknaden men trafikförvaltningen behåller fortsatt rådighet över tillgångar och utvecklingen av resenärsnyttor.

## 5.7 Ersättning

Vid outsourcing kan ersättningen utformas på flera sätt. Den modell som samtliga aktörer på marknaden förespråkar är dels en fast summa, garantibelopp, samt en rörlig del som baseras på försäljningsintäkter. Fördelen med denna modell är att ersättningen alltid som lägst blir garantibeloppet vilket ger en tydlighet vid budgetering.

Den rörliga delen ger möjlighet till ökade intäkter vid en uppgång på reklammarknaden, incitament för båda parter att utveckla reklamkanalen under avtalsperioden samt att risken för felaktig ersättning vid avtalstecknande minimeras genom att intäkten är tydligt kopplad till reklamförsäljningens belopp. Modellen kräver dock möjlighet till insyn i reklamagentrens försäljningsintäkter för att verifiera korrekt ersättning till trafikförvaltningen vilket behöver regleras i reklamavtal.

**Inriktning:** Ersättningen förslås bestå av dels ett garantibelopp samt en rörlig del beroende på försäljningsintäkter.

Den fasta delen av ersättningen kan utformas som en trappa med ökade ersättningsnivåer efterhand som avtalet löper. Vid krav på en digital utveckling kan detta vara att föredra då det initialt under avtalstiden blir stora investeringar i digital reklamutrustning för reklamagentren. Detta med anledning av att den digitala utomhuskanalen är relativt ny och

reklamentreprenörer behöver viss tid att bearbeta annonsköparna innan full försäljningspotential kan nås. Kassaflödesanalys och nuvärdesberäkning av totala ersättningen under avtalstiden behöver göras i ett nästa steg av processen för att utforma denna del på ett så attraktivt sätt som möjligt för både trafikförvaltningen och reklamentreprenör.

## 5.8 Avtalstid

Med långa avtal tappar trafikförvaltningen möjlighet att påverka utvecklingen av kommunikationskanalen och framtida resenärsnyttor. Den snabba tekniska utvecklingen samt förändringar på reklammarknaden kan vid långa avtal göra att ersättningar och avtalsvillkor inte speglar aktuell verklighet med risk både för att trafikförvaltningen inte får maximalt betalt för sina reklamtytor och att utvecklingen av kommunikationskanalen och resenärsnyttor tar längre tid.

För korta avtal ger inte reklamentreprenör möjlighet att skriva av investeringar eller bygga upp sin försäljningskanal vilket påverkar intäkterna negativt samt innebär att infrastrukturinvesteringar uteblir.

Samtliga tillfrågade reklamentreprenörer menar att en avtalstid under fem år inte är att föredra samtidigt som de har förståelse för att trafikförvaltningen inte kan komma att ingå avtal på över tio år. De ser därför hellre möjlighet till förlängningar vid ett väl fungerande samarbete. En avtalstid på fem år med möjlighet till förlängningar på två plus två år är därför att rekommendera. Vid ett väl fungerande samarbete kan en förlängning av avtalen redan andra eller tredje året göras, vilket medför att investeringar genomförda de tre första åren är möjliga att skriva av under avtalstiden.

**Inriktning:** Avtalstiden föreslås vara 5 år med möjlighet till förlängning 2 plus 2 år.

## 5.9 Säkerhet, social hållbarhet och miljö

### 5.9.1 Säkerhet

Arbete pågår inom trafikförvaltningen med att utarbeta brand- och säkerhetsföreskrifter kopplat till reklamtytor<sup>20</sup>. Ur säkerhetssynpunkt förligger det liten risk för personskador kopplat till reklamtytor och infrastruktur.

---

<sup>20</sup> Planerat att vara färdigt till halvårsskiftet 2014.



Strategisk utveckling  
Affärsutveckling

FÖRSTUDIE  
2014-09-12  
Version 1

Diarienummer  
377464  
SL 2013-4862  
Infosäk. klass  
K2 (Känslig)

Den stora risken som föreligger ur ett brandsäkerhetsperspektiv är incidenter, t.ex. rökutveckling vilket riskerar medföra driftstopp i trafikleverans (främst tunnelbana). Ett driftstopp i tunnelbanan medför stora samhällsekonomiska konsekvenser som därför måste ställas i relation till potentiella intäkter för reklam. Brand- och säkerhetsföreskrifterna kommer ställa krav på reklamytor och infrastruktur som väger samman de olika aspekterna. Placering av reklaminfrastruktur får aldrig störa utrymningsvägar eller synbarhet vad avser nödutgångar.

**Inriktning:** I reklamavtalen bör kravställas att dessa ska följa vid var tid gällande brand- och säkerhetsföreskrifter.

#### 5.9.2 Social hållbarhet

Ett av målen med kollektivtrafiken är att den ska vara tillgänglig för alla. Det är särskilt viktigt att beakta krav på tillgänglighetsfrågor för resenärer med nedsatt funktion. Ur ett socialt hållbarhetsperspektiv är det viktigt att det tydligt framgår vem som är avsändare av information när trafikförvaltningens trafikinformation och övrig marknadsföring av SL-trafiken syns i samband med kommersiell reklam. Dagens struktur med en referensgrupp och etiskt råd som bedömer reklamen är viktigt att ha med i framtida avtal och förvaltning.

**Inriktning:** Dagens struktur med en referensgrupp och etiskt råd som bedömer reklamen är viktigt att ha med även i framtida avtal och förvaltning.

#### 5.9.3 Miljö

I enlighet med landstingets Miljöpolitiska program 2012-2016 har hänsyn till miljön beaktats i arbetet med förstudien. Under upphandlingsfasen kommer detta område att konkretiseras ytterligare genom att krav definieras i förfrågningsunderlag.

**Inriktning:** Det bör ställas krav på att reklamföretag arbetar med miljöutveckling i arbetssätt och teknik samt strävar efter kontinuerlig förbättring av verksamhetens miljöprestanda.



## 5.10 Sammanfattande slutsatser

Nuvarande nyttjanderättsavtal avseende reklam löper ut december 2015<sup>21</sup>. Nya avtal behöver således upphandlas senast under våren 2015. För att förbereda genomförandet av ny upphandling av nyttjanderätt till reklamator i trafiksystemet, genomför trafikförvaltningen en förstudie.

### Målsättning

De övergripande målen i trafikförsörjningsprogrammet men specifikt; attraktiva resor och effektiva resor med låg miljö- och hälsopåverkan har verkat som utgångspunkt för detta uppdrag och definierat två nedbrutna mål; ökade intäkter och utökad resenärsnytta.

### Ökade intäkter

- I trafikförvaltningens strategi för affärer tydliggörs att affärer ska utvecklas i syfte att öka intäkterna till verksamheten. Trafikförvaltningen ska även arbeta för att utforma attraktiva affärer och återkommande utvärdera möjligheter till nya intäktskällor.
- Avseende reklam framgår i affärsstrategin att trafikförvaltningen ska skapa förutsättningar för ökade reklamintäkter genom att erbjuda moderna och attraktiva annonseringsmöjligheter.

### Utökad resenärsnytta

- Affärsstrategin anger inriktningen att reklamintäkternas tillväxt och kundmiljöns utveckling skall balanseras mot resenärsnytta och attraktiv kollektivtrafik. Resenärsnyttan får med andra ord aldrig bli lidande, snarare skall reklam öka resenärsnyttan, reseupplevelsen och förbättra resandemiljön.

### Digitalt skifte

Marknaden för utomhusreklam sjönk under det senaste året men aktörerna inom branschen ser positivt på utvecklingen av kommunikationskanalen och på möjlighet till ökade intäkter och förändrade marknadsandelar. Detta med anledning av den ökade fragmenteringen av medialandskapet vilken leder till att utomhusmediet blir mer och mer relevant dels genom ökad inflyttning till storstäder och dels genom det faktum att utomhus når annonsörens målgrupp när de är aktiva och köpnära. Fragmenteringen leder också till att konsumenten tar del av reklambudskap genom allt fler kanaler. Undersökningar har även

---

<sup>21</sup> Beslut av TN i samband med beredning av ärende ”Beslut om kortsiktig plan för uppförande av 600 väderskydd under åren 2013-2014” TN 2011-0257

Strategisk utveckling  
Affärsutveckling

FÖRSTUDIE  
2014-09-12  
Version 1

Diarienummer  
377464  
SL 2013-4862  
Infosäk. klass  
K2 (Känslig)

visat att konsumenter är positivt inställda till att ta del av reklambudskap genom utomhusmediet.

Den analoga reklamen kommer fortsatt stå för en stor del av reklamen inom kollektivtrafiken och därmed också för majoriteten av intäkterna från reklamupplåtelse till trafikförvaltningen under lång tid framöver. För att uppnå huvudmålen om ökade intäkter och nöjda resenärer krävs en utfasning av den stora andelen analoga reklamutor över längre tid.

Intresset för digital reklam i kollektivtrafiken ökar bland annonsörer, reklamentreprenörer och kollektivtrafikmyndigheter. Anledningarna till detta är bland annat:

- Möjlighet att kombinera resenärsinformation och underhållning för en förbättrad reseupplevelse.
- Möjlighet till trafik- och störningsinformation i realtid för förbättrad resenärsnytta.
- Modernisering av trafikmiljön
- Ökad intäkt
- Lägre produktionskostnader och miljöpåverkan.

En viktig slutsats är att digital utveckling långsiktigt är den viktigaste möjligheten till en modern och attraktiv kommunikationskanal vilket leder till både ökade intäkter och utökad resenärsnytta.

#### Avtalsområdesindelning

Utmaningen med en uppdelning av reklamaffären ligger i dels ambitionen att behålla nuvarande intäktsnivå givet nedgång av reklammarknaden och dels säkerställa möjligheten till långsiktigt ökade intäkter, förbättrad resandemiljö samt utveckling av resenärsnyttor genom en väl avvägd digital utveckling. Följande uppdelning av affären föreslås därför:

#### *Spårtrafik (tunnelbana, lokalbana, pendeltåg)*

Det stora värdet på reklamutor ligger i tunnelbanemiljön. Ett stort avtal som därför täcker in hela tunnelbanan i enlighet med dagens spårtrafikavtal begränsar risken avseende intäktsminskning. Den digitala infrastrukturen i tunnelbanan kan utökas ytterligare genom marknadens egen drivkraft. För att säkerställa att det verkligen sker bör det i avtal definieras att viss procentuell del av intäkterna skall investeras i digital utveckling under avtalets löptid. Avtalet bör även säkerställa att potentiell ny digital informationskanal i fordon kan utvecklas under avtalsperioden om trafikförvaltningen så önskar.

Strategisk utveckling  
*Affärsutveckling*

FÖRSTUDIE  
2014-09-12  
Version 1

Diarienummer  
377464  
SL 2013-4862  
Infosäk. klass  
K2 (Känslig)

Att reklamytor inom trafikslag lokalbana ingår i spåravtalet beror dels på att stationsmiljöer i många fall är gemensamma med tunnelbana varför en uppdelning mellan trafikslagen skulle innebära gränssnittsutmaningar mellan reklamentreprenörer.

Pendeltågstrafiken har med 300 000 resenärer per dag potential att brytas ut som eget avtal, men diskussioner avseende ansvar för perronger och därmed rättigheter till reklamen på dessa innebär osäkerhet i dagsläget. Värdet på stationsmiljön är därför mycket osäkert och investeringar i en digital utbyggnad kan inte försvaras med den risk detta innebär.

#### *Bussväderskydd*

Reklam på väderskydd riktar sig framförallt mot förbipasserande och bilister och inte direkt mot resenärer i kollektivtrafiken. Reklam på väderskydd ingår ofta i nationella reklamkampanjer. Utmaningar avseende möjlighet till rörliga bilder i trafikmiljö och de höga investeringskostnaderna innebär begränsade möjligheter att kravställa digital utveckling under kommande avtalsperiod. Med anledning av kommunikationskanalens skilda mottagare samt intresse från flera marknadsaktörer föreslås väderskydd hanteras – i likhet med i dag – inom separat avtal.

#### *Buss insida*

För att möjliggöra en digital utveckling i fordon vilken på sikt kan generera ökade intäkter, resenärsnytta och reseupplevelse är det lämpligt att börja med bussar. Nya bussar som efterhand kommer in i trafikavtalen kan redan från fabrik utrustas med digitala skärmar till en lägre kostnad än vid eftermontering. Att börja i mindre skala och inom ett begränsat område ger trafikförvaltningen tid att förbereda organisationen, utarbeta processer och rutiner för framtida förvaltning av denna nya informationskanal.

Avtalet bör utformas så att visning av information och underhållning möjliggörs i fordon med digitala ytor samt att samexistens med analog reklam säkerställs i den utsträckning reklamentreprenör så önskar.

#### *Buss utsida*

Reklam på utsidan av bussar riktar sig inte främst mot resenärer i kollektivtrafiken utan mer till förbipasserande och bilister. Utsidan anses stå för en större del av den totala reklamintäkten för buss. Digitalisering av ytor på utsidan av fordon anses ligga i framtiden, även om detta redan finns i andra delar av världen, varför utsida buss föreslås fokusera helt på analoga reklamytor.

Strategisk utveckling  
 Affärsutveckling

 FÖRSTUDIE  
 2014-09-12  
 Version 1

 Diarienummer  
 377464  
 SL 2013-4862  
 Infosäk. klass  
 K2 (Känslig)

### Waxholmsbolaget

Waxholmsbolagets reklamaffär har litet marknadsintresse och värde varför reklamen i fartyg rekommenderas ingå i avtalet för buss utsida.

### Ägande och ansvar

Ägandeskap av infrastrukturen för reklam skiljer sig mellan de olika typerna av reklamutrustning. Ägandet skall alltid ligga på den part som är mest lämpad att hantera denna med avseende på ekonomi, rådighet, teknik och underhåll. De parter som kan komma ifråga är trafikförvaltningen, reklamentreprenör samt trafikutövare. Nedan tabell visar rekommenderad ansvarsfördelning i framtida reklamavtal.

| Avtalsområde | Reklammiljö   | Reklamtyp |          | Trafik-förvaltningen | Reklam-entreprenör | Trafik-utövare |
|--------------|---------------|-----------|----------|----------------------|--------------------|----------------|
| Buss         | Fordon        | Analogt   |          | -                    | -                  | X              |
|              |               | Digitalt  | Hårdvara | -                    | -                  | X              |
|              |               |           | Mjukvara | X                    | -                  | -              |
| Spår         | Fordon        | Analogt   |          | -                    | X                  | -              |
|              |               | Digitalt  | Hårdvara | X                    | -                  | -              |
|              |               |           | Mjukvara | X                    | -                  | -              |
|              | Stationsmiljö | Analogt   |          | -                    | X                  | -              |
|              |               | Digitalt  | Hårdvara | -                    | X                  | -              |
|              |               |           | Mjukvara | X                    | -                  | -              |
| Väderskydd   |               | Analogt   |          | -                    | X                  | -              |

Den tekniska utvecklingen inom digital reklam går snabbt med nya lösningar och system. För att kunna hantera detta bör ägaren av utrustning ha en teknisk kompetens inom området och bevaka nya lösningar. Då reklam inte ligger inom trafikförvaltningens kärnverksamhet är det stor risk att kompetensen inom området är låg vilket pekar på att ägande under avtalsperioden bör ligga på reklamentreprenör.

Med analog infrastruktur menas exempelvis snäpplistor, ramar och reklamvittriner (bakgrundsbelysta och med rullande reklamenheter). Hanteringen av detta tar i dagsläget mycket administrativ tid från förvaltningen och ett större ansvar bör läggas på reklamentreprenören.

För att säkerställa rådigheten över tillgångar vid ny upphandling samt minimera den risk för kapitalförstöring samt risk för miljökonsekvenser som ett eventuellt utbyte av reklamutrustning innebär så föreslås att kommande avtal konstrueras

Strategisk utveckling  
Affärsutveckling

FÖRSTUDIE  
2014-09-12  
Version 1

Diarienummer  
377464  
SL 2013-4862  
Infosäk. klass  
K2 (Känslig)

så att ägande av reklamutrustning övergår från sittande reklamreprentör till ny reklamreprentör alternativt trafikförvaltningen vid efterföljande avtalsskifte. Tillgångarna följer således med affären vid leverantörsbyten.

Drift och underhåll av reklamvitriiner bör hanteras av reklamreprentör. Detta är fallet i dagens avtal inom spår och buss vilket fungerat bra. Skötseln av hela reklamvitriinen i bussväderskydd bör också läggas på reklamreprentör och frikopplas från befintliga trafikavtal. Med utgångspunkt från att ägandeskap av infrastrukturen föreslås ligga på reklamreprentör blir detta en naturlig förutsättning.

#### Affärsform

Dagens nyttjanderättsavtal för reklam ligger enligt trafikförvaltningens modell för affärsformer inom drift och är managementkontrakt. De typer av avtalsform som är aktuella för reklamaffären är antingen managementkontrakt, outsourcing och koncession.

Skillnaden mellan managementkontrakt och outsourcing, är att outsourcing inbegriper tillgångar. Nuvarande avtalsform för samtliga reklamavtal är managementkontrakt med monetär ersättning. Dock är koncession även möjlig, framförallt för väderskyddsavtalet där en tydlig ersättning i form av helhetsansvar av väderskydd (anskaffning, byggnation samt drift och underhåll) utmärker sig. Vad gäller koncessionsersättning i övriga delar av reklamavtalen är en icke-monetär ersättning svårare att tydligt definiera och därför inte lämplig.

I affärsstrategin nämns att trafikförvaltningen ska utveckla affärerna i syfte att öka intäkterna till verksamheten, öka riskspridningen samt eftersträva rådighet över strategiskt viktiga tillgångar. Rörande reklamaffären önskar trafikförvaltningen överföra mer risk på privat part avseende ägande och ansvar för infrastruktur. Med de långa avtal som koncession kräver minskar rådigheten för trafikförvaltningen att påverka hur reklamaffären och resenärsnyttor skall utvecklas under avtalsperioden. Det finns heller inte tillräcklig balans mellan kostnader och intäkter för att motivera koncession för reklamavtal därför förespråkas en övergång från dagens managementkontrakt till outsourcing.

#### Ersättning

Den ersättningsmodell som trafikförvaltningen föreslår är en kombination av en fast summa, garantibelopp, samt en rörlig del som baseras på försäljningsintäkter. Fördelen med denna modell är att ersättningen alltid som lägst blir garantibeloppet vilket ger en tydlighet vid budgetering. Den rörliga

Strategisk utveckling  
*Affärsutveckling*

FÖRSTUDIE  
2014-09-12  
Version 1

Diarienummer  
377464  
SL 2013-4862  
Infosäk. klass  
K2 (Känslig)

delen ger möjlighet till ökade intäkter vid en uppgång på reklammarknaden, incitament för båda parter att utveckla reklamkanalen under avtalsperioden samt att risken för felaktig ersättning vid avtalstecknande minimeras genom att intäkten är tydligt kopplad till reklamförsäljningens belopp.

#### Avtalstid

En avtalstid på fem år med möjlighet till förlängningar på två plus två år rekommenderas. Avtalstiden ger möjlighet till digitala investeringar och avskrivningar under avtalsperioden samtidigt som reklamagenturen hinner bygga upp sin försäljningskanal och tillgodogöra sig investeringens möjlighet till ökade intäkter.

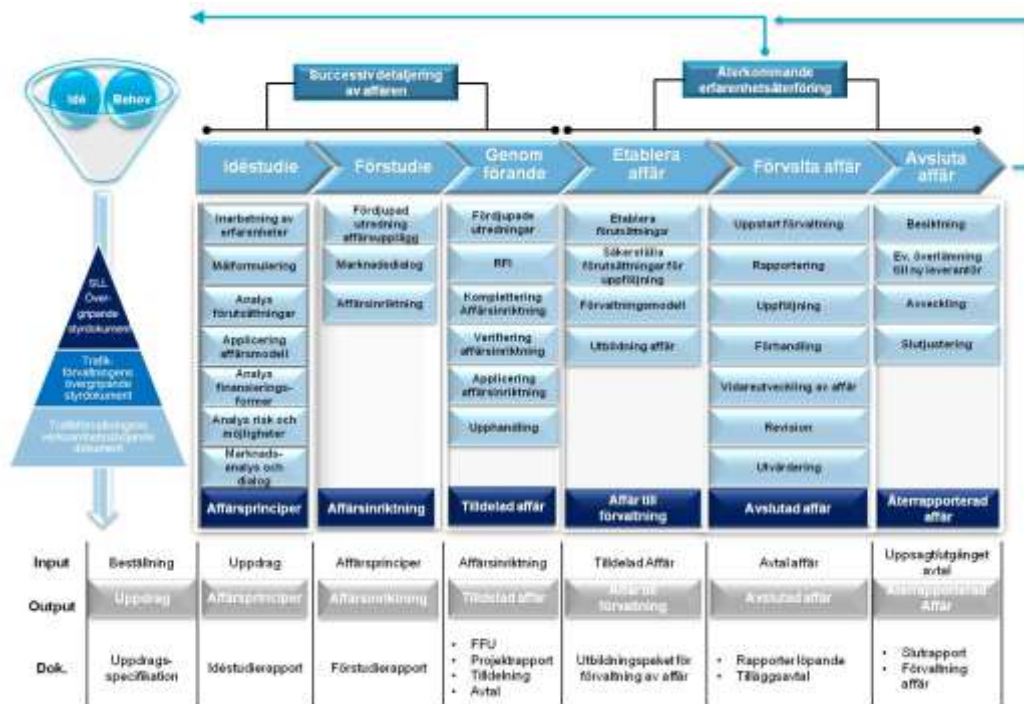
Med längre avtal tappar trafikförvaltningen möjlighet att påverka utvecklingen av kommunikationskanalen och framtida resenärsnyttor. Den snabba tekniska utvecklingen samt förändringar på reklammarknaden kan vid långa avtal göra att ersättningar och avtalsvillkor inte speglar aktuell verklighet med risk både för att trafikförvaltningen inte får maximalt betalt för sina reklamutor och att utvecklingen av kommunikationskanalen och resenärsnyttor tar längre tid.

## **6 Fortsatt arbete**

Förstudien skall presenteras för trafiknämnden för beslut. Efter godkännande av förstudien och dess inriktning i trafiknämnden sker den formella överlämningen av förstudieresultatet till sektion upphandling för genomförande. Detta sker i enlighet med trafikförvaltningens affärsprocess från affärsstrategin<sup>22</sup> (figur 7 nedan).

---

<sup>22</sup> Strategier för den regionala kollektivtrafiken i Stockholms län, TN2-2013-00543



Figur 7. Trafikförvaltningens affärsprocess

Det första steget i genomförandeprojektet är att utarbeta anskaffningsbeslut för beslut av trafیکنämnden. Med utgångspunkt från beslutat anskaffningsbeslut tas förfrågningsunderlag fram. En vital del av förfrågningsunderlaget är att bilägga så mycket väsentligt material som möjligt som ger anbudsgivaren en tydligare bild av affären och därmed också minskar osäkerheten och risken i anbudet.