



# **Matkustajaliikenne**

**Strategia 2013**



# Sisällysluettelo

---

**1. Yhteenveto 2013-2015**

**2. Markkina-analyysi ja toimintaedellytykset 2013-2020**

**3. Visio, mittarit ja tavoitteet 2013-2015**

**4. Strategiset ydinkysymykset**

**4.1 Mikä on VR:n asiakaspalvelustrategia?**

**4.2 Mikä on VR:n uuden hinnoittelustrategian päätavoite?**

**4.3 Miten matkustajaliikenne kansainvälistyy?**

**4.4 Mikä on meidän tarjontarakenne?**

**4.5 Mikä on matkustajaliikenteen kilpailustrategia?**

**a) Matkustaminen Suomessa**

**b) Kilpailutilanne rautatieliikenteessä**

**c) Kilpailutilanne bussiliikenteessä**

**5. Portfoliostrategia**

**6. Liiketoiminnan riskianalyysi 2013-2015**

**LIITTEET (erillinen materiaali)**



# Matkustajaliikennedivisioonan strategia 2013-15

## Visio

Matkustajaliikennedivisioonan tärkein tavoite on tarjota asiakkaille parempi asiakaskokemus niin että markkinaosuus ja kannattavuus (EBIT%) kasvaa

## Taloudelliset tavoitteet (2010T vs. 2015E, total) Junaliikenne + bussiliikenne + Avecra

- Liikevaihto: 513,2 → 624,2 M€
- Liikevoitto-%: 7,3 → 11,4 %
- HTV: 2454 → 2592
- Kokonaisinvestoinnit 2010-14: 334 M€
- Markkinaosuus 5,4 → 5,7 %
- Kaukojunaliikenteen täyttöaste 36,9 → 40,8 %

## Kasvun veturit

- **Kysyntälähtöisen** hinnoittelun avulla nostetaan junien täyttöastetta ja liikevaihtoa
- Kaukojunatarjonnan ydinverkoston kehittäminen rataverkon parannusten ja IC-vaunuinvestointien myötä
- **Asiakasohjelmien** asiakassegmenttikohtaiset myynti- ja markkinointitoimenpiteet
- Allegro, nopea junaliikenne
- Pohjolan Liikenteen kasvu

## Uusi hinnoittelustrategia

- **Kysyntälähtöiseen** hinnoitteluun siirrytään vaiheittain vuosien 2013-2016 aikana
- Tuoterakenteessa lipputuotteiden ominaisuuksia eriytetään kaupallisin ehdoin
- Hinnoittelurakenteessa junalähtöjen hintataso määräytyy matkan pituuden ja ennustetun kysynnän mukaan

## Toiminnalliset muutokset

- Pohjolan Liikenne osa tulevaisuuden ydinliiketoimintaa, **jolla tarjotaan asiakkaille enemmän matkustusvaihtoehtoja**
- Avecra kiinteä osa Matkustajaliikenteen palvelutarjoamaa
- Laaja kalustoinvestointiohjelma vuodesta 2010 lähtien
- Täsmällisyys, asiakasviestintä ja -tiedotus on merkittävästi parantanut
- Uusi hinnoittelu ja myyntijärjestelmä

## Kilpailun avautuminen ja kilpailukyky

- Junaliikenteen tehokkuutta varmistetaan mm osaaikaisuuden käyttöön otolla
- Löydettävä uusia tehostamiskeinoja myös vetopalveluista ja kunnossapidosta
- VR:lle erityisen tärkeät rata-osuudet ovat kaukoliikenteen ydinverkosto ja lähiliikenteen HSL alue, muut kannattavuutensa perusteella
- **Lähiliikenteen tarjouskilpailun alkamiseen vuonna 2015 varaudutaan erillisellä projektilla**



# Yhteenveto: Matkustajaliikenteen strategia nivoutuu viiden ydinkysymyksen ympärille

1

Mikä on VR:n asiakaspalvelu strategia

2

Mikä on matkustajaliikenteen hinnoittelustrategian päätavoite?

3

Miten matkustajaliikenne kansainvälistyy?

4

Mikä on matkustajaliikenteen tarjontarakenne?

5

Mikä on matkustajaliikenteen kilpailustrategia?

- Matkustajaliikennedivisioonan tärkein tavoite on tarjota asiakkaille parempi asiakaskokemus niin että markkinaosuus ja kannattavuus (EBIT%) kasvaa
- Divisioonalla on kolme toisiaan tukevaa visiota liiketoiminta-alueiden erilaisuudesta johtuen
  - Divisioonan yhteinen visio on olla kannattavasti markkinaosuutta kasvattava, ympäristöystävällinen asiakaspalveluyhtiö
  - Oman liikenteen visio on olla markkinaosuutta kannattavuus säilyttäen kasvattava, ympäristöystävällinen ja asiakaslähtöinen palveluyhtiö
  - Sopimusliikenteen visio on olla tehokkain, kannattavin ja johtava pääkaupunkiseudun liikenneoperaattori
- Visio toteutetaan täyttämällä valitut tavoitteet. Tärkeimpiä tavoitteita ovat hinnoittelustrategian käyttöönotto, kaukoliikenteen junatarjonnan kehittäminen mm uuden kaluston avulla, kaukoliikenteen täyttöasteen nostaminen, palvelutarjonnan asiakasohjelmien mukainen eteneminen, asiakaskannattavuuden seurannan parantuminen, liikenteen täsmällisyyden hyvä taso sekä henkilöstön asiakaspalveluosaamisen nostaminen
  - Kunkin liiketoiminta-alueen tavoitteiden täyttymistä seurataan asiaan sopivilla mittareilla, joille on määritetty 2012, 2014 ja 2015 tavoitteet strategiaprosessin yhteydessä
  - Divisioonaa tavoittelee 14,6 % orgaanista liikevaihdon kasvua 2015 mennessä ja liikevoittoprosentti on tarkoitus nostaa 7,3 %:sta (2010) 11,5 %:iin
  - Divisioonan kasvu tulee junien kaukoliikenteestä (markkinaosuuden ja täyttöasteen kasvattamisesta), kansainvälisestä junaliikenteestä Pietariin ja bussiliikenteestä. Kasvumoottorina toimii kaukoliikenne.

## **Matkustajaliikennedivisioonan talous tiivistettynä 2010-2015, target case**

- Liikevaihto 2010: 480 M€, Avecra huomioiden 513 M€ (eliminoinnit huomioituna)
- Liikevaihto 2015: 548 M€, Avecra huomioiden 588 M€ (eliminoinnit huomioituna)
- Kasvuolettamuksista
  - Markkinaosuuden kasvu, markkinoiden kasvu, tarjonnan kehittäminen n. 27 M€
  - Preludi, CRM, hinnoittelun uudistus n. 19 M€
  - Allegro n. 15 M€
  - Junalähiliikenne menettää liikevaihtoa n. 15 M€ (erityisesti kalusto- ja kunnossapitosopimukset)
  - PL:n orgaaninen kasvu vuosittain n. 10 M€ (lisäksi mahd. yritysostot)
  - Avecran kasvu vuosittain n. 1-2 M€
- Liikevoitto 2010: 34 M€, Avecra huomioiden 38 M€ (7,3 %)
- Liikevoitto 2015: 63 M€, Avecra huomioiden 67 M€ (11,4 %)
- Liikevoiton kehityksen ydinasiat
  - Hinnoittelun uudistus
  - Preludi, Allegro, Asiakas pohjainen henkilöstösuunnittelu
  - Markkinakasvu
  - PL:n tuloksen parantuminen vuosittain n. 250 t€
  - Avecran tuloksen parantuminen vuosittain n. 100-200 t€
  - Junalähiliikenteen tulos sen sijaan huononee lähes 10 M€ (erityisesti kalusto- ja kunnossapitosopimukset)

## **Matkustajaliikennedivisioonan strategia nivoutuu viiden ydinkysymyksen ympärille:**

1. Mikä on VR:n asiakaspalvelustrategia?
2. Mikä on VR:n uuden hinnoittelustrategian päätavoite?
3. Miten matkustajaliikenne kansainvälistyy?
4. Mikä on meidän tarjontarakenne?
5. Mikä on matkustajaliikenteen kilpailustrategia?
  - a) Matkustaminen Suomessa
  - b) Kilpailutilanne rautatieliikenteessä
  - c) Kilpailutilanne bussiliikenteessä

## **Asiakaspalvelustrategian asiakkuudet hallintaan ja ohjaukseen tavoitteiden saavuttamiseksi**

- Asiakaspalvelun visio on "Parasta palvelua yhteisellä matkalla"
- Asiakaspalveluasenteen parantamiseksi selkeytetään rooleja ja panostetaan asiakaspalveluvalmennukseen sekä asiakastiedon laajempaan hyödyntämiseen
- Junissa ja asemilla parannetaan matkustusinformaatiota kohdentamista ja täsmällisyyttä ja laatua parannetaan
- Uudet junat ja niiden palvelut ovat modernin palvelukonseptien mukaisesti
- Kaikki palveluasemat ovat vihreän ilmeen mukaisia
- Uskollinen asiakas huomioidaan ja palkitaan asiakasohjelman mukaisesti
- Uudistusten kautta tuotteiden ostaminen on helppoa 24/7
- Matkustaminen on helppoa, mukavaa, ekologista ja turvallista
- VR on helposti lähestyttävissä kaikkien kanavien kautta (mm. internet, rekisteröityneiden palvelut, itsepalvelupisteet asemilla)
- CRM otetaan kokonaisuudessaan käyttöön uuden myyntijärjestelmän, Teeman, käyttöönoton yhteydessä 2013
- Asiakassegmenttien liikevaihdon kasvu kaukoliikenteessä on 2010-2015on +17% (target case)
- Suurin kasvu tulee BtoC vapaa-ajan aikuis- ja seniori matkustajasegmenteistä sekä %-aalisesti BtoB liikematkustuksesta



## Hinnoittelun joustavuuden lisääminen

- Hinnoittelustrategiassa maksimoidaan kasvua mm. kasvattamalla täyttöastetta, varmistaen kuitenkin vähintään 7% liikevoittotavoite
- Hinnoittelustrategia koostuu tuoterakenteesta, hinnoittelurakenteesta ja alennusperusteista
  - Tuoterakenteessa lipputuotteiden ominaisuuksia eriytetään kaupallisin ehdoin **ennakko-, perus ja joustavaan lippuun** (varaus- ja muutosehdot) ja niihin myydään erillisiä lisäarvopalveluita esim. wlan
  - **Hinnoittelurakenteen 1 vaiheessa vuosina 2013-2012 junalähtöjen hintataso määräytyy matkan pituuden junatyypin/lähtötyypin, hintatyypin, matkustusluokan, matkustajatyypin sekä myyntikanavan mukaan.**
  - **Vuosina 2013-2016 tulee enemmän tuotevaihtoehtoja ja dynaaminen ennakkolippu**
  - Alennusperusteet tarjotaan kysynnän mukaan noudattaen samaa rakennetta junalähtöjen ennustetun kysynnän kanssa
- Hinnoittelustrategia perustuu **kysyntälähtöiseen** hinnoitteluun – ”jokainen pystyy ostamaan halpoja lippuja”
- Uuden myyntijärjestelmän, Teeman, käyttöönotto 2013

## Matkustajaliikenteen kansainvälistyminen

- Allegron liikenteen laajentaminen (vuoden 2015 liikevoittolisäys 9 M€)
- Helsinki- Moskova ja Rail Baltic liiketoimintamahdollisuudet realisoituvat vasta strategiakauden jälkeen, kun matka-ajat radanparannusten myötä saadaan lyhyemmiksi
- Strategiakaudella selvitetään myös ulkomaisiin junaliikenteen kilpailutuksiin osallistumista, alkuvaiheessa lähinnä tiedonhankintatarkoituksessa

## Tarjontarakenne

- Junatarjonnan kehittämisen painopisteet ovat kaukoliikenteessä: täsmällisyyden parantaminen, uuden kaluston käyttöönotto, pohjanmaan radan nopeutukset (Seinäjoki-Kokkola strategiakaudella), kehäradan valmistuminen 2014 ("lentokentältä kätevästi maakuntaan"), IC200 käyttöönotto
- Lähijunaliikenteessä olennaista on täsmällisyydystason parantaminen, Kehärata tuo uutta liikevaihtoa vuodesta 2014 alkaen
- Junatarjonnan kehittäminen vaatii VR:n kalustoinvestointien lisäksi myös valtion investointeja rataverkkoon. Rataverkon kehittämisen taustatyötä tehtävä aktiivisesti.
- Divisioonan Juna- ja bussiaikatarjonnan synkronointia lähdetään kehittämään systemaattisesti, tavoitteena matkustajamäärien lisääminen tarjoamalla matkustajille lisää matkustusvaihtoehtoja yhteisen myyntijärjestelmän ja yhteen sovitun tarjonnan myötä

## Kilpailukyvyn takaaminen strategiakaudella varmistaa kilpailuun valmistautumisen

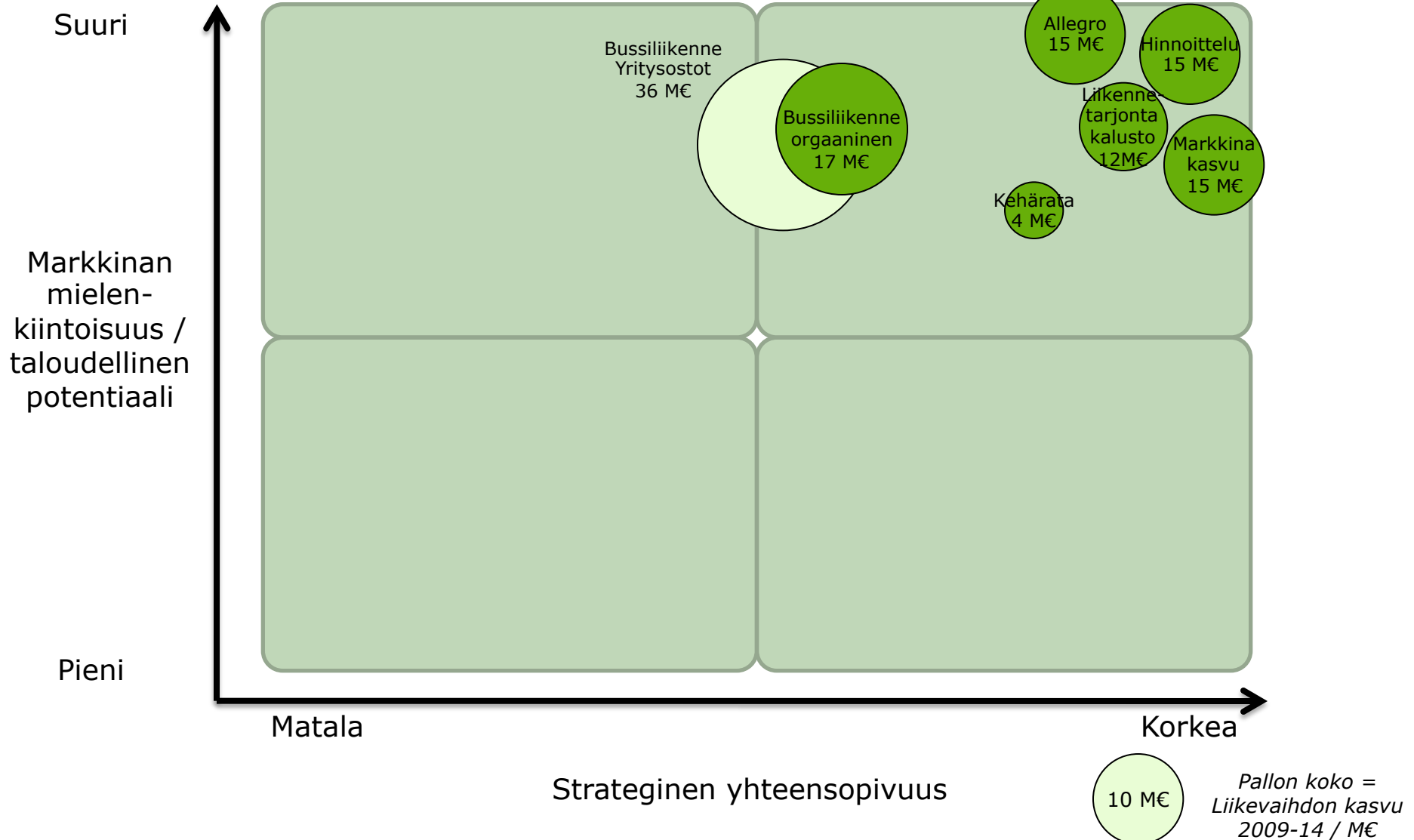
- **Lähiliikenteen** HSL-sopimus on voimassa 31.12.2017 saakka. Olemassa olevien sopimusten perusteella lähiliikenne (sis. nykyinen vyöhyke- ja HSL-liikenne) avautuu kilpailulle 1.1.2018
- Lähiliikenteen osalta tarjouskilpailun oletetaan alkavan 2015 Kehäradan liikenteen osalta operointitoimintojen kilpailuttamisella
- Kilpailuun valmistautuminen projektoidaan vuonna 2013, kaikkien toimenpiteiden suunnittelun ja seurannan varmistamiseksi
- **Kaukoliikenteessä** VR:llä on yksinoikeus kaukoliikenteen operointiin vuoden 2019 loppuun asti
- Lisäksi optio viiden vuoden jatkosta, jolloin sopimus loppuisi vasta 1.1.2024 (optio tulee käyttää vuoden 2015 loppuun mennessä)
- **Bussiliikenne**markkinan on kaksijakoinen kilpailun suhteen: 1) Kilpailtu ("sopimusliikenne"): Hki, Tku, Tre paikallisliikenne; 2) Muu Suomi, missä reittejä on myönnetty esim. viideksi vuodeksi tietyille bussioperaattoreille. Vuodesta 2014 lähtien nämä markkinat alkavat avautua kun siirtymäkauden sopimukset päättyvät. Tämä tarjoaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

- Matkustajaliikennedivisioonan **liiketoimintaportfolio** on jaoteltu nykyiseen ja tulevaan ydinliiketoimintaan, ydinliiketoimintaa tukevaan liiketoimintaan ja riippumattomaan liiketoimintaan
  - Ydinliiketoimintaa ovat junissa kotimaan kaukoliikenne, lähijunien HSL-operointi sekä vyöhykeliikenne. Myös LVM:n ostoliikenne on ydinliiketoimintaa merkittävän liikevaihtovaikutuksen takia. Busseissa ydinliiketoimintaa ovat HSL-sopimusliikenne, lähiliikenne sekä pikavuoroliikenne
  - Tulevaisuuden ydinliiketoimintaa ovat Venäjän Allegro-liikenne. Bussien sopimusliikenteestä pääkaupunkiseudun ulkopuolella saattaa kasvaa ydintoimintaa. Samo tulevai bussien lähiliikenne, -sopimusliikenne,, Uusia ydinliiketoiminnan alueita ovat muiden suurien kaupunkien lähiliikenne, HSL:n ulkopuolinen bussien uusi sopimusliikenne sekä bussien kansainvälinen liikenne
  - Tukevaa liiketoimintaa ovat mm. ravintolapalvelut junissa ja asemilla (yhdistettynä Avekra saa tärkeitä skaalaetuja hankinnoissa), HSL tukipalvelut sekä bussien tilausajoliikenne



# Kasvualueet: Matkustajaliikenne

- Target case
- Total case
- Ei laskuissa huomioituna

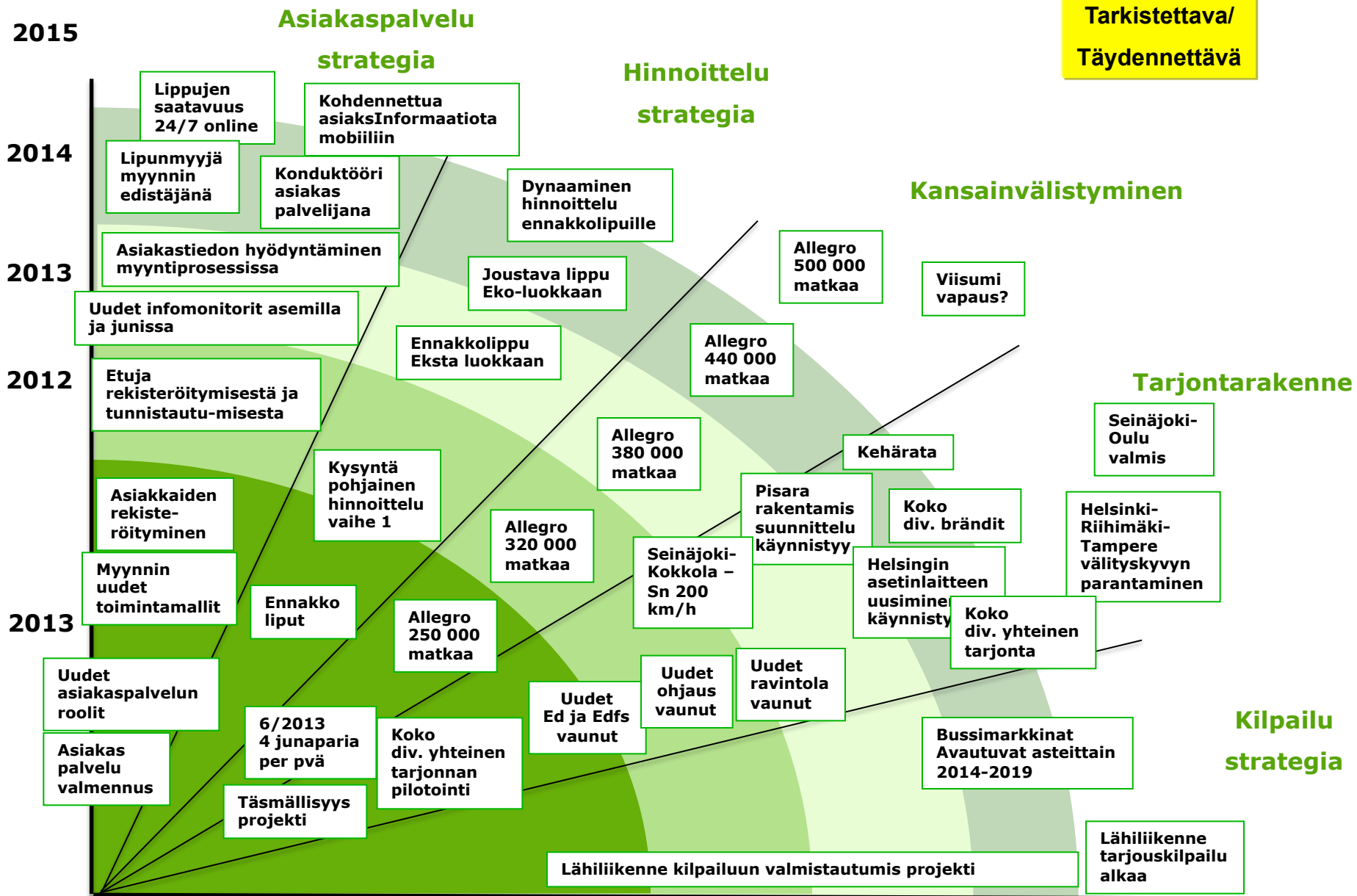


10 M€

Pallon koko =  
Liikevaihdon kasvu  
2009-14 / M€



# Matkustajaliikenne 2013-2015 strategisia toimenpiteitä





# Sisällysluettelo

---

**1. Yhteenveto 2013-2015**

**2. Markkina-analyysi ja toimintaedellytykset 2013-2020**

**3. Visio, mittarit ja tavoitteet 2013-2015**

**4. Strategiset ydinkysymykset**

**4.1 Mikä on VR:n asiakaspalvelustrategia?**

**4.2 Mikä on VR:n uuden hinnoittelustrategian päätavoite?**

**4.3 Miten matkustajaliikenne kansainvälistyy?**

**4.4 Mikä on meidän tarjontarakenne?**

**4.5 Mikä on matkustajaliikenteen kilpailustrategia?**

**a) Matkustaminen Suomessa**

**b) Kilpailutilanne rautatieliikenteessä**

**c) Kilpailutilanne bussiliikenteessä**

**5. Portfoliostrategia**

**6. Liiketoiminnan riskianalyysi 2013-2015**

**LIITTEET (erillinen materiaali)**



# VR Matkustajaliikenteen markkinatrendit ja -ajurit

1

## Makrotalous

- Yleinen talouskehitys vaikuttaa merkittävästi Matkustajaliikenteen volyymeihin
- Suomen tulevaan talouskehitykseen liittyy yhä merkittävää epävarmuutta, mutta ennusteiden mukaan bkt kasvaa 2-3 % vuosina 2013 ja 2012

2

## Väestökehitys

- Väestö ja liikkumistarpeet keskittyvät yhä voimakkaammin tiettyihin kasvukeskuksiin
- Kasvukeskusten sisällä väestö hajaantuu keskuskaupungista myös ympäryskuntiin
- Väestö ikääntyy vauhdilla, mikä lisää väestön riippuvuutta joukkoliikenteestä, mutta tuo samalla yhä suuremman osan väestöstä seniorialennuksen piiriin

3

## Ympäristöystävällisyys

- Viime vuosien trendinä on ollut ekoloogisempi suhtautuminen ympäristöön
- Viime aikoina alkanut kuitenkin esiintyä myös kyllästymistä ympäristöasioihin
- Ympäristöystävällisyyttä ei nähdä enää yhtä tärkeänä tekijänä valita juna kuin aiemmin

4

## Rautateiden kehitys

- Ratarahoituksen kehitys on ollut Suomessa huolestuttava jo pitkään
- Suositaanko infrarahoituksessa jatkossa raideliikennettä vai yksityisautoilua?
- Viranomaiskäyttäytyminen, HSL:n rooli
- LVM ostoliikenteen supistamisuhka vuoden 2012 alusta
- Lisää ydinkysymyksessä "Mikä on meidän tarjontarakenne?"

5

## Kilpailun lisääntyminen

- Bussimarkkinoiden sääntelyä puretaan 2014 alkaen merkittävästi
- Junalähiliikenteessä kilpailu alkaa todennäköisesti 2018
- Kaukoliikenteessä ei kilpailun avautuminen todennäköistä tällä vuosikymmenellä
- Lisää ydinkysymyksessä "Mikä on matkustajaliikenteen kilpailustrategia?"

6

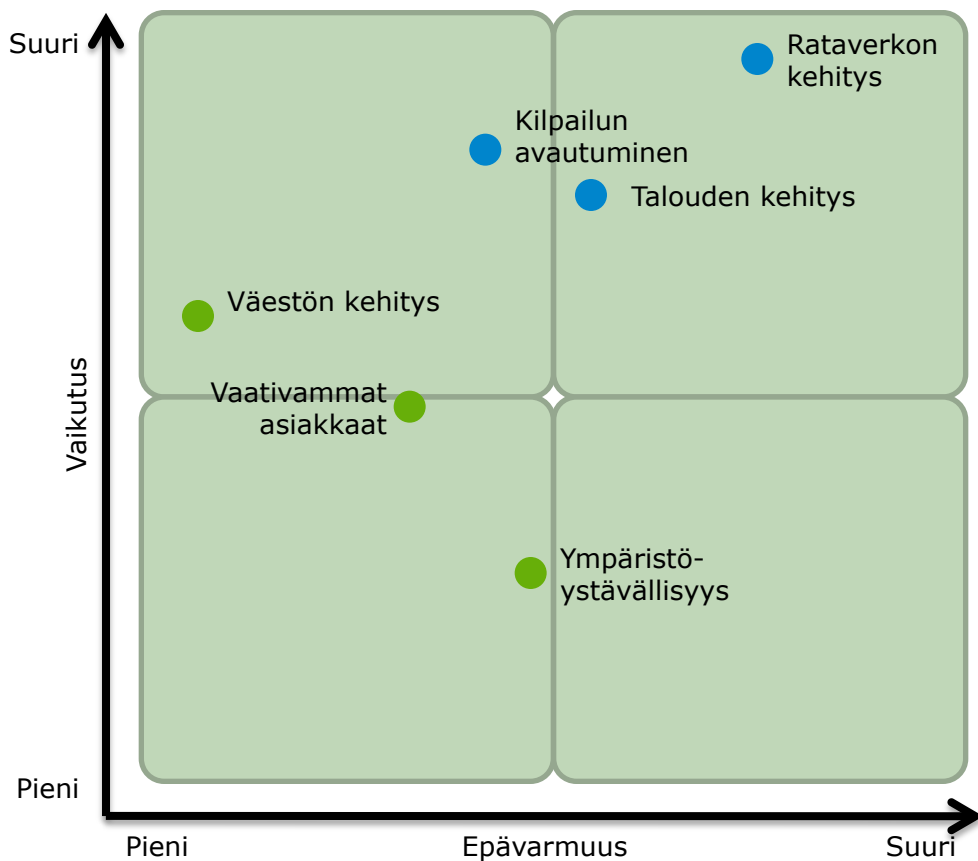
## Vaativammat asiakkaat

- Asiakkaat nykypäivänä ovat tottuneet palveluiden helppouteen ja sujuvuuteen
- Eri asiakasryhmillä on korostetusti eri tarpeet
- Lisää ydinkysymyksessä "Mikä on matkustajaliikenteen kilpailustrategia?"





# VR Matkustajaliikenteen markkinatrendien ja -ajurien priorisointi



● Käännekohtat ja epävarmuudet    ● Trendit ja tosiasiat

	Vaikutus (1-5)	Epävarmuus (1-5)
<b>Rataverkon kehitys</b>	5	4
<b>Kilpailun avautuminen</b>	4	3
<b>Talouden kehitys</b>	4	3
<b>Väestön kehitys</b>	3	1
<b>Vaativammat asiakkaat</b>	3	2
<b>Ympäristöystävällisyys</b>	2	3

- **Maailmantalouden näkymät**

- Maailmantalous on kääntynyt kasvuun odotettua aiemmin
- Taustalla ovat kehittyvien talouksien, etenkin Kiinan, nopea kasvu ja tästä johtuva suuri vientituotteiden kysyntä sekä länsimaiden hallitusten ja keskuspankkien massiiviset tuki- ja elvytystoimet

- **Suomen talouden näkymät**

- Suomen talouden kehitys riippuu voimakkaasti viennin kehityksestä, joka taas riippuu kansainvälisestä talouskehityksestä
- Näin ollen maailmantalouden odotettua nopeampi elpyminen yhdessä yllättävän vahvana pysyneen kotimaan yksityisen kulutuksen kanssa ovat kääntäneet Suomenkin talouden kasvuun odotettua aikaisemmin
- Konsensus-ennusteen<sup>1</sup> mukaan Suomen bkt kasvaa 2,9 % vuonna 2013 ja 2,6 % vuonna 2012

- **Suomen talouskasvun uhat**

- Orastavan talouskasvun voi vielä pysäyttää valtioiden massiivisten tukitoimien lopettamisen kontraktiiviset vaikutukset sekä valtioiden velkakriisit ja niiden aiheuttaman epävarmuuden jatkuminen rahoitusmarkkinoilla
- Nyt tapahtuneen käänteen pysyvyydestä ollaankin edelleen hyvin erimielisiä
- Talouden näkymät vuoden 2012 jälkeen ovat edelleen epävarmat ja pelko Suomen ja koko Euroopan jämähtämisestä hitaan talouskasvun aikaan täksi vuosikymmeneksi on aiheellinen

1) Konsensusennuste on keskiarvo seuraavien organisaatioiden ennusteista: IMF, OECD, Suomen Pankki, ETLA, PTT, Labour, VM, Nordea, Sampo Pankki, OP, Tapiola, Aktia ja Handelsbanken

# Matkustajaliikenteen tulevaisuuden skenaariot – kaukojunaliikenne



# Matkustajaliikenteen tulevaisuuden skenaariot – sopimusliikenne

Kilpailun hidas avautuminen / vaikutukset jäävät vähäisiksi

## ”Rautatiet Ruususen unessa”

- Markkina ei houkuta kilpailijoita
- Isoja pääkaupunkiseudun ratainvestointeja ei pystytä toteuttamaan
- VR ei menetä markkinaosuuttaan, mutta kasvua ei tapahdu
- Junakalustoyhtiö hankkii uutta kalustoa hyvin maltillisesti

## ”VR:n kissanpäivät”

- Kilpailulainsäädäntö suosii VR:ää
- Isoja kilpailijoita ei ole tullut, eikä kilpailua pyritä luomaan väkisin
- Keskeiset pääkaupunkiseudun rataverkon kehityshankkeet etenevät ja ratojen kunnossapitorahat riittävät
- VR ja HSL tiiviissä yhteistyössä pitkäaikaisin sopimuksin
- VR:n säilyttää asemansa sopimusliikenteessä ja markkinan kasvun kautta volyyymi kasvaa
- Junakalustoyhtiö hankkii uutta kalustoa nopeasti

Nopea ja tasainen talouskasvu / Rataverkkoon investoidaan

Hidas ja epävarma talouskasvu / Rataverkkoon ei investoida

## ”Ei kenenkään bisnestä”

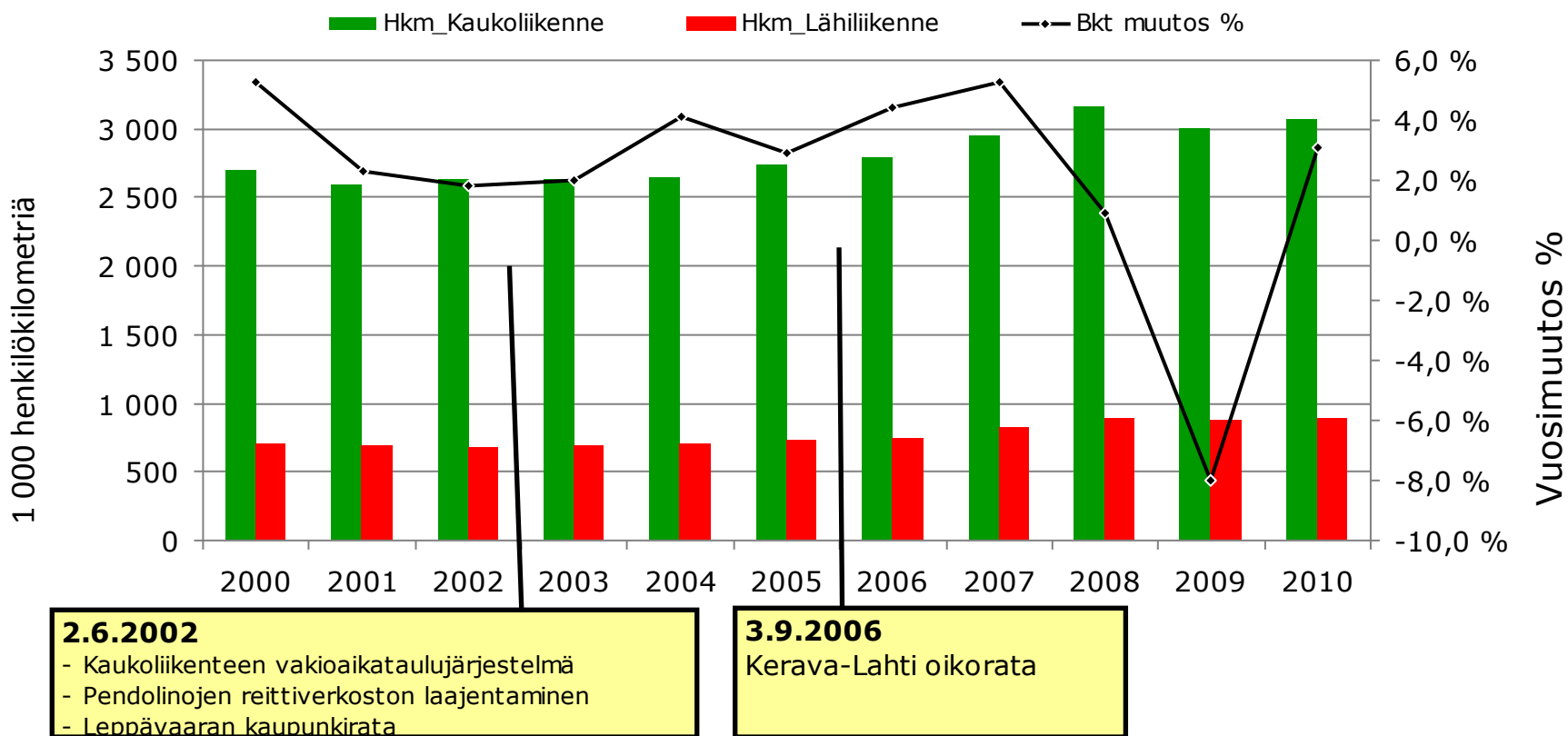
- Kilpailulainsäädäntö pyrkii keinolla millä hyvänsä luomaan kilpailua
- Kilpailu avautunut, mutta markkina ei juuri houkuta kilpailijoita
- Junakalustoyhtiö hankkii uutta kalustoa hyvin maltillisesti, lisäksi valtio ”takavarikoinut” VR:n lähiliikennekalustoa erilliselle kalustoyhtiölle
- Liikenteenohjaus ei pysty hallitsemaan kaikkia markkinoille tulleita operaattoreita tasapuolisesti
- Isoja pääkaupunkiseudun ratainvestointeja ei pystytä toteuttamaan
- VR ei menetä markkinaosuuttaan ainakaan merkittävästi

## ”Kilpailu kasvusta”

- Kilpailevat rautatiet muokkaavat markkinaa, yhteiskunta luo toimillaan siihen suotuisan perusinfra ja selkeän toimintamallin
- Keskeiset pääkaupunkiseudun rataverkon kehityshankkeet etenevät ja ratojen kunnossapitorahat riittävät
- Asiakkaat suosivat ympäristöystävällistä joukkoliikennettä, junaliikenteen markkinaosuus kasvaa ja liikennettä lisätään
- Isot kv-pelurit tunkeutuneet Suomeen
- VR menettänyt kilpailussa rataosuuksia **tai** VR tehostanut toimintaansa eikä ole menettänyt kannattavia rataosia

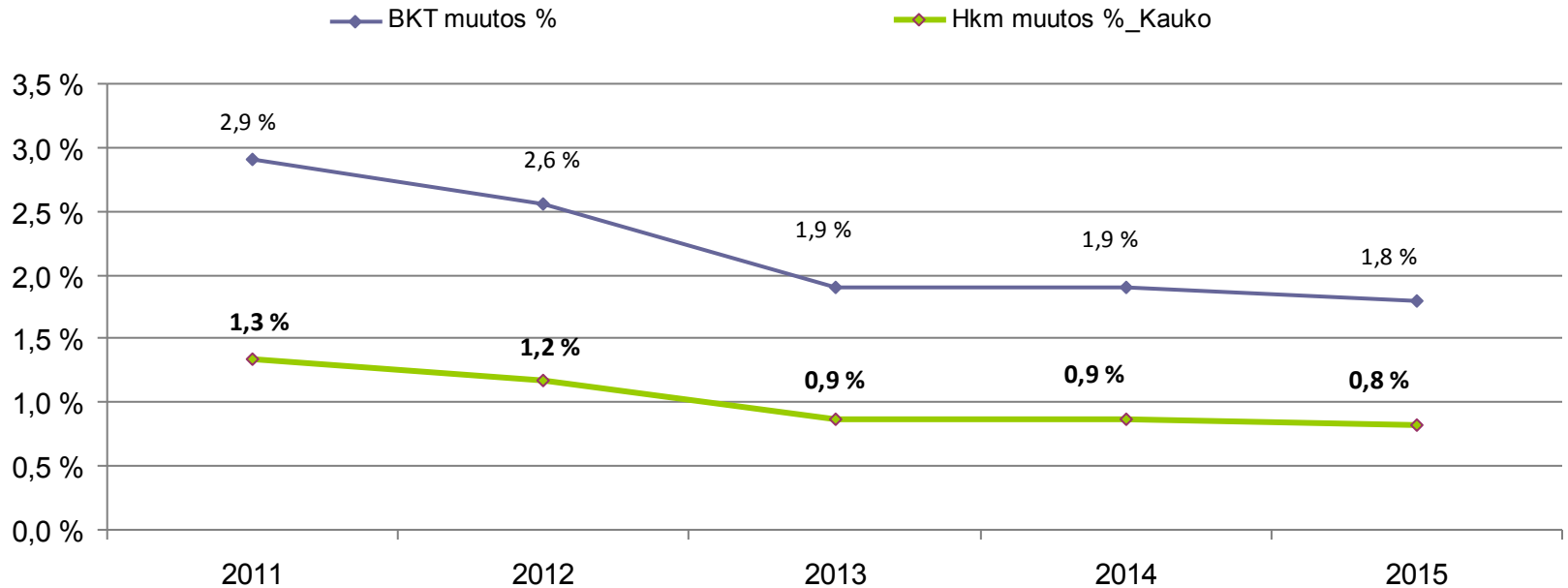
Kilpailun nopea avautuminen / radikaalit vaikutukset / markkinan rakennemuutokset

- Oheisessa kuviossa on kuvattu vuosilta 2000-2010 henkilökilometriä kehitys ja bkt:n vuotuinen muutos-%<sup>1</sup> sekä suurimmat muutokset junatarjonnassa
- Hkm:t ovat usein seuranneet bkt:n muutoksia noin puolen vuoden viiveellä
- Bkt:n ja kaukoliikenteen hkm:ien korrelaatio oli 0.46 vuosina 1994-2010
- Bkt:n ja lähiliikenteen (vyöhyke + HSL) hkm:ien korrelaatio oli 0.45 vuosina 1994-2010
- PL:n arvion mukaan bkt:n kehityksellä ei merkittävää vaikutusta bussimarkkinoihin



1) Lähde Tilastokeskus, vuoden 2010 osalta ennakkotieto

- Oheisessa kuviossa on esitetty ennuste ns. markkinakasvun tuomasta kaukoliikenteen henkilökilometrien kasvusta vuosille 2013-2015
  - Ennuste pohjautuu kahteen oletttamaan (HUOM! Ennuste ei huomio muita tekijöitä):
    - 1. Bkt:n konsensusennuste<sup>1</sup> toteutuu
    - 2. Bkt:n ja henkilökilometrien riippuvuussuhde pysyy samana kuin se oli keskimäärin vuosina 1994-2010
- Markkinakasvulla viitataan tässä kasvuun, joka saavutetaan kun pystytään säilyttämään nykyiset asemat
- Markkinakasvua nopeampi kasvu syntyy eri kehittämistoimien myötä



1) Konsensusennuste on keskiarvo seuraavien organisaatioiden ennusteista: IMF, OECD, Suomen Pankki, ETLA, PTT, Labour, VM, Nordea, Sampo Pankki, OP, Tapiola, Aktia ja Handelsbanken

Skenaario	Lähtö- taso	Markkina- osuus 2015	Markkina- osuus 2020	Koko markkinan kasvu (% p.a.)	Kauko- liikenne kasvu (% p.a.)	Lähi- liikenne kasvu (% p.a.)
Strategia 2010-2014	5,4% (2008)	5,9%	6,4 %	0,7 %	2,3 %	0,5 %
<b>Tämän hetkiseen näkemykseen perustuvat kasvut</b>	<b>5,1%</b> (2009)	<b>5,35%</b>	<b>5,5 %</b>	<b>1,2 %</b>	<b>2,3 %</b>	<b>0,5 %</b>

## Kommentit

- Edellisen strategian markkinaosuuden kasvutavoitteena oli 1 %-yksikön kasvu vuoteen 2020 mennessä
  - lähtötasona vuoden 2008 markkinaosuus 5,4%
  - näkemyksenä, että koko markkina kasvaa vain 0,7% vuodessa
- Päivitetty näkemys koko markkinan kasvusta 2020 asti on 1,2% vuodessa perustuen lähinnä päivitettyihin bkt-ennusteisiin
- Lähtötasona vuoden 2009 markkinaosuus 5,1%
- VR:n henkilökilometrien ja matkustajamäärien kasvutavoitteet ovat samat kuin edellisessä strategiassa
- **Markkinaosuustavoite on päivittynyt pienemmäksi, mutta VR:n liikevaihdon kehittymisen kannalta tällä ei ole merkitystä, koska VR:n omat kasvutavoitteet samat kuin aikaisemminkin**



Kaupunki	Asukasluku 2009	Asukasluku 2020	Muutos 09/20	Muutos % 09/20
Helsinki	580 386	619 970	39 584	7 %
Tampere	211 379	227 372	15 993	8 %
Turku	175 855	179 626	3 771	2 %
Oulu	138 733	153 755	15 022	11 %
Jyväskylä	129 379	141 439	12 060	9 %
Lahti	100 636	106 377	5 741	6 %
Kuopio	92 351	95 098	2 747	3 %
Kouvola	88 044	84 663	-3 381	- 4 %
Joensuu	72 602	73 613	1 011	1 %
Lappeenranta	70 467	72 031	1 564	2 %
Vaasa	59 045	63 014	3 969	7 %
Seinäjoki	56 965	64 310	7 345	13 %
<b>Yhteensä</b>	<b>1 777 851</b>	<b>1 883 288</b>	<b>105 437</b>	<b>6 %</b>
<b>Koko Suomi</b>	<b>5 352 208</b>	<b>5 635 938</b>	<b>283 730</b>	<b>5 %</b>

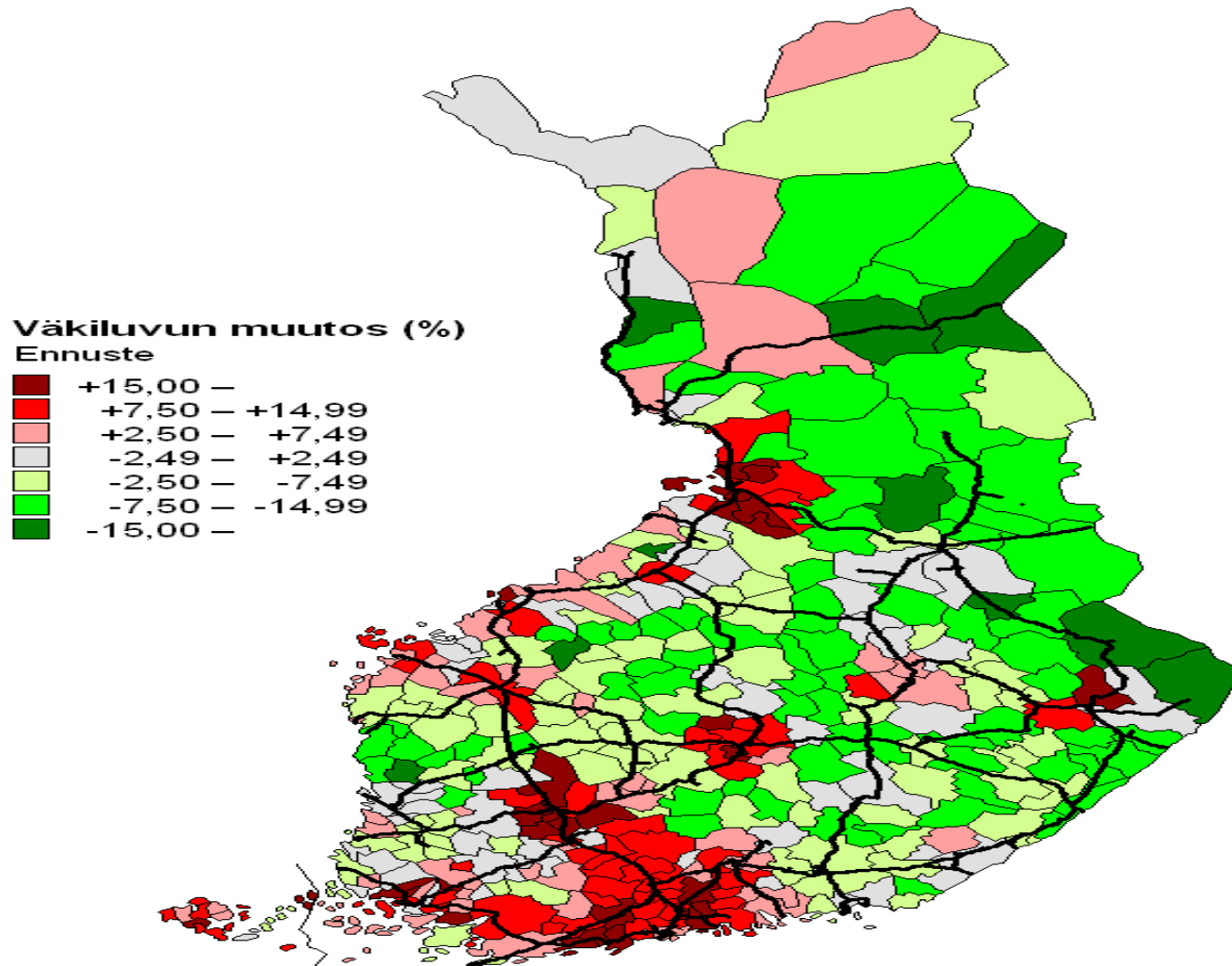
## Kommentteja

- Väestö keskittyy tulevaisuudessa yhä vahvemmin tietyille kasvualueille
- Lähes kaikki suuret kaupungit jatkavat kasvuun
- Osa nykyisistä suurkaupungeista kasvaa kuitenkin tulevaisuudessa hitaasti ja esim. Kouvolaassa väkiluku jopa pienenee
- Nopeimmin suurista kaupungeista kasvavat Seinäjoki, Oulu ja Jyväskylä
- Samalla kun väestö maan sisällä keskittyy, niin kasvukeskusten sisällä väestö taas osittain hajaantuu keskuskunnista ympäryskuntiin

1) Lähde Tilastokeskus

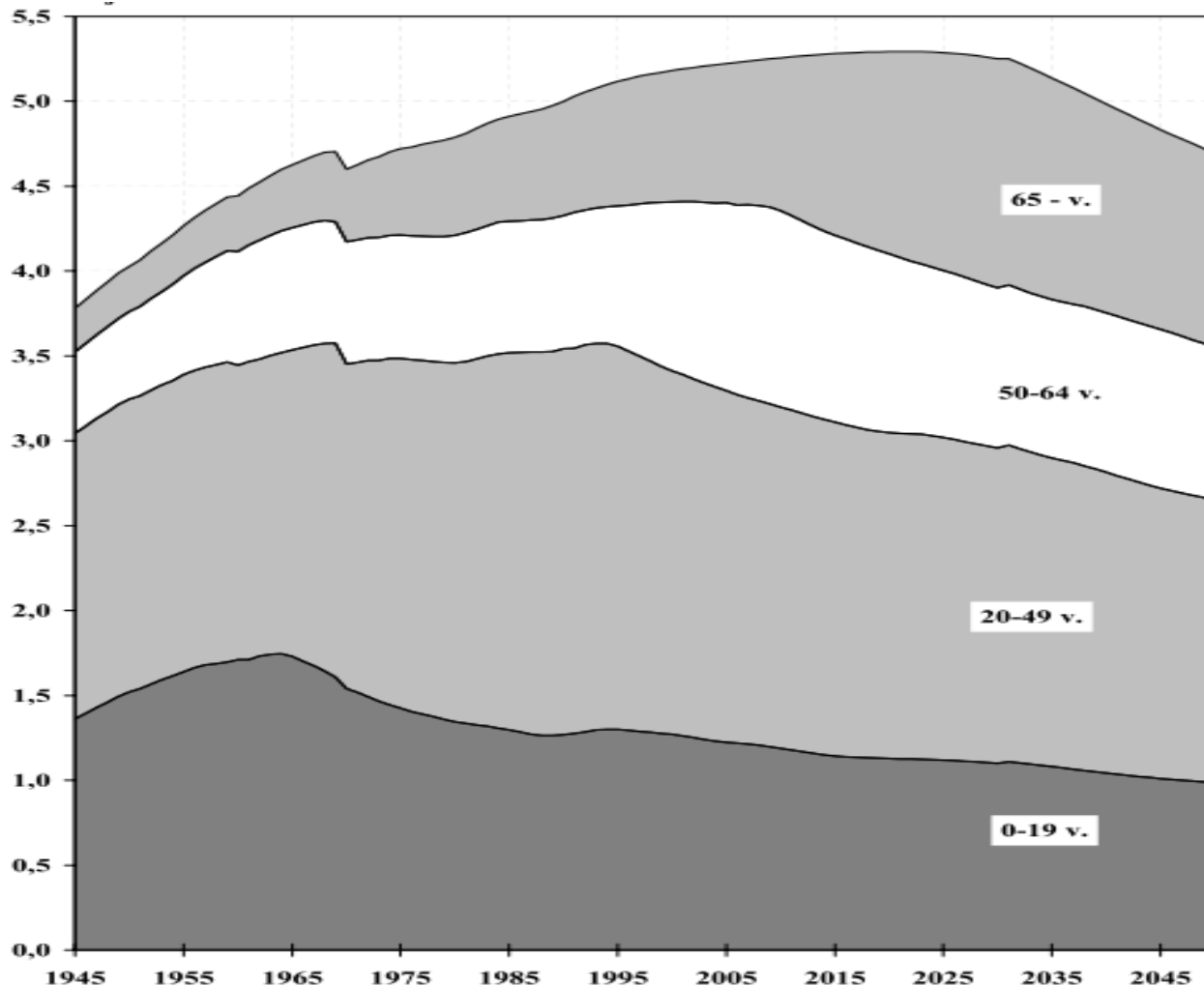


## Väestökehitys 2009-2020



Lähde: Tilastokeskus / Väestöennuste 2009-2060

## Väestön ikärakenteen muutos 1945-2045; (miljoonaa)<sup>1</sup>



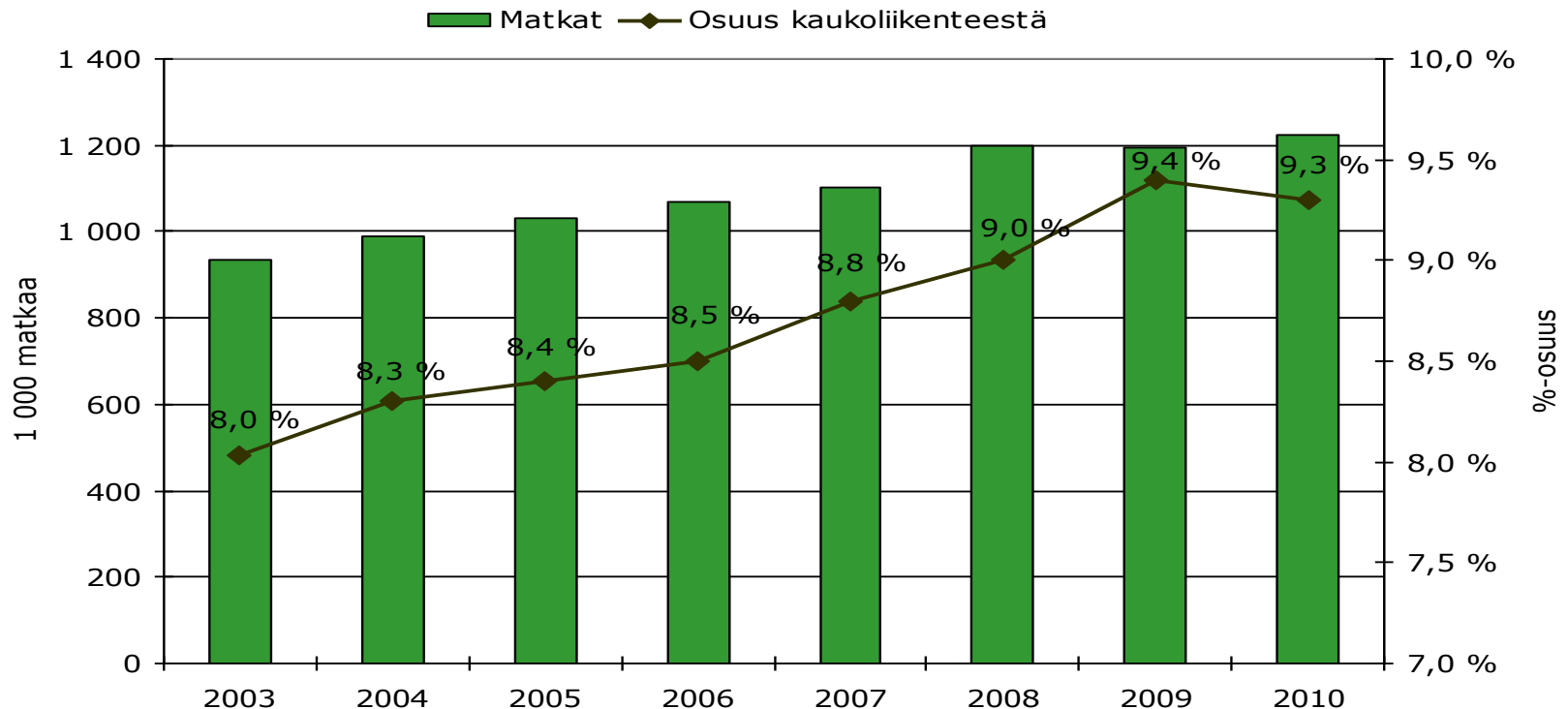
### Kommentteja

- Tällä vuosikymmenellä nopeimmin kasvava ikäryhmä on 65-75-vuotiaat
- Väestön ikääntyminen lisää väestön riippuvuutta joukkoliikenteestä
- Tulevien senioreiden ostovoima ja halu panostaa itseensä, esimerkiksi kotimaanmatkailun muodossa, on aiempaa suurempi<sup>2</sup>
- Yhä suurempi osa väestöstä tulee jatkossa olemaan oikeutettuja 50 % seniorialennukseen

1) Työvoima 2020 raportti

2) KMT Kuluttaja 2009 Barometri

- Väestön ikääntyminen näkyy myös VR:n lipunmyyntidatassa<sup>1</sup>
- Seniorilipun osuus kasvussa sekä absoluuttisesti että suhteellisesti:
  - Matkat: 2003: 8,0 % → 2009: 9,3 % ja Eurot: 2003: 6,3 % → 2010: 7,3%
  - Ikäluokan kokoon suhteutettuna 55-64-vuotiaat matkustavat vähiten junalla → potentiaalia kasvuun on siis runsaasti

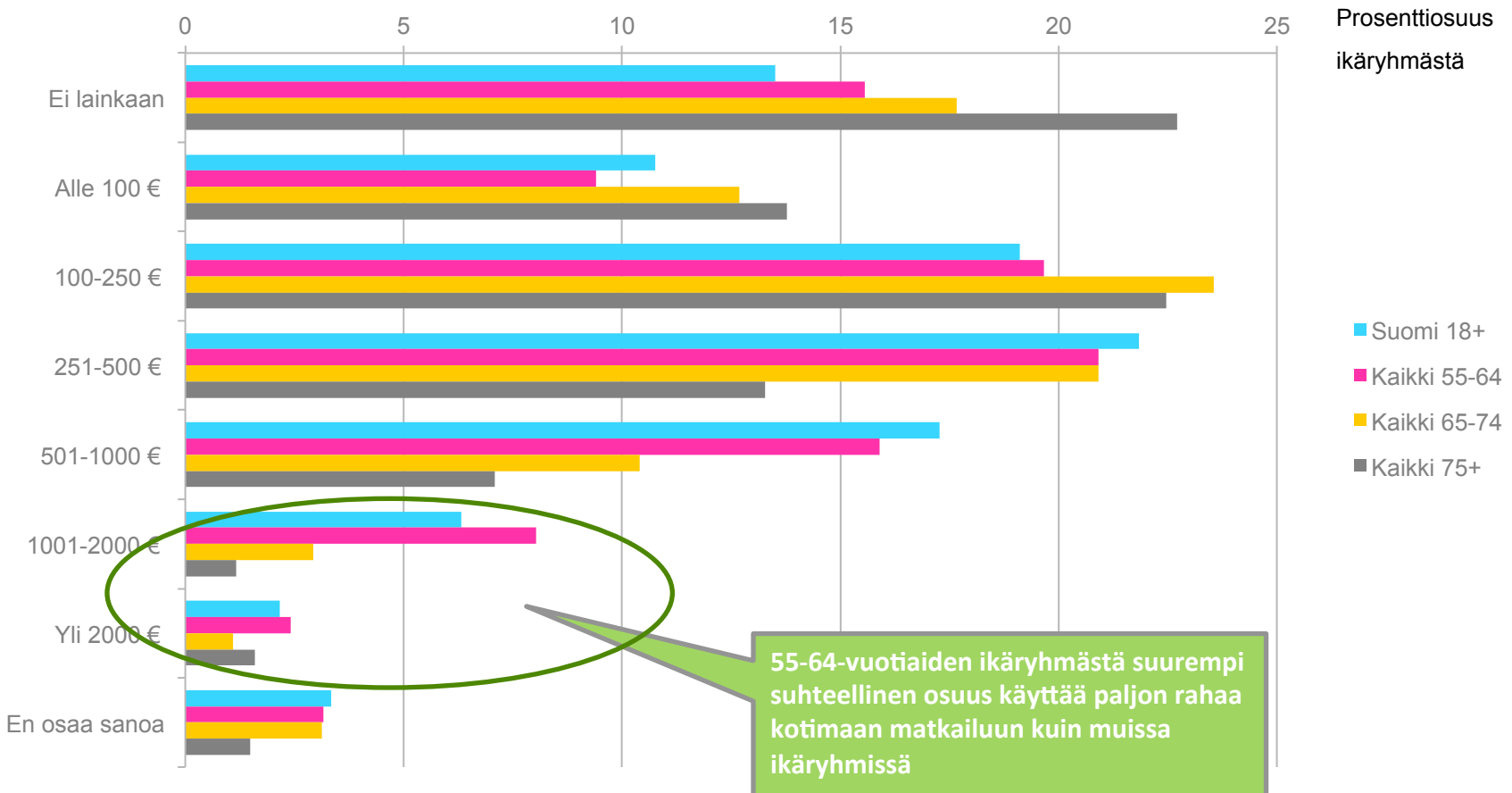


1) Lähde: Myyra / Kiviranta



# Talouden rahankäyttö viimeisen 12 kuukauden aikana – Kotimaan matkailu

- Ikäryhmä 55-64 korostuu paljon rahaa kotimaan matkailuun käyttävissä  
- Sama pätee myös ulkomaan matkailuun
- Ihmisten terveyden koko ajan keskimäärin parantuessa, lisääntynee jatkossa myös 65-74-vuotiaiden rahankäyttö matkustamiseen
- Yli 75-vuotiailla rupeaa terveys olemaan matkustamista rajoittava tekijä



Lähde: KMT-Kuluttaja 2009 B

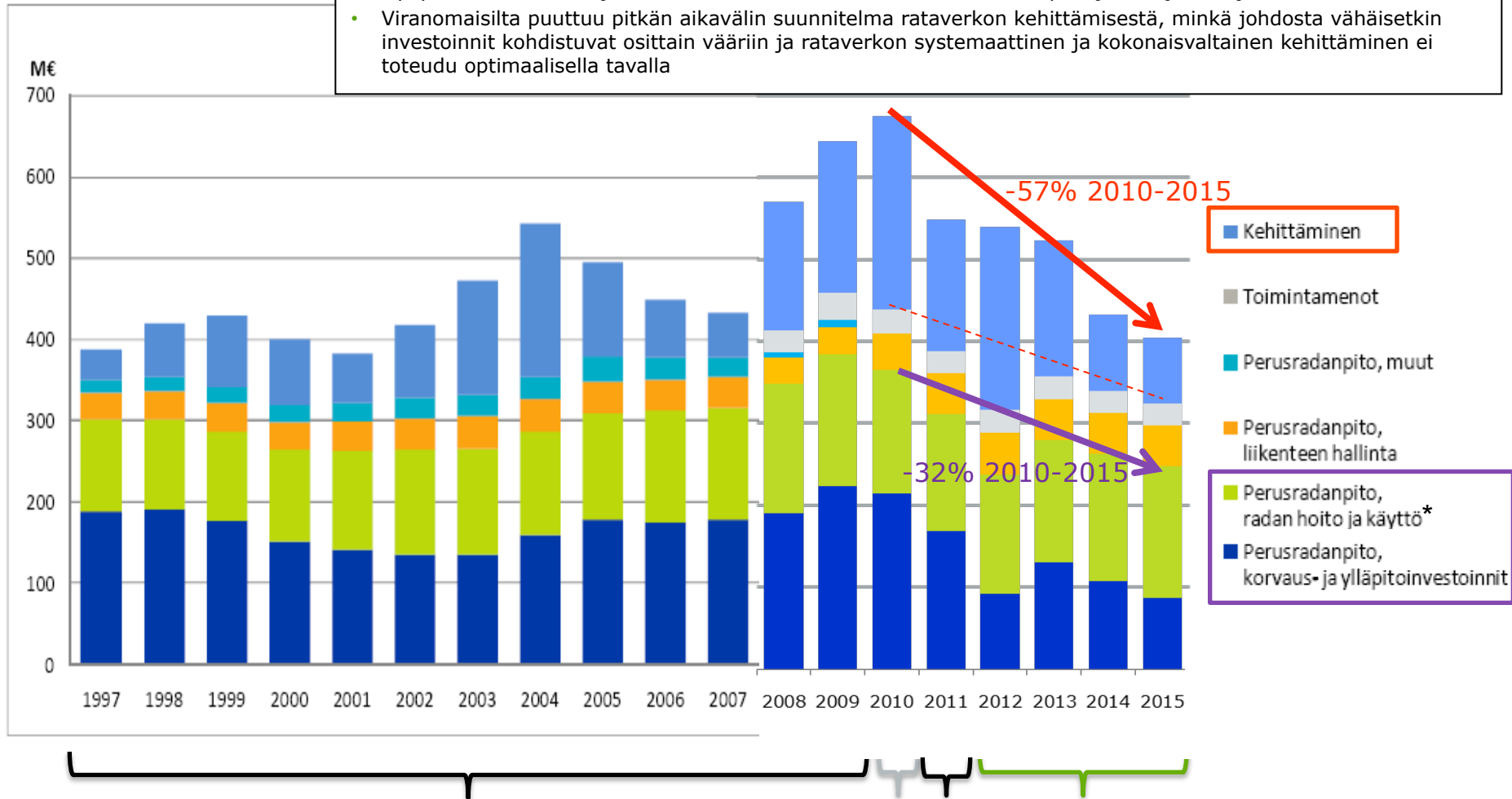


- Ympäristöystävällisyys on ollut viime vuosien megatrendi, jonka VR on onnistunut hyödyntämään tähän mennessä hyvin
  - Ympäristöystävällisyys on erittäin suhdanneherkkä trendi ja kansalaisten ja viranomaisten kiinnostus ympäristöasioita kohtaan ja etenkin halu maksaa ympäristöystävällisyydestä laskee merkittävästi talouden taantumassa
- Asiakastutkimusten<sup>1</sup> mukaan ympäristöystävällisyys on viime vuosina ollut yksi tärkeimmistä tekijöistä valita juna
- Viimeisimpien asiakastutkimusten<sup>2</sup> mukaan tämä tilanne on kuitenkin muuttunut ja ympäristöystävällisyyden merkitys on laskussa
  - VR nähdään yhä ympäristöystävällisenä, mutta ympäristöystävällisyyden merkitys valintakriteerinä on vähentynyt
  - Tämä johtuu todennäköisesti osittain siitä, että junan ympäristöystävällisyys otetaan osittain jo itsestään selvyytenä
  - Samalla se kuvastaa myös laajemminkin havaittua "ympäristöähkyä"
- Pelkkä vihreä ilme ei todennäköisesti jatkossa riitä, vaan ihmiset vaativat VR:ltä kokonaisvaltaista ympäristöystävällisyyttä<sup>1</sup>
  - Miten VR esimerkiksi hoitaa kierrätyksen junissa ja asemilla?

1) VR:n asiakastutkimukset

2) VR:n mainetutkimus 2010

- Tilanne on huolestuttava ja rataverkon heikko kunto onkin osasyä täsmällisyysongelmille
- Nykyisen liikenteen sujuvuuden lisäksi ratarahoituksen heikko kehitys rajoittaa junatarjonnan kehittämistä
- Viranomaisilta puuttuu pitkän aikavälin suunnitelma rataverkon kehittämisestä, minkä johdosta vähäisetkin investoinnit kohdistuvat osittain väärin ja rataverkon systemaattinen ja kokonaisvaltainen kehittäminen ei toteudu optimaalisella tavalla



Lähde: LiVin TTS 2010-2013; LiVin TTS 2010-14; LiVin TTS 2012-2015  
 \*) 2008 ja siitä eteenpäin 'kunnossapito'. Tämä sisältää myös kiinteistöt ja liikenteenohjaus- ja infojärjestelmien ylläpidon.  
 \*\*) Toimintamenot 2010-2015 on arvioitu edellisten vuosien perusteella  
 \*\*\*) "Perusradanpito, muut" 2010-2015 todennäköisesti yhdistetty liikenteen hallintakuluihin

- Oheisessa taulukossa esitetty eräiden Euroopan maiden ratainvestoinnit
- Luvut ovat ostovoimakorjattuja vuoden 2007 lukuja
- Luvut ovat euroa per ratakilometri, paitsi viimeinen sarake joka on absoluuttiset eurot per capita luku

Maa	Ylläpito-investoinnit	Uusinta-investoinnit	Uus-investoinnit	Yhteensä	Yhteensä per capita
Suomi	20 000	20 000	0	40 000	44
Ruotsi	25 000	16 000	65 000	106 000	151
Ranska	36 000	20 000	25 000	81 000	38
Irlanti	38 000	48 000	28 000	114 000	51
Itävalta	60 000	40 000	110 000	210 000	146
Tanska	65 000	40 000	8 000	113 000	56
Espanja	67 000	56 000	234 000	357 000	121
Britannia	80 000	90 000	0	170 000	46
Sveitsi	82 000	58 000	110 000	250 000	162
Saksa	90 000	72 000	0	162 000	82
Italia	97 000	86 000	148 000	331 000	135
Belgia	98 000	56 000	42 000	196 000	65
Luxemburg	155 000	85 000	130 000	370 000	204
Hollanti	200 000	85 000	75 000	360 000	64

1) Lähteet: Kauppalehti 13.10.2010 (Kauppätieteen tohtori Gunnar Alexandersson, CER) Huom! Luvut pyöristettyjä arvioita Kauppalehden artikkelista

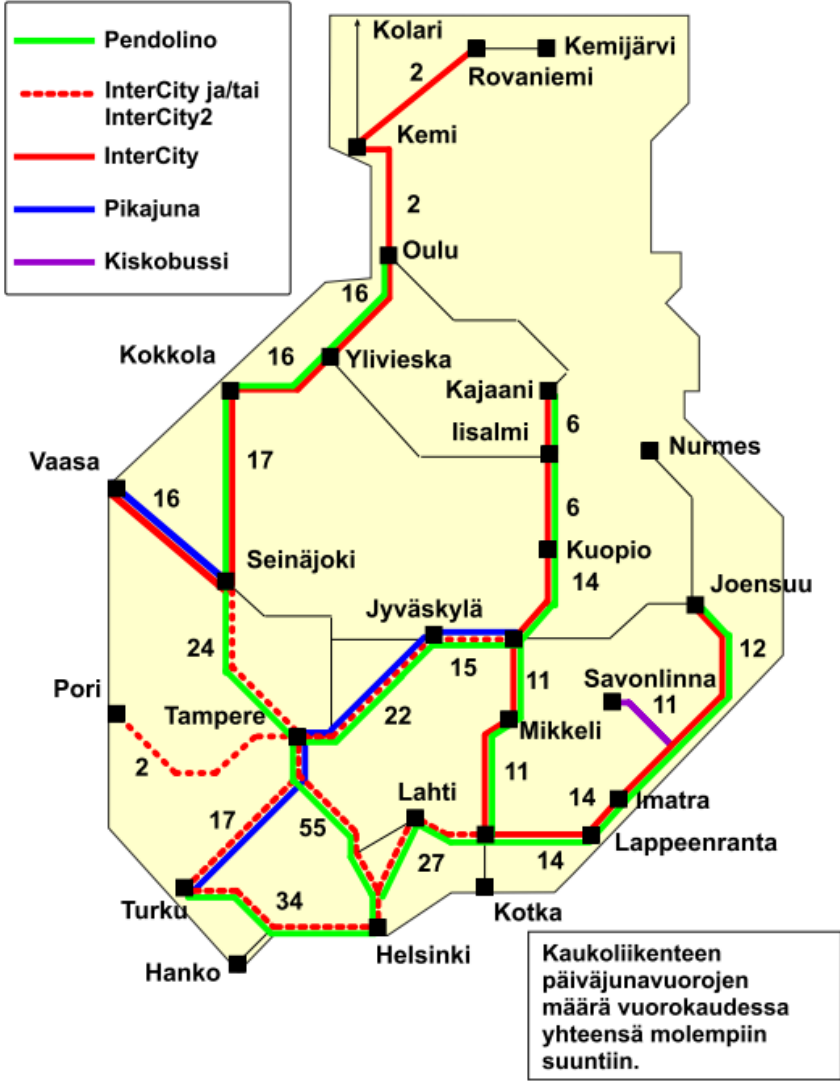
- LVM ilmoittanut, että sopimuksen neuvottelu siirretään Liikennevirastolle vuoden 2013 aikana
- Ostoliikenteen määrärahojen tuntuva leikkaamisesta on välillä uhkailtu, mutta uusimpien tietojen (LVM-seminaari 2.3.2013) mukaan rahoitustaso säilyy nykyisenä myös tulevilla hallituskaudella
- Ostoliikennettä ajetaan rataosuuksilla, joilla nykyisenkin tappiotason säilyttäminen on haastavaa
  - Maaseutu autioituu
  - Ostoliikenteen ostosumman tulisikin arvion mukaan päinvastoin kasvaa
- VR:n tavoitteena on nykyisen laajuisen ostoliikenneverkoston ylläpitäminen, mutta ostosumman on vastattava kustannuksia
  - Jos ostosumma putoaa edessä on ostoliikenteen tuntuva lakkauttaminen
- Jos ostoliikennettä joudutaan supistamaan, VR pyrkii lopettamaan rataosat, jotka ovat mahdollisimman itsenäisiä ja joiden syöttövaikutus muulle rataverkolle on näin ollen mahdollisimman pieni
- Jos velvoiteliikenteen puolelle pitää saada samaan aikaan lisäliikennettä, tulisi huonon liikenteen lisäämisen sijaan siirtää esimerkiksi nykyinen tappiollinen yöjunaliikenne velvoiteliikenteeksi



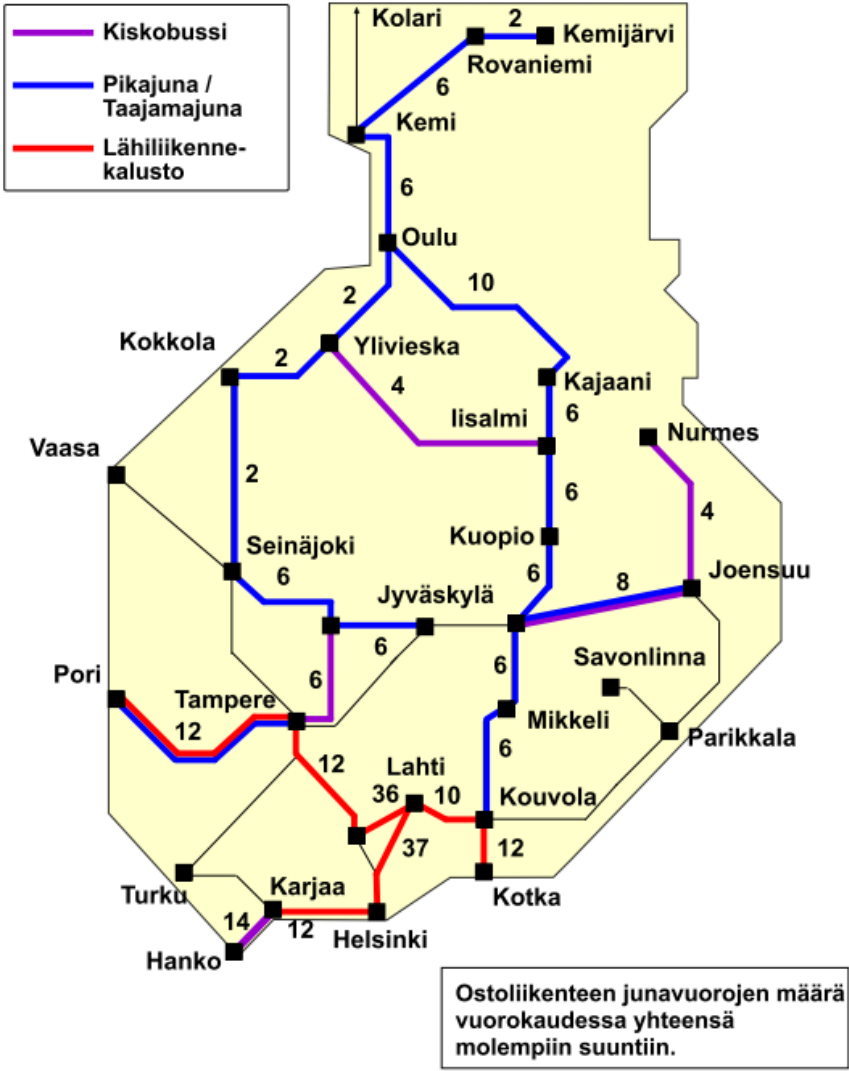


# VR:n oma päiväjunaliikenne ja ostojunaliikenne 7.6.2010 alkaen

**VR:n oma päiväjunaliikenne 7.6.2010 alkaen**



**LVM:n ostoliikennejunavuorot 7.6.2010 alkaen**





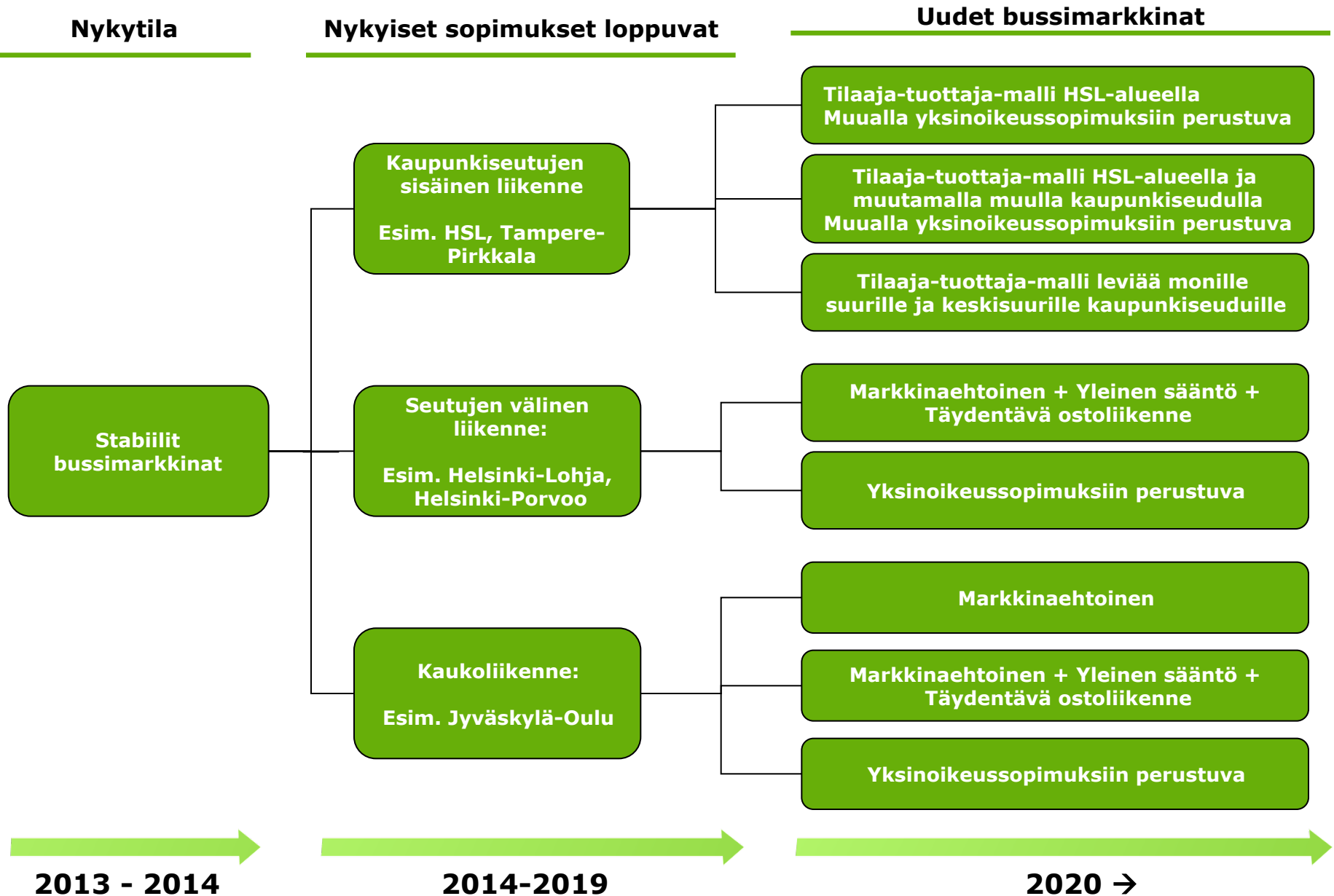
# Käyttöoikeussopimus matkustajaliikenteen yksinoikeudesta

- VR ja LVM allekirjoittivat 30.11.2009 sopimuksen henkilöjunaliikenteen yksinoikeudesta
  - Sopimus koskee rataosia, joilla VR on tähän saakka harjoittanut henkilöliikennettä
  - Muilla rata-osuuksilla kilpailu jo auki
  - Sopimus on voimassa kaukoliikenteen osalta 3.12.2009 – 31.12.2019
  - Lähiliikenteessä puolestaan 3.12.2009 – 31.12.2017, jolloin päättyy myös entisen YTV:n nykyisen HSL:n ja VR:n välinen liikennöintisopimus
  - LVM on tulkinnut, että HSL-sopimus (ent. YTV-sopimus) on PSA:n mukainen yksinoikeussopimus
- Sopimus asettaa VR:lle rautateiden henkilöliikennettä koskevan palveluvelvoitteen
  - Palveluvelvoitteiden (lisäliikenteiden ja paremman palvelutason) hoitamisen vastineeksi VR:lle annetaan yksinoikeus
  - Sopimus sisältää sekä kannattavan liikenteen että kannattamattoman liikenteen
  - Lisäliikenteen osalta VR sitoutuu maksimissaan 20 MEUR/vuosi lisäpanostukseen yhteisesti sovittuun alkavaan tai muuten tuettuun liikenteeseen
  - Viranomaisella on oikeus purkaa sopimus tilanteessa, kun Euroopan yhteisön lainsäädännössä edellytetään sopimuksen purkamista tai Euroopan yhteisön komissio edellyttää sitä yhteisön lainsäädäntöön tai oikeuskäytäntöön perustuen
  - Tällä kohdalla viranomainen varaa itselleen mahdollisuuden avata kilpailu ennen sopimuskauden loppua



Maa	Tilanne	Pelurit	Muuta	Aste
Ruotsi	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Keskeiset seudulliset ja pitkän matkan yhteydet kilpailutettu</li> <li>•Joulukuusta 2013 alkaen sääntely puretaan täysin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•SJ (valtiollinen)</li> <li>•Veolia, DB/Arriva, DSB / DSBFirst, Tågkompaniet, A-train</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kilpailutettu liikenne 25% kaikesta (jkm)</li> <li>•Kokemukset kilpailusta myönteisiä</li> </ul>	
Norja	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Joitain linjoja kilpailutettu (Gjovikbanan, Gardemoen lentoasemajunaliikenne)</li> <li>•Ei suunnitelmia kilpailun laajentamisesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•NSB (valtiollinen) noin 88% markkinaosuus</li> <li>•Flygtoget AS (lentoasema)</li> <li>•NSB Gjovikbanan AS, SJ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Muut yhtiöt lukuun ottamatta SJ:tä Norjan valtion rahoittamia tai omistamia</li> </ul>	
Tanska	<ul style="list-style-type: none"> <li>•DSB (valtiollinen) yli 90% markkinaosuus, nämä osuudet DSB:llä 2014 saakka</li> <li>•DSB:n kanssa sovittu että max 15% rataverkosta voidaan kilpailuttaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•DSB (valtiollinen)</li> <li>•DB/Arriva, DSBFirst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Junakalusto operaattorin oma, DSB omistaa radat</li> <li>•Osa kilpailutuksesta lisännyt myöhästymisiä ja täysia junia</li> </ul>	
Saksa	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Osavaltiot vastaavat liikenteen järjestämisestä</li> <li>•DB:tä lukuun ottamatta muut operaattorit harjoittavat lähinnä paikallista tai osavaltion sisäistä liikennettä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•DB, osuus n. 80%</li> <li>•Merkittävimmät muut: GVG, SJ, Veolia, yhteensä noin 30 operaattoria kauko seutu- ja paikallisliikenteessä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•DB:n markkina-asemaa kritisoitu</li> <li>•DB on tarkoitus yksityistää osin</li> </ul>	
Iso-Britannia	<ul style="list-style-type: none"> <li>•1990-luvulla yksityistetty kokonaan</li> <li>•Ei myönnetä täydellistä yksinoikeutta rataosuuksille, vaan ns. open-access pariaate, kuitenkin liikennöintirajoituksia, esim vain ruuhka-ajan ulkopuolella</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Operaattoreita noin 45</li> <li>•Suurimpienkin markkinaosuus vain n. 10%</li> <li>•South West Trains, First Great Western, National Express Anglia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kilpailuttaminen johti alussa palvelutason heikennyksiin</li> <li>•Nykyisin parantunut ja toimii tyydyttävästi</li> </ul>	

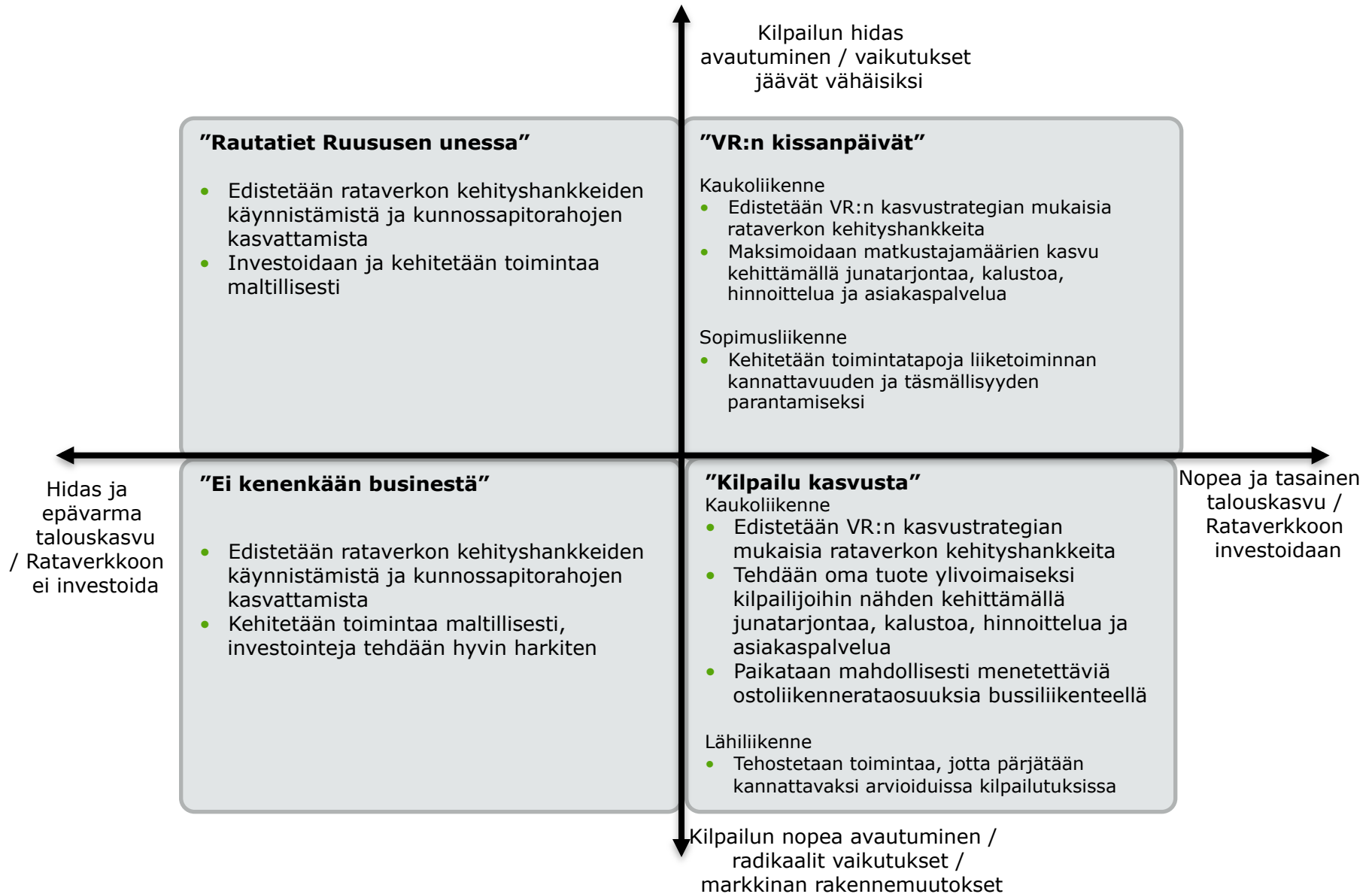
- Suomen bussimarkkinat ovat perinteisesti perustuneet linjaliikennelupiin, jotka ovat antaneet yksinoikeuden bussioperaattorille tietyn linjan operointiin
- 3.12.2009 voimaan tullut joukkoliikennelaki muutti kuitenkin tilanteen
- Linjaliikenneluvat lakkautettiin ja tavoitteeksi asetettiin siirtyminen vapaampiin bussimarkkinoihin
- Siirtymäkaudelle tehtiin yksinoikeussopimukset, joista ensimmäiset loppuvat 30.6.2014 ja viimeiset (ELY-keskusten pitkän matkan liikenne ja ”syvän maaseudun” liikenne) 30.6.2019
- Bussimarkkinoiden oletettu pysyvän stabiilina 2014 asti
  - Tosin, on syntynyt kaksi tapausta joissa tämä oletus on rikkoutunut ja tietyille sopimuksen piirissä olleelle linjalle on tullut uusi yrittäjä
  - Näiden tapausten lopullinen kohtalo ratkeaa vasta oikeudessa
- Vuoden 2014 jälkeen bussimarkkinoiden turbulenssi tulee todennäköisesti lisääntymään merkittävästi ja oikeustaisteluiltaakaan tuskin välttyään
  - Lain tulkinnoista onkin eriäviä mielipiteitä eikä kukaan tiedä tarkalleen mitä todella tulee tapahtumaan
  - Ratkaistavana onkin vielä monia kysymyksiä koskien liikenteen järjestämistapoja sekä esimerkiksi subventioiden jakoa
- Myös uudet ulkomailta tai kotimaasta tulevat toimijat ovat todennäköisiä
  - Uusi operaattori saattaa tulla markkinoille aivan uudella, kustannustehokkaalla, konseptilla: Ei lipunmyyntiä busseissa, ei lipunmyyntipisteitä, yleishallinto minimoitu...





# Mitä tulisi tehdä toisin / reagointi eri skenaarioihin?

5





# Sisällysluettelo

---

**1. Yhteenveto 2013-2015**

**2. Markkina-analyysi ja toimintaedellytykset 2013-2020**

**3. Visio, mittarit ja tavoitteet 2013-2015**

**4. Strategiset ydinkysymykset**

**4.1 Mikä on VR:n asiakaspalvelustrategia?**

**4.2 Mikä on VR:n uuden hinnoittelustrategian päätavoite?**

**4.3 Miten matkustajaliikenne kansainvälistyy?**

**4.4 Mikä on meidän tarjontarakenne?**

**4.5 Mikä on matkustajaliikenteen kilpailustrategia?**

**a) Matkustaminen Suomessa**

**b) Kilpailutilanne rautatieliikenteessä**

**c) Kilpailutilanne bussiliikenteessä**

**5. Portfoliostrategia**

**6. Liiketoiminnan riskianalyysi 2013-2015**

**LIITTEET (erillinen materiaali)**

## Divisioona/yksikkö 2010

- Henkilöstön käyttö kankeaa, vanhat sopimukset ja periaatteet rajoitteina
  - Riittämätön lähiesimiestoiminta
- Joustamaton hinnoittelu, jäykkä myyntijärjestelmä
- Asiakaspalvelu ei aina tasalaatuista
- Kalustossa paljon laatuviikoja ja osin epäluotettavaa, aiheuttaa asiakastytymättömyyttä
  - Korkea kunnossapitositouma (ei vastaa tehokkuustavoitteita)
- Venäjän liikenne vanhanaikaisella kalustolla, yhteistyö RZD:n kanssa kankeaa
- Ratainfra parantamisessa suvantovaihe, ei merkittäviä parannuksia matka-aikoihin, paljon ratatöitä
- Kaluston keski-ikä kasvaa
- LVM, RHK yhteistyö hajanaista ja osin kangertelevaa
- Suunnittelu- ja ennustustyökalut puutteellisia
- Poikkeustilanteiden hoidossa kehitettävää
- Yksinoikeus sopimus kauko- ja lähiliikenteeseen
- Myyntikanavien mukainen myyntitoiminta alkaa: myyntiorganisaatio nimetty, myynnin raportoinnin kehitys aloitettu
- Kannattavuuksia ei tiedetä/tunnetta (asiakas-, myyntikanava-, tuotekannattavuus)
- ei omaa asiakasdataa tai asiakaskäyttäytymistietoja
- Asiakastiedon käsittelyyn sisältyy riskejä

## Divisioona/yksikkö 2015

- Asiakasviestintä- ja tiedotus toimii erinomaisesti
- Rautatieliikenteen suhde PL:een selkiytynyt
- PL vaikuttaa koko konsernin markkinaosuuden kasvattamiseen
- Avecra kiinteä osa matkustajaliikenteen palvelutarjoamaa
- Uudet henkilöstön käytön joustavammat toimintamallit käytössä
- Luodaan työkaluja lähiesimiehille esimiestoiminnan parantamiseksi
- Uusi hinnoittelujärjestelmä käytössä: lippuja saa helposti, täyttöasteet parantuneet, hinnoittelu ja tuotteistus joustavaa
- Asiakaspalveluhenkilöstö entistä myyntihenkisempää
  - Asiakaspalvelukeskus on aktiivinen myyntikanava
- Myyntikanavaohjaus
- Oman asiakastiedon käsittely ja hyödyntäminen on arkipäivää myynnin ja liikenteen suunnittelussa, tuotekehityksessä, markkinointiviestinnässä
- Asiakaspalvelun laatu parantanut
- Johtaminen tavoitteellista, valtuuttavaa ja päätöksenteko nopeaa
- Liikenteen suunnittelun uudet ohjelmistot käytössä (kysynnän ennustaminen, kalustokierrot jne)
- Aktiivinen kalustonhallinta ja paremman laatuinen kalusto P&T:n avulla
- Uutta kalustoa tulossa liikenteeseen
- Venäjän liikenne kasvussa
- Toteutuneiden ratahankkeiden avulla täsmällisempi, nopeampi, monipuolisempi tarjonta
- Liiketoiminnan kannattavuus selvillä (asiakas-, myyntikanava-, tuotekannattavuus)
- Monipuolinen myynnin raportointi ja asiakasanalyysit johtamisen työkaluina
- Asiakkuusmarkkinoinnin keinoin lisämyyntiä kohdennetuin toimenpitein



## Asiakaslähtöisyys

- Kehittyvä junatarjonta
  - tarjonnan ja aikataulujen kehittäminen
  - uusi kalusto
- Junaliikenne turvallista ja täsmällistä
  - poikkeustilanteista tiedottaminen parantunut
- Asiakaspalvelu parempaa kuin kilpailijoilla
- Hinnoittelu uudistunut, asiakkailla mahdollisuus edullisiin matkoihin
- Asiakkaiden parempi tunteminen, palvelun kohdistaminen
- Bussiliikenne kiinteä osa asiakkaan palvelua (yhteisliput, tarjonnan synkronointi)
- Sopimusliikenteessä asiakas on tyytyväinen palveluumme (junat, bussit)

## Toimintatavat ja tulos

- Liiketoiminnan, tuotteiden ja asiakkuuksien kannattavuuden seuranta (mm HSL, LVM)
- Kasvanut markkinaosuus
- Hinnoittelu uudistunut, tuottojen kasvattaminen (RM)
- Myyntikanavaohjaus tehokkaimpiin kanaviin
- Kalustohankinnat
- Henkilöstön käytön tehostaminen (mm osa-aikaisuus)
- Toiminta ja tuotteet korkea- ja tasalaatuisia
- Uusi toimintatapa infrahankkeiden arviointiin ja niiden eteenpäin viemiseen
- Toimialan jatkuva seuranta ja lobbaaminen kilpailun avautumiseen liittyen
- Ostojen tehokkuus

**Visio:**  
**Kannattavasti**  
**markkinaosuutta**  
**kasvattava,**  
**ympäristöystävällinen**  
**asiakaspalveluyhtiö**

## Palvelutarjoama

- Kaukojunaliikenne
  - suurten asustuskeskusten välinen liikenne
  - nopea juna Pietariin
  - nopeat matka-ajat kotimaassa
- Bussien kaukoliikenne erityisesti Etelä-Suomen alueella
- Kannattava lähiliikenne
- Monipuoliset ja helpot myyntikanavat
- Selkeä ja asiakasystävällinen palvelutuotevalikoima
  - palvelun sisällön jatkuva kehittäminen
- Ravintolapalvelut kiinteä osa asiakkaan kokonaiskokemusta
- Sopimusliikenteessä
  - suunnittelutoiminnot
  - operointi
  - kalusto ja kunnossapito
  - muut palvelut

## Resurssit ja kompetenssit

- Henkilöstö asiakaspalveluorientoitunut, motivoitunut ja monitaitoinen
- Rekrytoinneissa ja koulutuksissa on onnistuttu
- Kaluston kunnossapidon sitoutuma pienentynyt ja kunnossapidon taso parantunut
- Bussivarikot oikeassa paikassa
- Erityisesti sopimusliikenteessä kilpailijoihin nähden ylivoimaisten suunnittelu- ja ohjausresurssien ja -menetelmien kehittäminen ja niiden pitäminen VR:llä
- Monikulttuurisuuden huomioinen
- Henkilöstöturvallisuus
- Ostojen tehokkuus
- Divisioonan sisäisen osaamisen hyödyntäminen

## Asiakslähtöisyys

- Riittävä junatarjonta, sopivat aikataulut ja oikeat palvelut
- Lipunosto helppoa
- Asiakaspalvelu parempaa kuin kilpailijoilla
- Liityntäliikenne toimivaa
- Junaliikenne turvallista ja täsmällistä
- Massaräätälöinti
- Asiakkaiden parempi tunteminen
- VR-brändin asiakaspalvelulupauksien lunastaminen
- joukkoliikenteen paras asiakaspalvelu 2012

## Rataverkko

- Vahva yhteisnäkemys Liikenneviraston kanssa
- Rata Pietariin kunnostettu nopealle junalle
- Ratahankkeiden eteneminen
  - Seinäjoki–Oulu-rata
  - Pisara-rata
  - Pääradan kapasiteetti
  - Kehärata, Tikkurilan liittymä
  - lisäraiteet väleille Kerava–Riihimäki ja Leppävaara–Espoo

## Toimintatavat ja tulos

- Liiketoiminnan, tuotteiden ja asiakkuuksien kannattavuuden seuranta
- Kasvanut markkinaosuus
- Myyntikanavaohjaus tehokkaimpiin kanaviin
- Kysynnän ennustaminen ja tuottojen optimointi (RM)
- Tehokas tuotanto
- Kalustohankinnat
- Henkilöstön käytön tehostaminen (mm osa-aikaisuus)
- Toiminta ja tuotteet korkea- ja tasalaatuisia
- Ympäristöystävällisyys
- Nopeampi reagointi muutoksiin

**Visio: Markkinaosuutta kannattavuus säilyttäen kasvattava, ympäristöystävällinen ja asiakslähtöinen palveluyhtiö**

## Palvelutarjoama

- Valtakunnallinen junaverkosto
  - suurten asutuskeskusten välinen liikenne
  - yhteiskunnan ostama liikenne
  - nopea juna Pietariin
  - nopeat matka-ajat kotimaassa
- Kannattava lähiliikenne
- Monipuoliset ja helpot myyntikanavat
- Selkeä ja asiakasystävällinen palvelutuotevalikoima
- Tuotekonseptit: lipputuotevalikoiman jatkuva kehittäminen –asiakas-lähtöinen, helppo ostaa, kannattava
- Palvelukonseptit palvelun sisällön jatkuva kehittäminen
- Ravintolapalvelut kiinteää osa asiakkaan kokonaiskokemusta
- Bussien kaukoliikenne Etelä-Suomen alueella

## Resurssit ja kompetenssit

- Henkilöstö asiakaspalveluorientoitunut, motivoitunut ja monitaitoinen
- Rekrytoinneissa ja koulutuksissa on onnistuttu
- Kalustohankintoja valmistellaan systemaattisesti ja tavoitehakisesti. Kalustohankinnat käynnistyneet
- Kunnossapidon sitoutuma pienentynyt ja kunnossapidon taso parantunut
- Varikot oikeassa paikassa
- Divisioonan sisäisen osaamisen hyödyntäminen
- Osaamisen jatkuva kehittäminen
- Henkilöstöturvallisuus

## Asiakaslähtöisyys

- HSL:n strateginen kumppanuus
- HSL on VR:ään tyytyväinen siten, että lähtökohdat kilpailuun ovat parhaat mahdolliset
- Matkustajat ovat tyytyväisiä meihin
- Täsmällisyys
- Matkustajaturvallisuus

## Rataverkko

- Ratahankkeiden eteneminen
  - Pisara-rata
  - Kehärata
  - lisäraiteet välille Leppävaara–Espoo ja pääradan kapasiteetin kasvattaminen

## Toimintatavat ja tulos

- Asiakaskohtaisen kannattavuuden seuranta (HSL, LVM)
- Suunnittelun pitäminen VR:llä mahdollisimman pitkään
- Junien/kilpailukohteiden seuranta
- Henkilöstön käytön tehostaminen
- Yhteydenpito päättäjiin
- Suunnittelumenetelmien kehittäminen
- Kaluston käytettävyyden parantaminen

**Visio: VR on tehokkain, kannattavin ja johtava pääkaupunkiseudun liikenneoperaattori**

## Palvelutarjoama

- Suunnittelutoiminnot
  - Rautatieoperaattori vastaa suunnittelusta
- Operointi
- Kalusto ja sen kunnossapito
- Muut palvelut (lipunmyynti, turvallisuuspalvelut)

## Resurssit ja kompetenssit

- Kilpailijoihin nähden ylivoimaisten suunnittelu- ja ohjausresurssien ja -menetelmien kehittäminen ja niiden pitäminen VR:llä (esim salassapitosopimusten keinoin)
- Operatiivinen henkilöstö monitaitoinen, monikäyttöisyys
- Osaamisen säännöllinen kasvattaminen kohdistettuna tunnistettuun osaamisvajeeseen
- Monikulttuurisuuden huomioon
- Henkilöstöturvallisuus
- Kaluston kunnossapito ottaen huomioon kalustomuutokset
- Pääkaupunkiseudun kattava varikkokapasiteetti
- Työskentelyolosuhteet
- Ostojen tehokkuus
- Divisioonan sisäisen osaamisen hyödyntäminen

## Base Case

### Kotimaan junakaukoliikenne

- Markkinakasvu 0,4%-0,6% / v
- Allegro, CRM ja Preludi luvut puolitettu
- Matkojen lkm kasvu 1,0%-2,0% / v
- Henkilökm:n kasvu 1,1%-2,0% / v
- Seinäjoki-Kokkola Sn 200 km/h
- Puolet henkilöstövähennyksistä huomioitu

### Sopimusliikenne juna

- HSL-alueen kasvu (Kerava/Kirkkonummi siirtymä vyöhykeliikenteestä) huomioitu v. 2012 alkaen
- Kehärata 2014
- Junakalusto yhtiön SM5 huomiointi
- LVM-sopimustuotot nykytasolla

### Vyöhykeliikenne juna

- Markkinakasvu 0,4%-0,5% / v
- Matkojen lkm kasvu -1,2%-0,8% / v
- Henkilökm:n kasvu -0,5%-0,6% / v

### Bussiliikenne

- Liikevaihdon kasvu 0,0%-4,2%/v

### Avecra

- Liikevaihdon kasvu -1,8%-5,0%/v
- Allegrosopimus päättyy 5/2014

## Target Case

### Kotimaan junakaukoliikenne

- Markkinakasvu 0,8%-1,2% / v
- Kalustohankinnat Ed/Edfs-vaunut (40 kpl), ohjausvaunut (12 kpl) sekä ravintolavaunut (15 kpl)
- Allegron vaikutus 2013-2015 9,6 M€
- Matkojen lkm kasvu 2,0%-4,0% / v
- Henkilökm:n kasvu 1,6%-4,0% / v
- Seinäjoki-Kokkola Sn 200 km/h

### Sopimusliikenne juna

- HSL-alueen kasvu (Kerava/Kirkkonummi siirtymä vyöhykeliikenteestä) huomioitu v. 2012 alkaen
- Kehärata 2014
- Junakalusto yhtiön SM5 huomiointi
- LVM-sopimustuotot nykytasolla

### Vyöhykeliikenne juna

- Markkinakasvu 0,8%-1,0% / v
- Matkojen lkm kasvu -1,2%-1,2 % /v
- Henkilökm:n kasvu -0,5%-1,1 % /v

### Bussiliikenne

- Liikevaihdon kasvu 0,0%-7,8%/v

### Avecra

- Liikevaihdon kasvu 3,2%-5,0%/v
- Allegrosopimukselle jatko

## Total Case

### Kauko- ja lähiliikenne

- Target case = Total case

### Bussiliikenne

- Liikevaihdon kasvu 0,0%-34%/v

### Avecra

- Liikevaihdon kasvu 1,7%-7,0%/v
- Allegrosopimukselle jatko
- Helsinkiin 2 uutta liikepaikkaa
- Tikkurilaan 2 uutta yksikköä



# Matkustajaliikennedivisioonan tavoitteet – target case

M + PL M PL	2008	2009	2010	2013	2012	2013	2014	2015
<b>Myynti M€</b>	461,1 411,2 50,0	464,3 412,3 52,0	480,3 423,0 57,3	498,2 438,5 59,7	511,2 447,2 64,0	525,3 456,3 69,0	541,0 467,0 74,0	548,3 474,3 74,0
<b>Myynnin kasvu %</b>	12,0	0,7 0,3 4,0	3,4 2,6 10,1	3,7 3,7 4,2	2,6 2,0 7,2	2,8 2,0 7,8	3,0 2,4 7,2	1,3 1,6 0,0
<b>Käyttökate M€</b>	111,2 105,7 5,5	78,7 73,6 5,1	82,0 75,9 6,1	77,8 72,2 5,6	93,2 86,9 6,3	104,0 97,2 6,8	114,9 107,5 7,3	123,7 116,4 7,3
<b>Käyttökate - %</b>	24,1 25,7 11,0	16,9 17,8 9,8	17,1 18,0 10,6	15,6 16,5 9,4	18,2 19,4 9,9	19,8 21,3 9,9	21,2 23,0 9,9	22,6 24,5 9,9
<b>Liikevoitto (EBIT2) M€</b>	62,0 60,3 1,6	29,6 28,0 1,5	34,1 30,8 3,2	30,8 27,8 3,1	43,0 39,9 3,1	49,5 46,2 3,3	54,2 50,6 3,6	63,0 59,5 3,6
<b>Liikevoitto - %</b>	13,4 14,7 3,2	6,4 6,8 3,0	7,1 7,3 5,7	6,2 6,3 5,1	8,4 8,9 4,8	9,4 10,1 4,8	10,0 10,8 4,8	11,5 12,5 4,8
<b>Avecra</b>								
<b>Myynti M€</b>	32,3	30,6	32,9	34,6	36,1	37,4	38,7	39,9
<b>Liikev. M€</b>	4,1	3,1	3,6	3,2	3,6	3,8	3,9	4,1
<b>Divisioona yhteensä</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Myynti M€</b>	493,4	495,0	513,2	532,8	547,2	562,7	579,7	588,2
<b>Liikev. M€</b>	66,1 *)	32,6	37,7	34,1	46,6	53,3	58,1	67,1
<b>Liikevoitto %</b>	13,4	6,6	7,3	6,4	8,5	9,5	10,0	11,4

## Ydinolettamukset

- Vuoteen 2020 mennessä
- Rautatieliikenteen markkinaosuuden kasvattaminen 5,1% => 5,5%
  - Rautatieliikenteen henkilökilometrien kasvattaminen 1,9 % vuosittain
    - kaukoliikenne 2,3 %
    - lähiliikenne 0,5 %
  - Täyttöasteen parantaminen hinnoittelun avulla sekä markkinakasvu tärkeimmät driverit katteiden nousuun
  - PL:n tavoitteena kasvattaa liikevaihtoa n. 5 M€/v
  - Avecran tavoitteena kasvattaa liikevaihtoa n. 1 M€/v

\*) Vuoden 2008 tulos ei ole vertailukelpoinen muihin vuosiin (tulisi olla 16,54 M€ heikompi), koska se ei sisällä J:n, S:n eikä esikuntayksiköiden kohdistettuja alijäämiä ko. vuodelta



# Matkustajaliikennedivisioonan tavoitteet – base case

M + PL M PL	2008	2009	2010	2013	2012	2013	2014	2015
<b>Myynti M€</b>	461,1 411,2 50,0	464,3 412,3 52,0	480,3 423,0 57,3	498,2 438,5 59,7	501,1 440,1 61,0	505,5 442,5 63,0	511,9 446,9 65,0	515,2 450,2 65,0
<b>Myynnin kasvu %</b>	12,0	0,7 0,3 4,0	3,4 2,6 10,1	3,7 3,7 4,2	0,6 0,4 2,2	0,9 0,5 3,3	1,3 1,0 3,2	0,6 0,7 0,0
<b>Käyttökate M€</b>	111,2 105,7 5,5	78,7 73,6 5,1	82,0 75,9 6,1	77,8 72,2 5,6	80,7 74,7 6,0	83,7 77,5 6,2	86,5 80,1 6,4	91,0 84,5 6,4
<b>Käyttökate - %</b>	24,1 25,7 11,0	16,9 17,8 9,8	17,1 18,0 10,6	15,6 16,5 9,4	16,1 17,0 9,8	16,6 17,5 9,9	16,9 17,9 9,9	17,7 18,8 9,9
<b>Liikevoitto (EBIT2) M€</b>	62,0 60,3 1,6	29,6 28,0 1,5	34,1 30,8 3,2	30,8 27,8 3,1	60,6 27,7 2,9	29,5 26,5 3,0	26,2 23,1 3,1	30,7 27,6 3,1
<b>Liikevoitto - %</b>	13,4 14,7 3,2	6,4 6,8 3,0	7,1 7,3 5,7	6,2 6,3 5,1	6,1 6,3 4,8	5,8 6,0 4,8	5,1 5,2 4,8	6,0 6,1 4,8

## Avecra

<b>Myynti M€</b>	32,3	30,6	32,9	34,6	36,1	37,4	36,7	36,2
<b>Liikev. M€</b>	4,1	3,1	3,6	3,2	3,6	3,8	3,7	3,6

## Divisioona yhteensä

	2008	2009	2010	2013	2012	2013	2014	2015
<b>Myynti M€</b>	493,4	495,0	513,2	532,8	537,2	542,9	548,6	551,4
<b>Liikev. M€</b>	66,1 *)	32,6	37,7	34,1	34,2	33,3	29,9	34,3
<b>Liikevoitto %</b>	13,4	6,6	7,3	6,4	6,4	6,1	5,4	6,2

## Ydinolettamukset

Strategian päälinjaukset:

- Vuoteen 2020 mennessä
- Junaliikenteen markkinaosuuden kasvattaminen 5% => 6%
  - Rautatieliikenteen matkustajakm

**päivitettävä**

- lähiliikenne 0,5 %
- PL:n tavoitteena kasvattaa liikevaihtoa n. 5 M€/v
- Avecran tavoitteena kasvattaa liikevaihtoa n. 1 M€/v

\*) Vuoden 2008 tulos ei ole vertailukelpoinen muihin vuosiin (tulisi olla 16,54 M€ heikompi), koska se ei sisällä J:n, S:n eikä esikuntayksiköiden kohdistettuja alijäämiä ko. vuodelta



# Matkustajaliikennedivisioonan tavoitteet – target case

Strategiassa 2010-2014 olleiden lukujen vertailu 2013-2015 lukuihin

## Matkustajaliikenne + PL

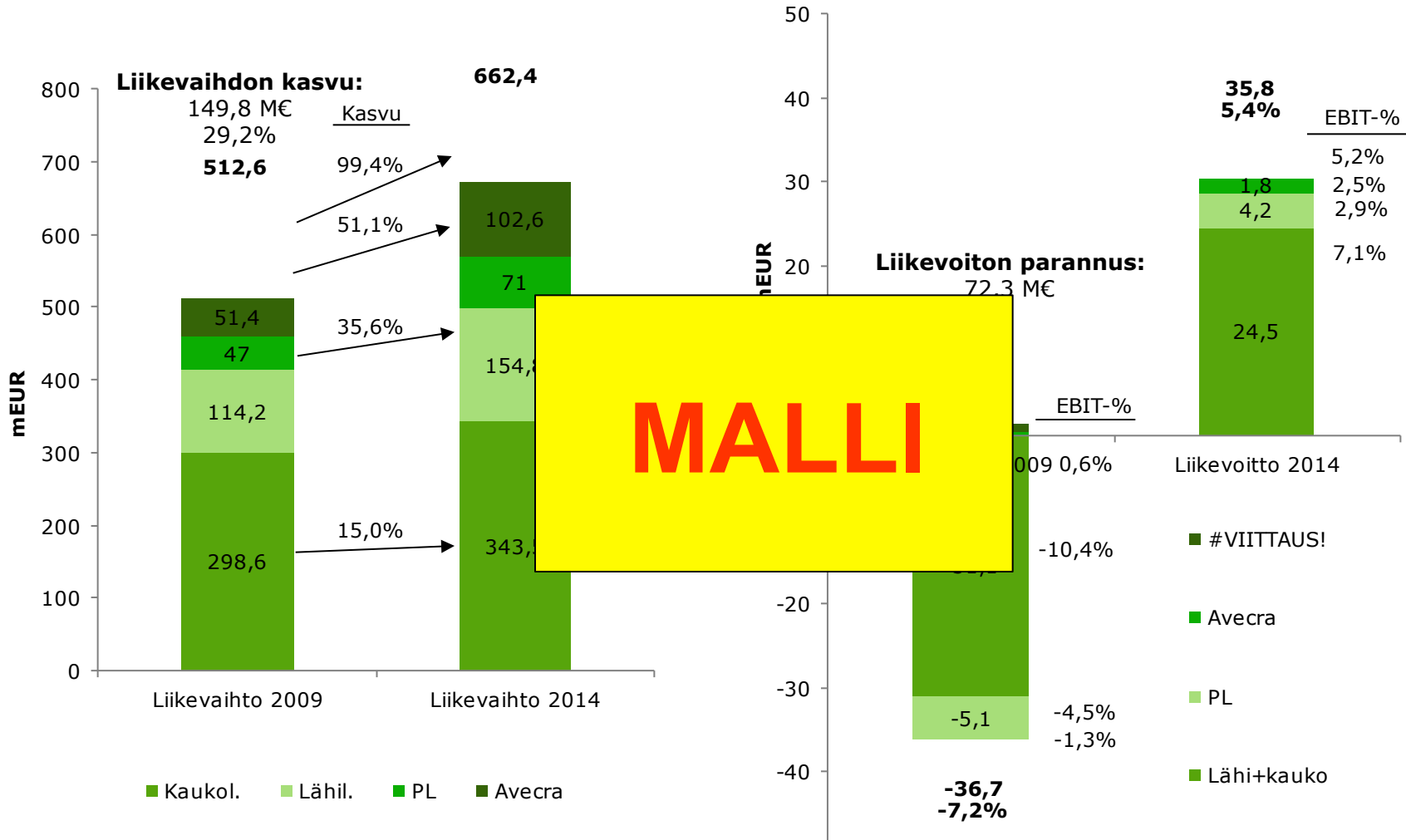
### Ydinolettamukset

M + PL M PL	2008	2009	2010	2013	2012	2013	2014	2015
<b>Myynti M€ (2010-2014)</b>	461,1	464,3	478,8	487,4	496,8	508,2	522,9	
<b>Myynti M€ (2013-2015)</b>	461,1 411,2 50,0	464,3 412,3 52,0	480,3 423,0 57,3	498,2 438,5 59,7	511,2 447,2 64,0	525,3 456,3 69,0	541,0 467,0 74,0	548,3 474,3 74,0
<b>Myynti M€ kasvu ed. strategiasta</b>			1,5	10,8	14,4	17,1	18,1	
<b>Liikevoitto (EBIT2) M€ (2010-2014)</b>	62,0	29,4	25,7	28,5	36,7	46,9	50,9	
<b>Liikevoitto (EBIT2) M€ (2013-2015)</b>	62,0 60,3 1,6	29,6 28,0 1,5	34,1 30,8 3,2	30,8 27,8 3,1	43,0 39,9 3,1	49,5 46,2 3,3	54,2 50,6 3,6	63,0 59,5 3,6
<b>Liikevoitto M€ kasvu</b>			8,4	2,3	6,3	2,6	3,3	
<b>Liikevoitto % (2010-2014)</b>	13,4	6,3	5,4	5,8	7,4	9,2	9,7	
<b>Liikevoitto % (2013-2015)</b>	13,4 14,7 3,2	6,4 6,8 3,0	7,1 7,3 5,7	6,2 6,3 5,1	8,4 8,9 4,8	9,4 10,1 4,8	10,0 10,8 4,8	11,5 12,5 4,8

\*) Vuoden 2008 tulos ei ole vertailukelpoinen muihin vuosiin (tulisi olla 16,54 M€ heikompi), koska se ei sisällä J:n, S:n eikä esikuntayksiköiden kohdistettuja alijäämiä ko. vuodelta



# Myynnin ja liikevoiton kehittyminen yksiköittäin: Vain nykyisen liiketoiminnan kasvu näkyy kuvaajissa (target case)



## Matkustajaliikenteen kannattavuuden parantuminen

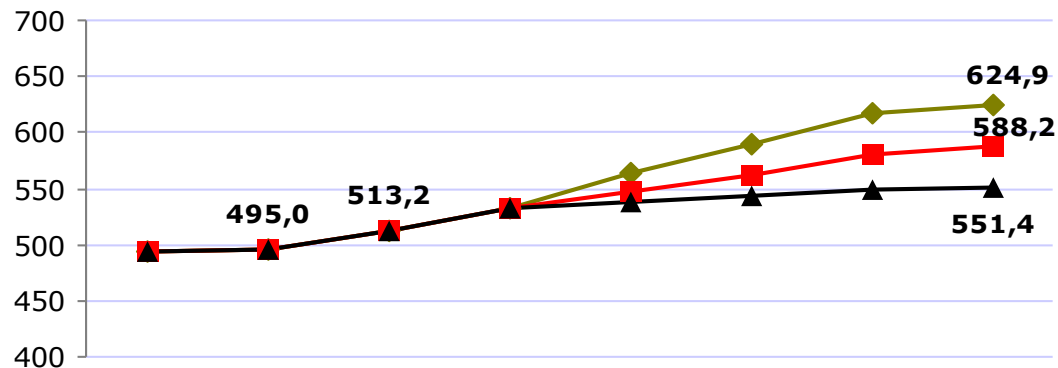
...





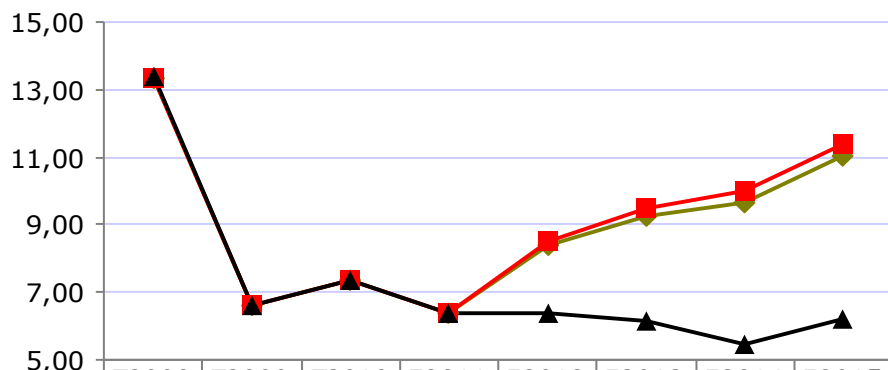
# Koko matkustajaliikenne (M + PL + Avecra) strategialaskelmat

## Liikevaihto (M€) ja vuosittainen kasvu (%)



	T2008	T2009	T2010	E2011	E2012	E2013	E2014	E2015
◆ Total		0,3	3,7	3,9	5,9	4,4	4,6	1,4
■ Target		0,3	3,7	3,8	2,7	2,8	3,0	1,5
▲ Base		0,3	3,7	3,8	0,8	1,1	1,1	0,5

## EBIT2-%



	T2008	T2009	T2010	E2011	E2012	E2013	E2014	E2015
◆ Total	13,4	6,6	7,3	6,4	8,4	9,2	9,7	11,0
■ Target	13,4	6,6	7,3	6,4	8,5	9,5	10,0	11,4
▲ Base	13,4	6,6	7,3	6,4	6,4	6,1	5,4	6,2

## Tärkeimmät kasvu- ja kannattavuusajurit

### Total Case

- Pohjolan Liikenteen yritysostot
- Avecran uudet liikennepaikat

### Target Case

- Allegro, hinnoittelun uudistus
- Kaukoliikenteen markkinakasvu 1,6%-4,0%
- Kaukoiikennetarjonnan kehittäminen ja kalustohankinnat
- Asiakaspalvelustrategiassa CRM, automaattien- ja konduktöörin lipunmyynnin lisäys
- PL:n ja Avecran organaaninen kasvu
- HSL kunnossapidon ja pääomakorvauksen poistuminen vähentää liikevaihtoa ja tulosta
- Kehärata 8/2014

### Johtopäätös: Lisävolyymillä merkittävä vaikutus liikevoitto-%iin

### Vertailu viime vuoden strategiaan:

- Liikevaihto 2014: 522,9 M€, 2015: 548,3 M€
- Liikevoitto% 2014: 9,7%, 2015: 11,4%

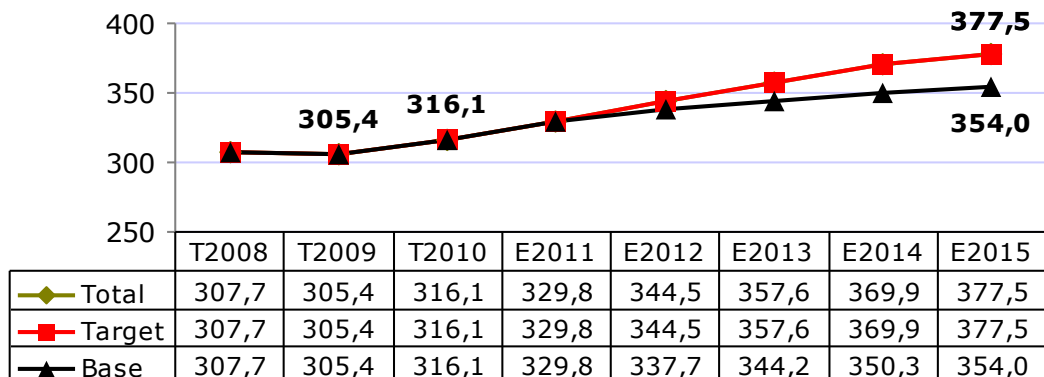
### Base Case

- Markkinakasvu 0,4%-0,6% / v
- Allegro, CRM ja Preludi luvut puolitettu

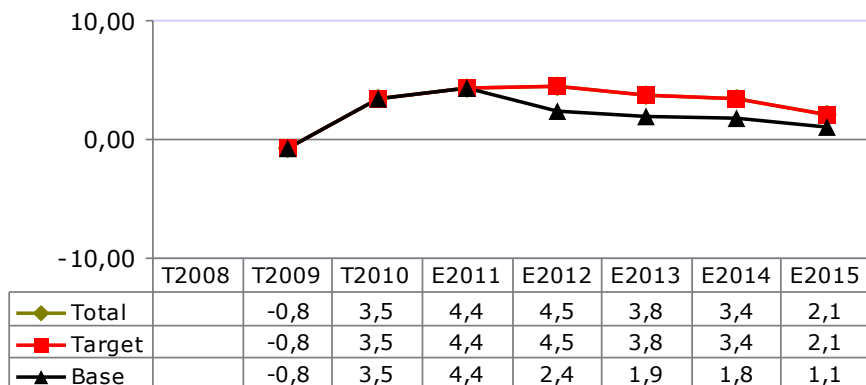


# Kaukoliikenne (Kotimaa+LVM+kansainvälinen) strategialaskelmat

## Liikevaihto (M€)



## Vuosittainen kasvu (%)



## Tärkeimmät kasvu- ja kannattavuusajurit

### Total case:

- Target case = Total case

### Target case:

- Markkinakasvu 0,8-1,2% / v
- Kalustohankinnat Ed/Edfs-vaunut (40 kpl), ohjausvaunut (12 kpl) sekä ravintolavaunut (15 kpl)
- Allegron vaikutus 2013-2015 9,6 M€
- Matkojen lkm kasvu 2,0%-4,0% / v
- Henkilökm:n kasvu 1,6%-4,0% / v
- Seinäjoki-Kokkola Sn 200 km/h

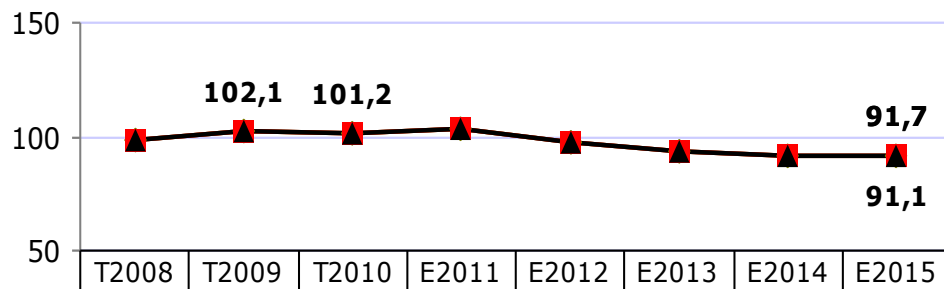
### EBIT-% 2009;2010

- Kotimaa 2009: 8,2 %; 2010: 9,1%
- Venäjä 2009: 18,8 %; 2010: 24,3%
- LVM 2009: -7,7%; 2010: -1,2%

### Base case:

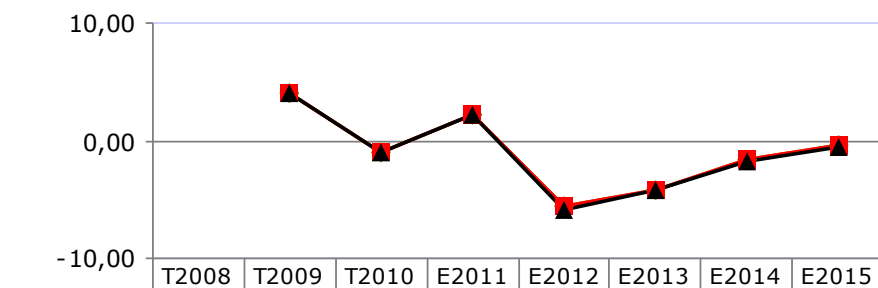
- Markkinakasvu 0,4%-0,6% / v
- Allegro, CRM ja Preludi luvut puolitettu
- Matkojen lkm kasvu 1,0%-2,0% / v
- Henkilökm:n kasvu 1,1%-2,0% / v
- Seinäjoki-Kokkola Sn 200 km/h, mutta ratatyöt hidastavat merkittävästi liikennettä Ouluun
- Puolet henkilöstövähennyksistä huomioitu

## Liikevaihto (M€)



	T2008	T2009	T2010	E2011	E2012	E2013	E2014	E2015
◆ Total	98,2	102,1	101,2	103,5	97,6	93,6	92,1	91,7
■ Target	98,2	102,1	101,2	103,5	97,6	93,6	92,1	91,7
▲ Base	98,2	102,1	101,2	103,5	97,4	93,3	91,6	91,1

## Vuosittainen kasvu (%)



	T2008	T2009	T2010	E2011	E2012	E2013	E2014	E2015
◆ Total		4,0	-0,9	2,3	-5,6	-4,1	-1,6	-0,4
■ Target		4,0	-0,9	2,3	-5,6	-4,1	-1,6	-0,4
▲ Base		4,0	-0,9	2,3	-5,9	-4,3	-1,8	-0,5

## Tärkeimmät kasvu- ja kannattavuusajurit

### Total case:

- Target case = Total case

### Target case:

#### Sopimusliikenne juna

- HSL-alueen kasvu (Kerava/Kirkkonummi siirtymä vyöhykeliikenteestä) huomioitu v. 2012 alkaen
- Kehärata 2014
- Junakalusto yhtiön SM5 huomiointi
- LVM-sopimustuotot nykytasolla

#### Vyöhykeliikenne juna

- Markkinakasvu 0,8%-1,0% / v
- Matkojen lkm kasvu min.-1,2% max. 1,2 % /v
- Henkilökm:n kasvu min.-0,5% max.1,1 % /v
- HSL kunnossapidon ja pääomakorvausten poistuminen vähentää liikevaihtoa 15,3M€ 2013-2015
- Markkinakasvu 0.9 M€

### Base case:

#### Sopimusliikenne juna

- HSL-alueen kasvu (Kerava/Kirkkonummi siirtymä vyöhykeliikenteestä) huomioitu v. 2012 alkaen
- Kehärata 2014
- Junakalusto yhtiön SM5 huomiointi
- LVM-sopimustuotot nykytasolla

#### Vyöhykeliikenne juna

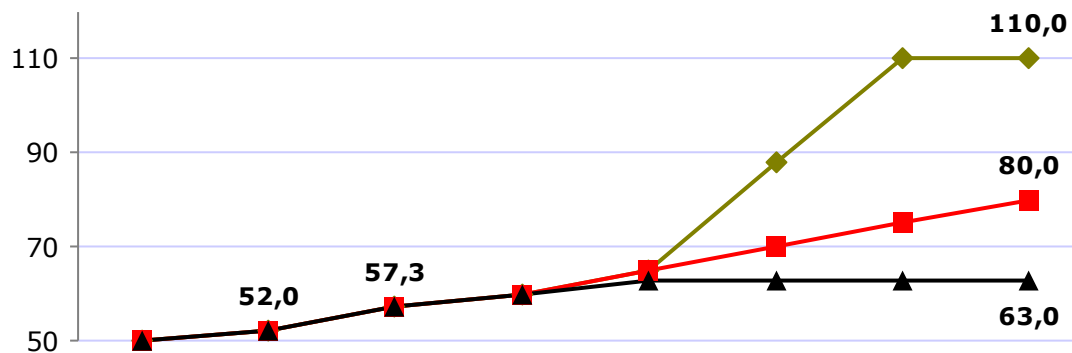
- Markkinakasvu 0,8%-1,0% / v
- Matkojen lkm kasvu -1,2%-1,2 % /v
- Henkilökm:n kasvu -0,5%-1,1 % /v

### Kilpailun avautuminen 2018 ei vaikuta strategialaskelmiin 2013-2015

### EBIT-% 2009;2010

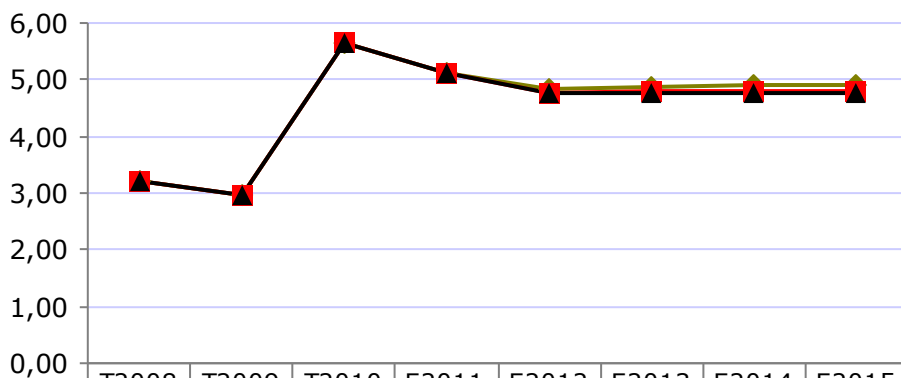
- Vyöhyke 2009: -2,4%; 2010: -0,2%
- LVM 2009: 4,1 %; 2010: 1,2%
- HSL: 18,7%; 2010: 18,0%

## Liikevaihto (M€) ja vuosittainen kasvu (%)



	T2008	T2009	T2010	E2011	E2012	E2013	E2014	E2015
◆ Total		4,0	10,1	4,2	8,9	35,4	25,0	0,0
■ Target		4,0	10,1	4,2	8,9	7,7	7,1	6,7
▲ Base		4,0	10,1	4,2	5,5	0,0	0,0	0,0

## EBIT2-%



	T2008	T2009	T2010	E2011	E2012	E2013	E2014	E2015
◆ Total	3,2	3,0	5,7	5,1	4,8	4,9	4,9	4,9
■ Target	3,2	3,0	5,7	5,1	4,8	4,8	4,8	4,8
▲ Base	3,2	3,0	5,7	5,1	4,8	4,8	4,8	4,8

## Tärkeimmät kasvu- ja kannattavuusajurit

### Total case

- Liikevaihdon kasvu 0,00%-35,4%/v
- Yritystoja 2013-2015 36 M€ liikevaihdon edestä tehtynä vuoden 2013 puolivälissä, jolloin liikevaihtoa kasvattaa kahtena vuotena.

### Target case

- Liikevaihdon kasvu 4,2%-8,9%/v
- Orgaanista kasvua 5 M€ per vuosi.

### Base case

- Liikevaihdon kasvu 0,0%-5,5%/v
- Nykyinen liiketoiminta ja tiedossa olevat sopimuskasvut (syksy 2013 ja sen vaikutus koko vuodelle 2012) on huomioitu.
- Päättyvät sopimukset saadaan uusittua

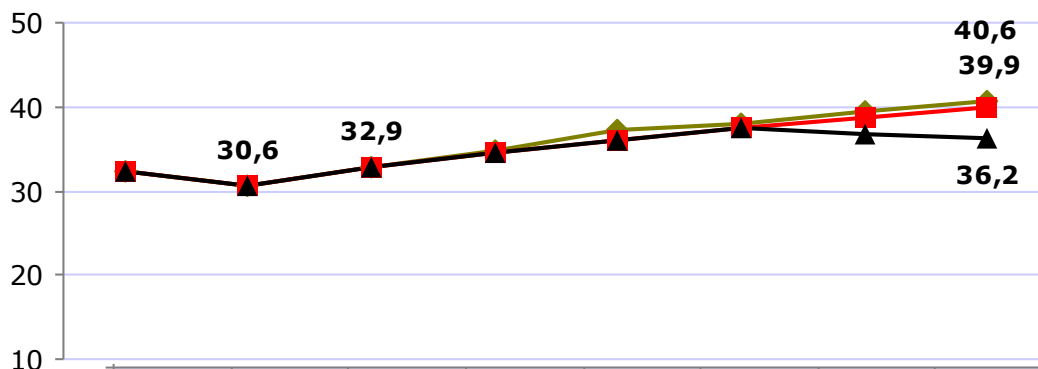
### HUOMIO!!!

Vain tässä kalvossa PL:n uudet (1.4.2013) liikevaihtoluvut

Ei siis vielä täsmää muihin kalvoihin

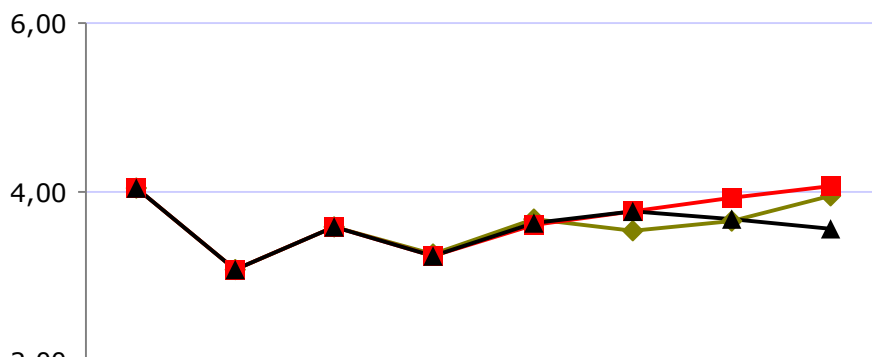
EBIT2 vanhojen lukujen pohjalta

## Liikevaihto (M€) ja vuosittainen kasvu (%)



	T2008	T2009	T2010	E2011	E2012	E2013	E2014	E2015
◆ Total		-5,1	7,4	5,7	7,0	1,7	3,9	3,2
■ Target		-5,1	7,4	5,0	4,4	3,7	3,5	3,2
▲ Base		-5,1	7,4	5,0	4,4	3,7	-1,8	-1,4

## EBIT2-%



	T2008	T2009	T2010	E2011	E2012	E2013	E2014	E2015
◆ Total	4,1	3,1	3,6	3,3	3,7	3,5	3,7	4,0
■ Target	4,1	3,1	3,6	3,2	3,6	3,8	3,9	4,1
▲ Base	4,1	3,1	3,6	3,2	3,6	3,8	3,7	3,6

## Tärkeimmät kasvu- ja kannattavuusajurit

### Total Case

- Toiminta jatkuu nykyisissä toimipaikoissa nykylaajuudessa eikä uusia liikepaikkoja perusteta strategiakaudella
- Keravan Kellobaarin vuokrasopimukselle saadaan jatko
- Liikennöinti kotimaan junissa kasvaa tasaisesti, mutta on pienempi kuin matkustajamäärien kasvu johtuen suunnitteilla olevista palvelusupistuksista
- Allegro-sopimukselle saadaan jatko ja sopimus jatkuu strategiakauden loppuun
- 2013 Helsinkiin yksi uusi liikepaikka
- 2012 Helsinkiin yksi uusi liikepaikka
- 2013 - 2014 Helsingin aseman remontti, jonka aikana 6 yksikköä on suljettuna kuukauden
- 2014 Tikkurilaan kaksi uutta yksikköä

### Target Case

- Toiminta jatkuu nykyisissä toimipaikoissa nykylaajuudessa eikä uusia liikepaikkoja perusteta strategiakaudella
- Keravan Kellobaarin vuokrasopimukselle saadaan jatko
- Liikennöinti kotimaan junissa kasvaa tasaisesti, mutta on pienempi kuin matkustajamäärien kasvu johtuen suunnitteilla olevista palvelusupistuksista
- Allegro-sopimukselle saadaan jatko ja sopimus jatkuu strategiakauden loppuun

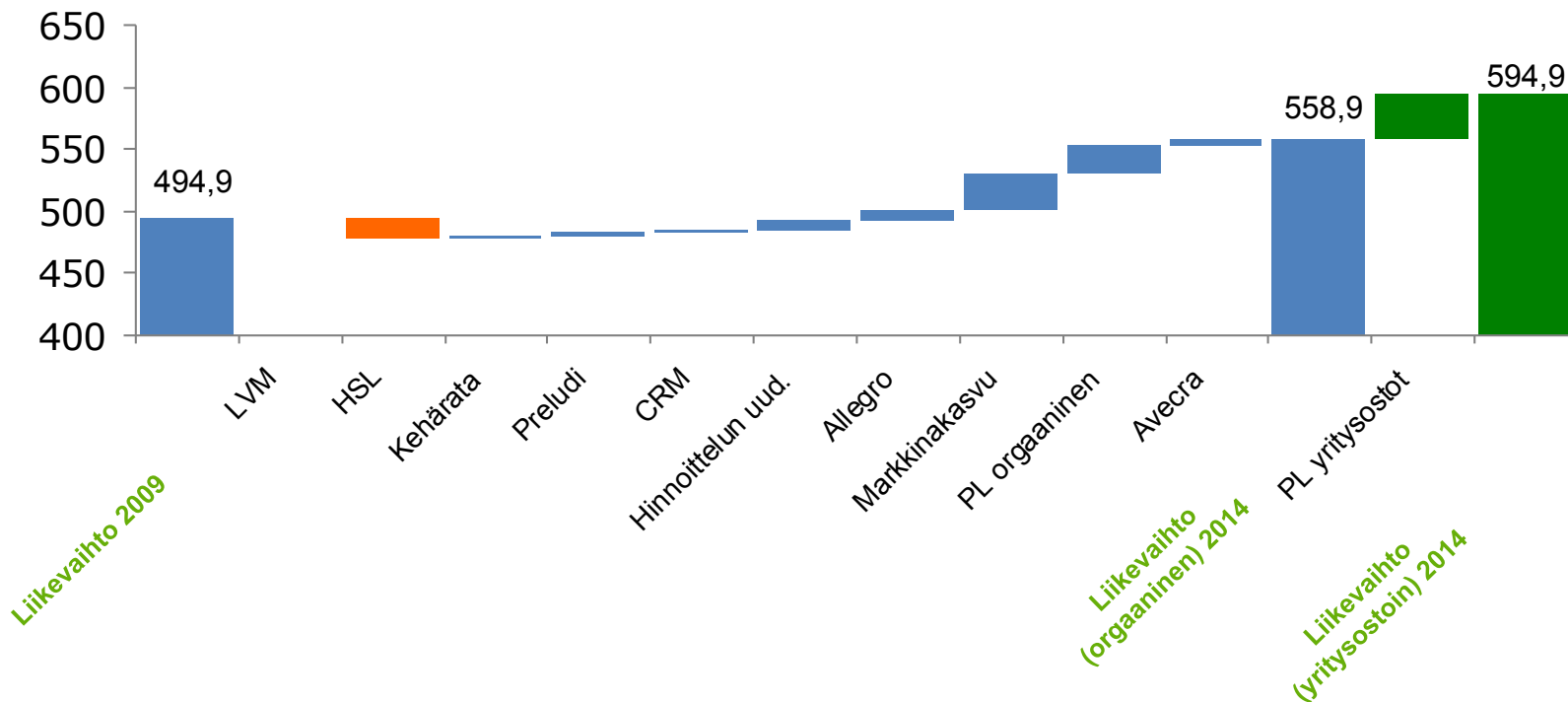
### Base Case

- Toiminta jatkuu nykyisissä toimipaikoissa nykylaajuudessa eikä uusia liikepaikkoja perusteta strategiakaudella
- Keravan Kellobaarin vuokrasopimukselle saadaan jatko
- Liikennöinti kotimaan junissa kasvaa tasaisesti, mutta on pienempi kuin matkustajamäärien kasvu johtuen suunnitteilla olevista palvelusupistuksista
- Allegro-sopimukselle ei sada jatkoa ja se päättyy 5/2014



# Matkustajaliikenteen liikevaihdon kasvu 2009-2014

M€

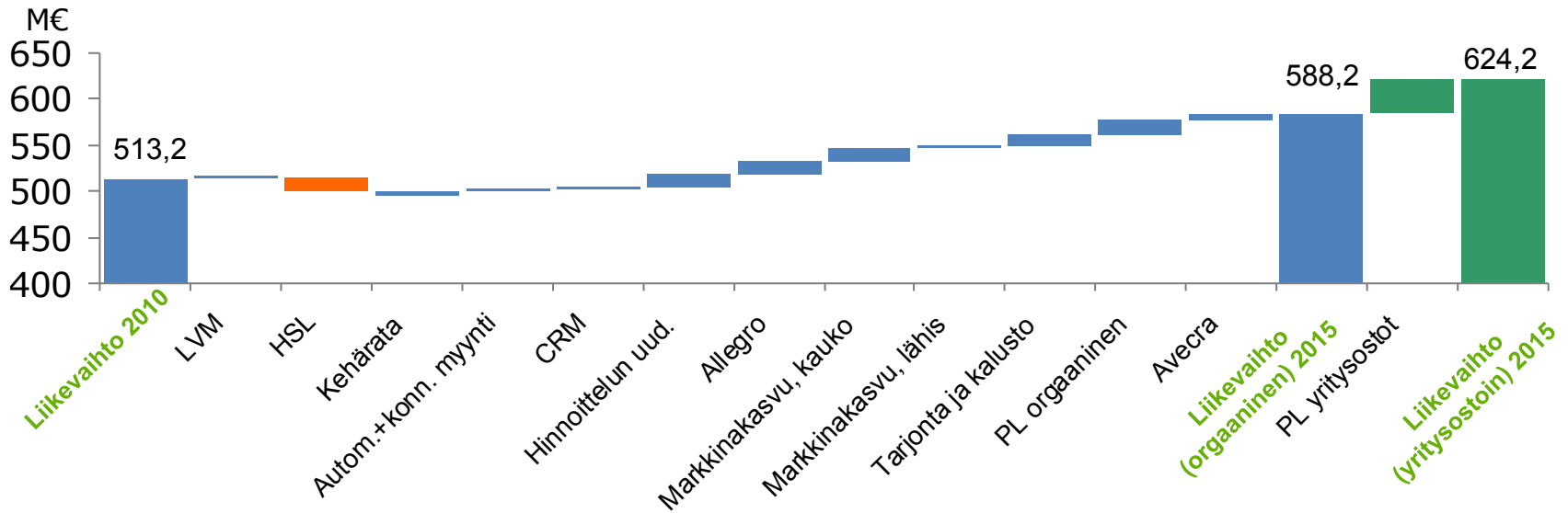


Target Case	M€
LVM	-0,6
HSL	-16,0
Kehärata 8/2014	2,5
Preludi	1,8
CRM	1,6
Hinnoittelun uudistus	8,5
Allegro	8,4
Markkinakasvu Liikennetarjonnan kehittäminen ja kalustohankinnat	30,4
PL orgaaninen	22,0
Avecra	5,4
<b>Target Case 2014 vs. 2009T</b>	<b>64,00</b>

Total Case	M€
PL yritysostot	36,0
<b>Total Case vs. Target Case 2014</b>	<b>36,0</b>
<b>Total Case 2014 vs. 2009T</b>	<b>100,0</b>



# Matkustajaliikenteen liikevaihdon kasvu 2010-2015



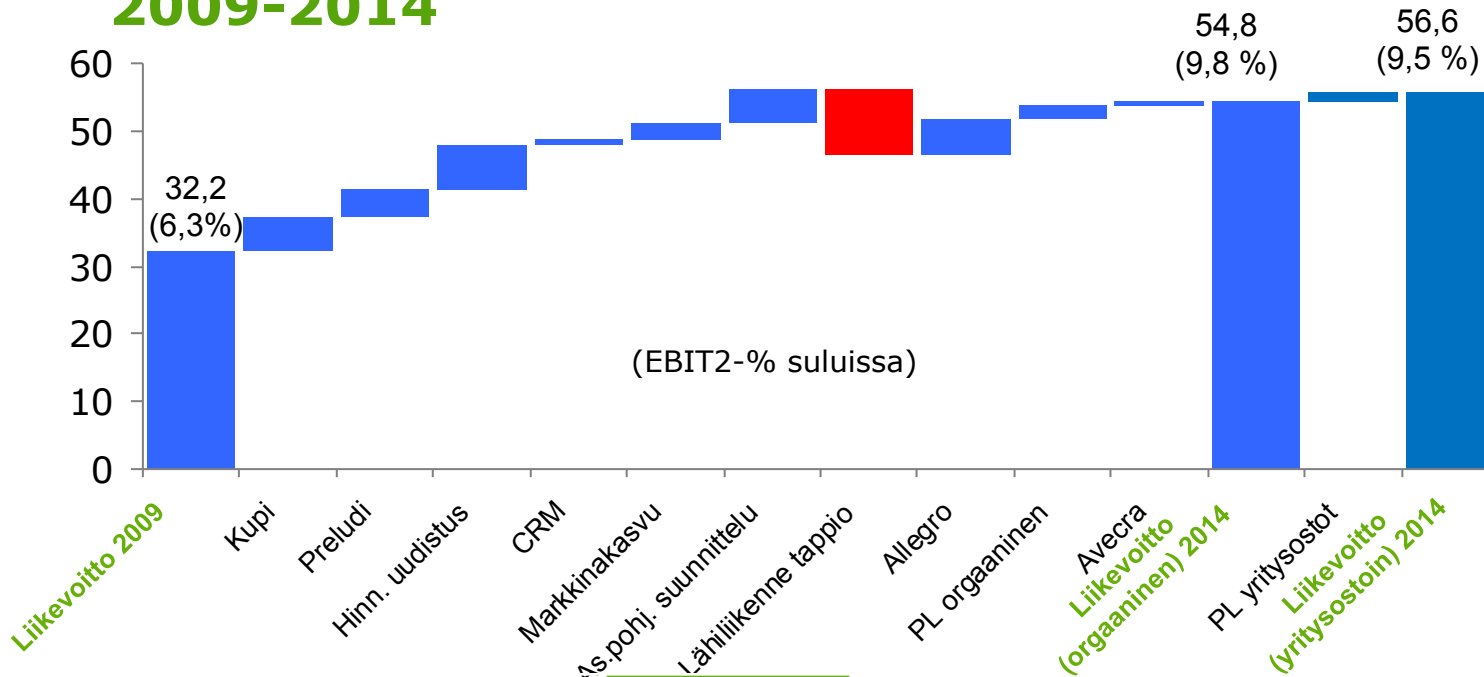
Target Case	M€
Täsmällisyys projektin miinukset ja hinnankorotus (käsitys 21.3.2013)	+/- 0,00
LVM, lisäostot	1,8
HSL, kupi ja pääomakorvaus	-15,3
Kehärata 8/2014	4,0
Asiakaspalvelustrategia: Automaatit ja konnarimyynti	1,9
Asiakaspalvelustrategia: CRM, B2B ja B2C	2,1
Hinnoittelun uudistus	15,0
Allegro	14,6
Markkinakasvu, kauko	14,0
Markkinakasvu, lähiliikenne	0,9
Liikennetarjonnan kehittäminen ja kalustohankinnat	12,3
PL orgaaninen	16,7
Avecra	7,0
<b>Target Case 2015 vs. 2010T</b>	<b>75,0</b>

Total Case	M€
PL yritysostot	36,0
<b>Total Case vs. Target Case 2015</b>	<b>36,0</b>
<b>Total Case 2015 vs. 2010T</b>	<b>111,0</b>



# Matkustajaliikenteen liikevoiton (EBIT2) kasvu 2009-2014

M€



## Target Case

	M€
Kunnossapidon säästöt	4,9
Preludi	4,2
Hinnoittelun uudistus	6,5
CRM	1,0
Allegro	5,2
Markkinakasvu	2,7
As.pohj. hlöstösuunnittelu	5,0
Lähiliikenne HSL tappio	-9,7
PL orgaaninen	2,1
Avecra	0,7
<b>Target Case 2014 vs. 2009T</b>	<b>22,6</b>

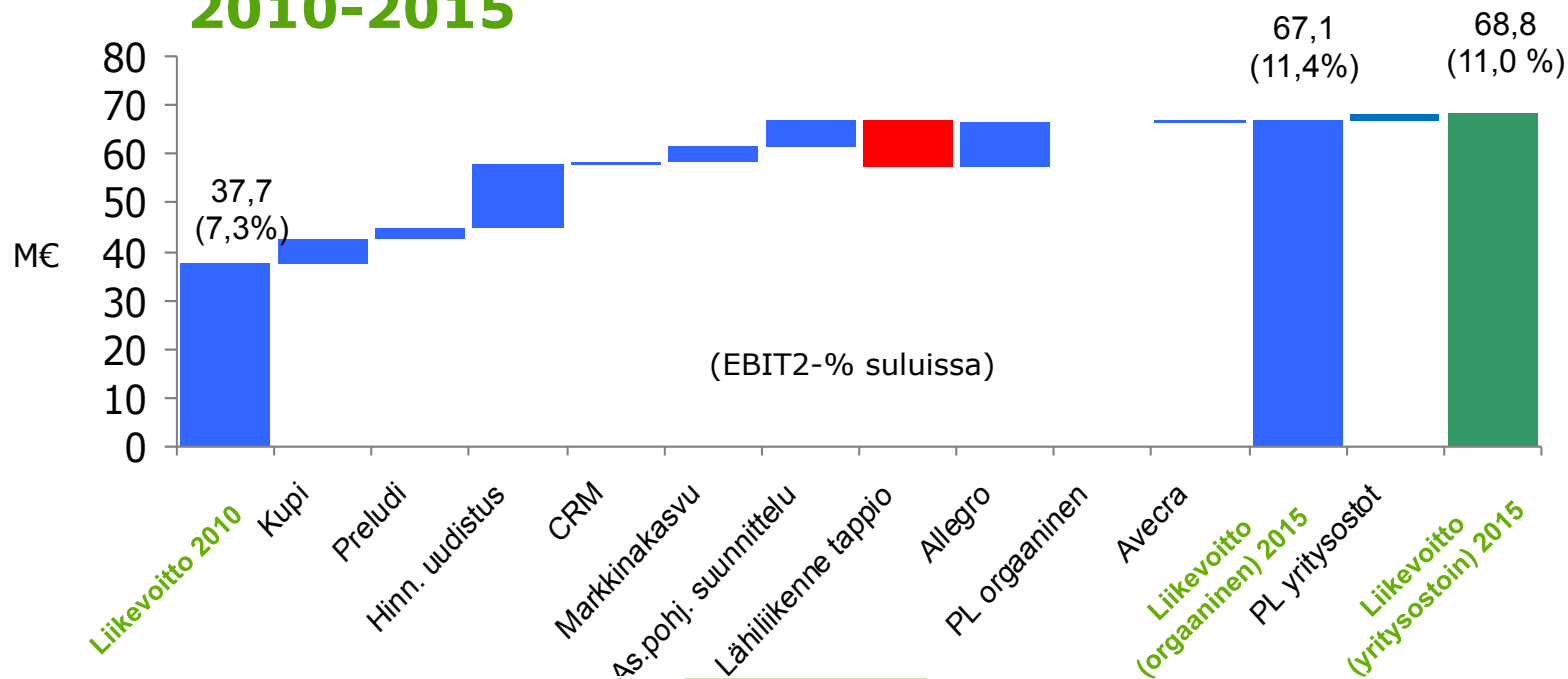
## Total Case

	M€
PL yritysostot	1,8
<b>Total Case vs. Target Case 2014</b>	<b>1,8</b>
<b>Total Case 2014 vs. 2009T</b>	<b>24,4</b>





# Matkustajaliikenteen liikevoiton (EBIT2) kasvu 2010-2015



## Target Case

	M€
Kunnossapidon säästöt	4,6
Preludi	2,5
Hinnoittelun uudistus	13,0
CRM	0,6
Allegro	9,0
Markkinakasvu	3,2
As.pohj. hlöstösuunnittelu	5,2
Lähiliikenne HSL tappio	-9,5
PL orgaaninen	0,3
Avecra	0,7
<b>Target Case 2015 vs. 2010T</b>	<b>29,4</b>

## Total Case

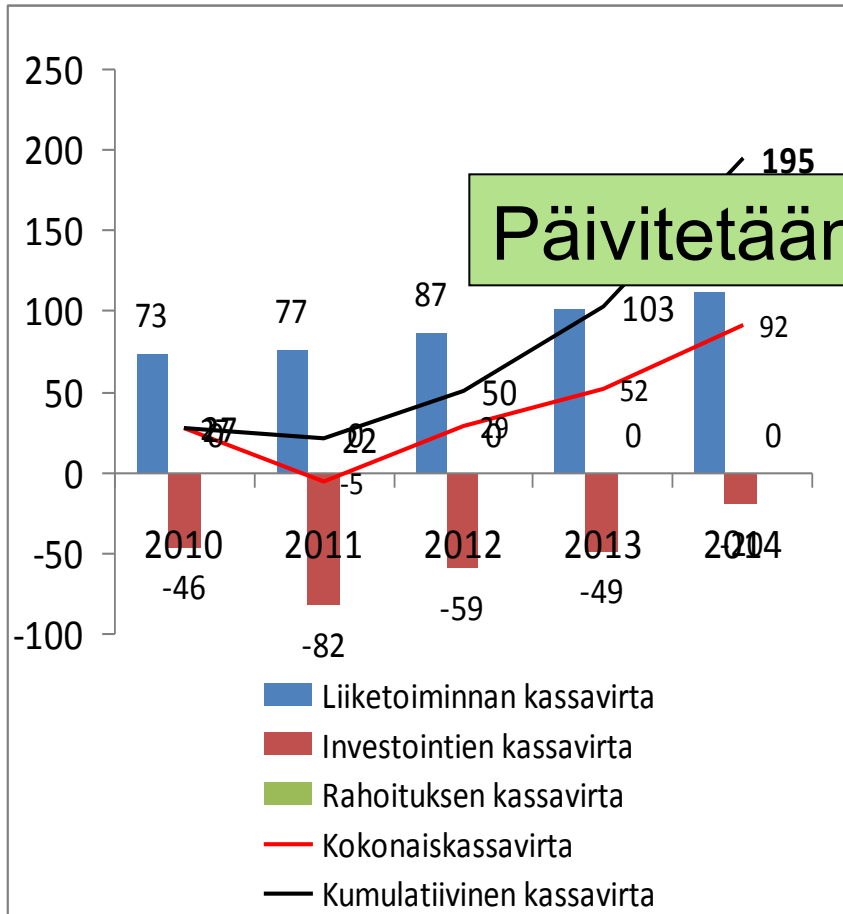
	M€
PL yritysostot	1,8
<b>Total Case vs. Target Case 2015</b>	<b>1,8</b>
<b>Total Case 2015 vs. 2010T</b>	<b>31,2</b>



# Matkustajaliikenne, juna+autoliikenne kassavirta-analyysi

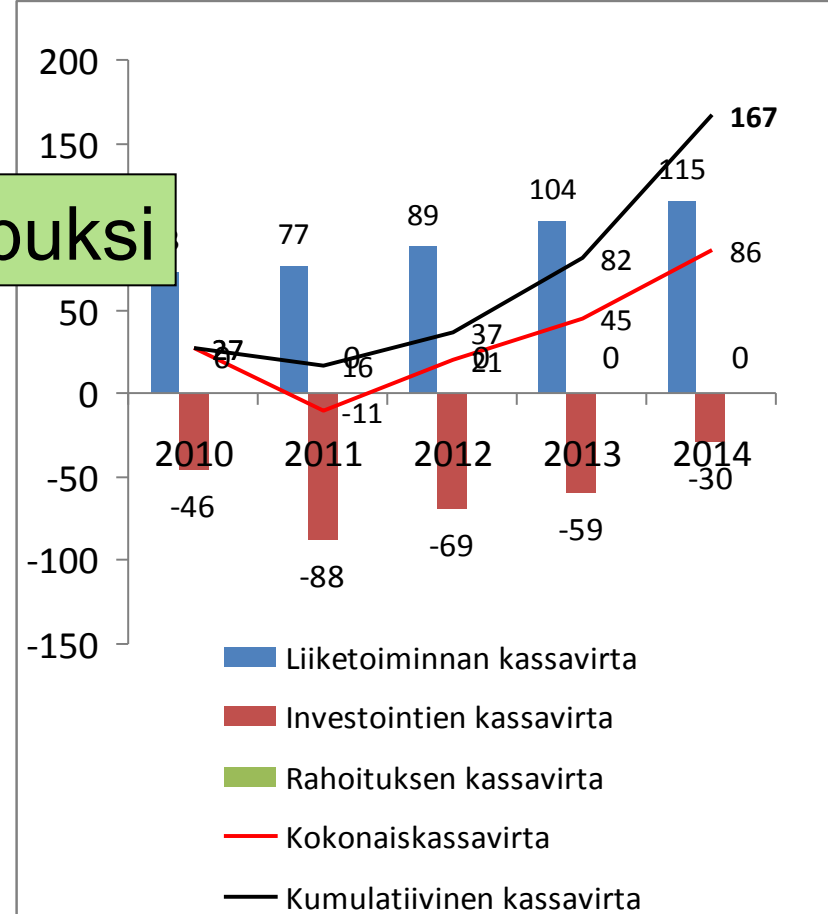
## Target Case

M€



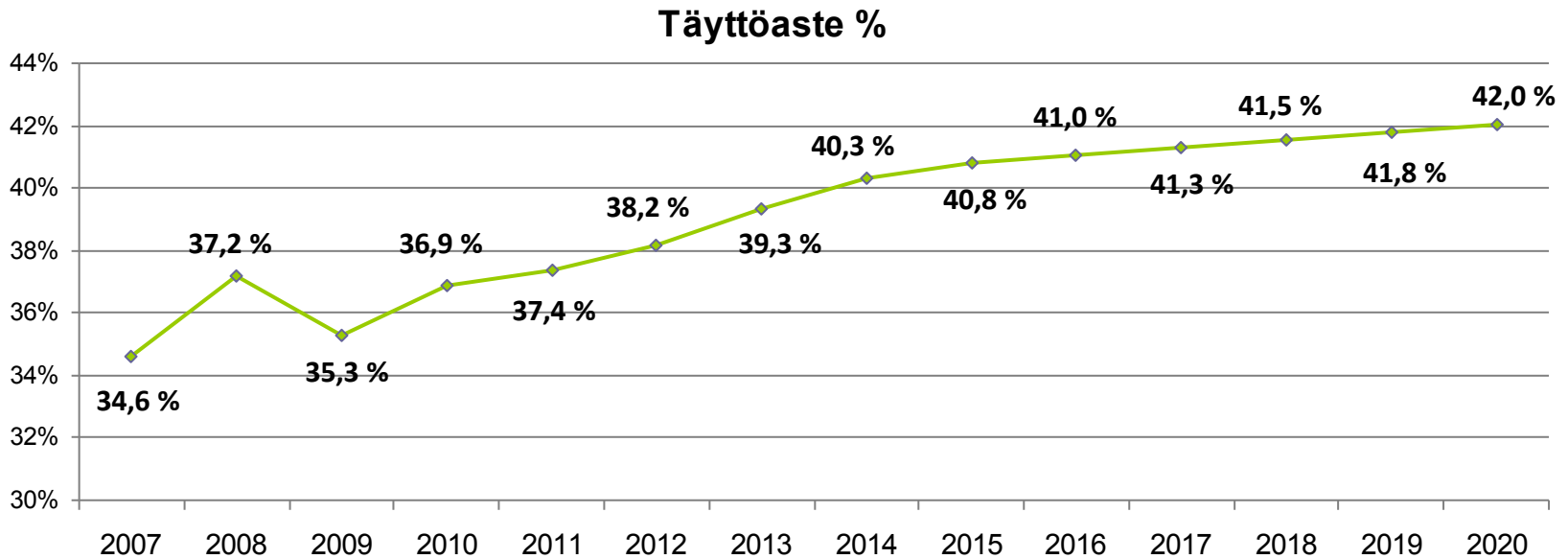
## Total Case

M€





# Kaukoliikenteen täyttöaste 2007-2020



## Kommentit

- Laskelmassa on mukana kaikki kotimaan kaukoliikenne (myös makuupaikat) paitsi taajamajunat, joista ei saada tarkkoja täyttöaste tietoja
- Täyttöaste vuosille 2013-2020 on ennuste, joka perustuu kahteen oletamaan:
  1. Henkilökilometrien on oletettu kasvavan vuosina 2013-2020 pitkän tähtäimen tavoitteen mukaisesti keskimäärin 2,3 % vuodessa, kuitenkin niin, että vuosien 2013-2015 kasvuluvut vastaavat strategian liikevaihtolaskelmissa käytettyjä lukuja (2,3 %, 3,2 %, 4,0 %, 3,6 %, 2,2 %)
  2. Paikkakilometrien on oletettu kasvavan 1,0 % vuodessa 2013-2020
- Täyttöaste kasvaa ennusteen mukaan vuosina 2013-2020 keskimäärin 1,3 % vuodessa, Tärkeimpänä ajurina onnistunut hinnoittelu-uudistus.



# Matkustajaliikenne divisioonan strategiset mittarit

Mittari	Lähtötas o 2009	Toteutum a	Tavoite 12/2011	2012	2014	2015
Asiakastyytyväisyys	88,0 %	73,8 %	88,0 %	89,0 %	90,0 %	
Asiakaspalautteiden käsittelyaika 1. hyvityspyynnöt ja 2. korvaushakemukset			1: 14 vrk 2: 21 vrk	tbd	tbd	
Itsepalvelukanavien osuus lipuista	29,3 %	31,5 %	39,0 %	tbd	55,0 %	
Markkinaosuus, PL sopimusliikenne	5 %		8,0 %	10,0 %	13,0 %	
Kunnossapitositouma (kaluston käytön suunnittelussa käytettävä)	21,6 %		19,6 %	tbd	16,3 %	
Kunnossapitositouma (Kunnossapidon käyttämä)	12,7 %		12,5 %			
Liikevaihto/htv, koko div (target case)	198 t€	210 t€	214 t€	217 t€	223 t€	227 t€
Junien henkilökm/htv Milj.km(target case)	2,71 Milj	2,69 milj	2,75 Milj	2,93 milj	3,23 milj	3,29 milj
PL:n hukka-km:t	13,3 %	11,3 %	10,7 %	12,0 %	11,5 %	
Junakaukoliikenteen täsmällisyys	89,4 %	75,8 %	90,0 %	90,0 %	90,0 %	90,0 %
Junalähiliikenteen täsmällisyys	95,5 %	88,5 %	97,0 %	97,0 %	97,0 %	97,0 %
Junahenkilökilometri	4 mrd km	4,0 mrd km	4,0 mrd km	4,1 mrd km	4,4 mrd km	4,5 mrd km
Kaukojunaliikenteen täyttöaste (paikanvaraukset)	35,3 %	36,9 %	37,4 %	38,2 %	40,3 %	40,8 %
Markkinaosuus, kaikesta matkustamisesta Suomessa, hkm (juna+bussi)	5,1%+0,3% (2008)		5,2%+0,3%	5,3%+0,3%	5,3%+0,3%	
Henkilöstötyytyväisyys (trim)	63	37	45	65	65	
Liikevaihto koko divisioona (target case)	495 M€	513 M€	531,9 M€	547,3 M€	579,7 M€	588,2 M€
Liikevoitto (Ebit2)koko divisioona (target case)	32,5 M€	37,5 M€	33,8 M€	46,35 M€	57,86 M€	66,92 M€
Liikevoitto% koko divisioona (target case)	6,5 %	7,3 %	6,4 %	8,5 %	10,0 %	11,4 %
Liikevoitto% rautatieliikenne (target case)	6,8 %	7,3 %	6,3 %	8,9 %	10,8 %	12,5 %
Liikevoitto% bussiliikenne (target case)	2,9 %	5,7 %	5,1 %	4,8 %	4,8 %	4,8 %
Liikevoitto% Vecra (target case)	10,1 %	10,5 %	8,9 %	9,4 %	9,6 %	9,8 %
CO2 päästöt, junaliikenne	3g / hkm		3g / hkm			
Ratahankkeiden eteneminen						

Kehärata valmis, Pesararadan investointipäätös tehty, Seinäjoki-Oulu, Helsinki-Tampere

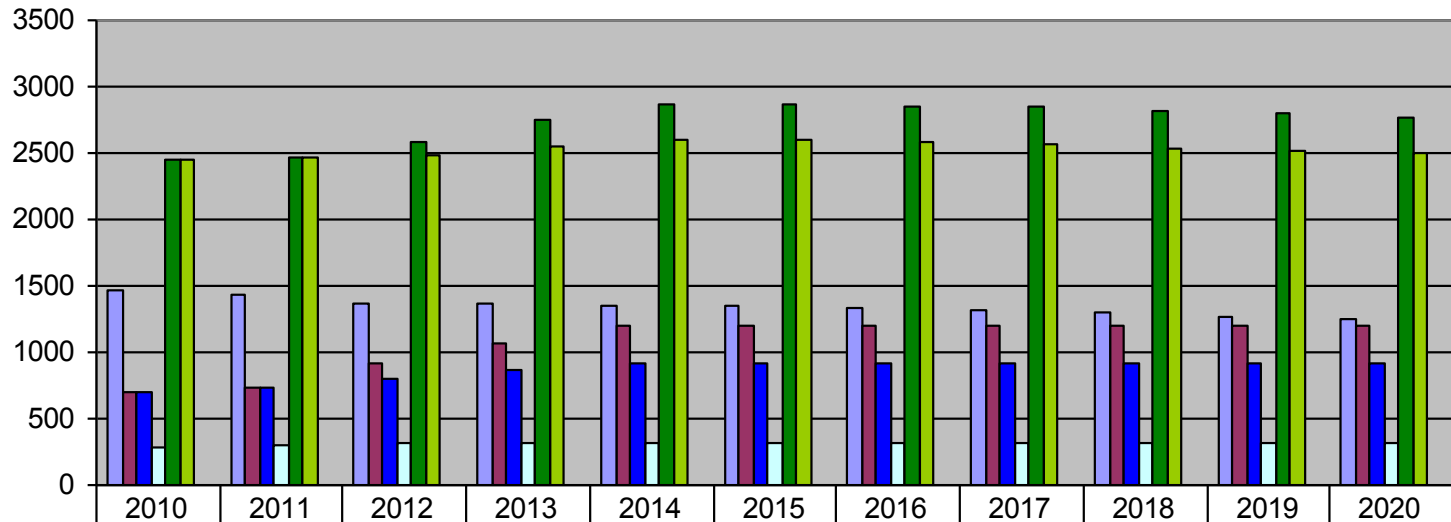
LUOTTAMUKS



# Matkustajaliikenne H+PL investoinnit 2013-2015

Investoinnit	2013	2012	2013	2014	2015
Investoinnit yhteensä M €/v (Total Case)	<b>81 M€</b>	<b>41 M€</b>	<b>67 M€</b>	<b>77 M€</b>	<b>68 M€</b>
VETO- JA VAUNUKALUSTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ed-perusvaunut ja Edfs-palveluvaunut</li> <li>•RX-ravintolavaunujen saneeraus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ed-perusvaunut</li> <li>•RX-ravintolavaunujen saneeraus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•2-kerrosravintola vaunu (Edr)</li> <li>•2-kerrosohjausvaunut (Edo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•2-kerros-ravintovaunu (Edr)</li> <li>•Viimeisten sinisten päivävaunujen korvaajat Ed+Edfs (sis. yö- ja ostojunat)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•2-kerros-ohjausvaunut (Edo) optiot</li> <li>•Viimeisten sinisten päivävaunujen korvaajat Ed+Edfs (sis. yö- ja ostojunat)</li> </ul>
TIETOHALLINTO INVESTOINNIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>•IC junien tietoliikenne</li> <li>•Kaukoliikenteen suunnittelu- ja ohjaus (Tuotantokone)</li> <li>•Junien kuulutusjärjestelmän uusinta</li> <li>•VRH-matkakortti</li> <li>•Kiskobussien lipunmyynti automaattit</li> <li>•Dueton uusiminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•VRH-matkakortti + muutokset</li> <li>•Dueton uusiminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•RM työkalut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•VRH-matkakortti + muutokset</li> <li>•RM työkalut</li> </ul>	
BUSSILIIKENNE Bussihankinnat ja yritysostot (sis. yllä olevaan kokonaissummaan)	<b>10 M€</b>	<b>10 M€</b>	<b>40 M€</b>	<b>10 M€</b>	<b>10 M€</b>

**Henkilöliikenne divisioona htv:t 2010-2020  
(vuoden lopun luvuin)**



	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Junaliikenne target	1473	1435	1370	1374	1357	1354	1338	1325	1296	1274	1256
Autoliikenne total	698	728	910	1070	1205	1205	1205	1205	1205	1205	1205
Autoliikenne target	698	728	805	865	925	925	925	925	925	925	925
Avecra target	283	306	311	312	312	313	313	313	313	313	313
Koko divisioona total	2454	2469	2591	2756	2874	2872	2856	2843	2814	2792	2774
Koko divisioona target	2454	2469	2486	2551	2594	2592	2576	2563	2534	2512	2494
Koko divisioona base											

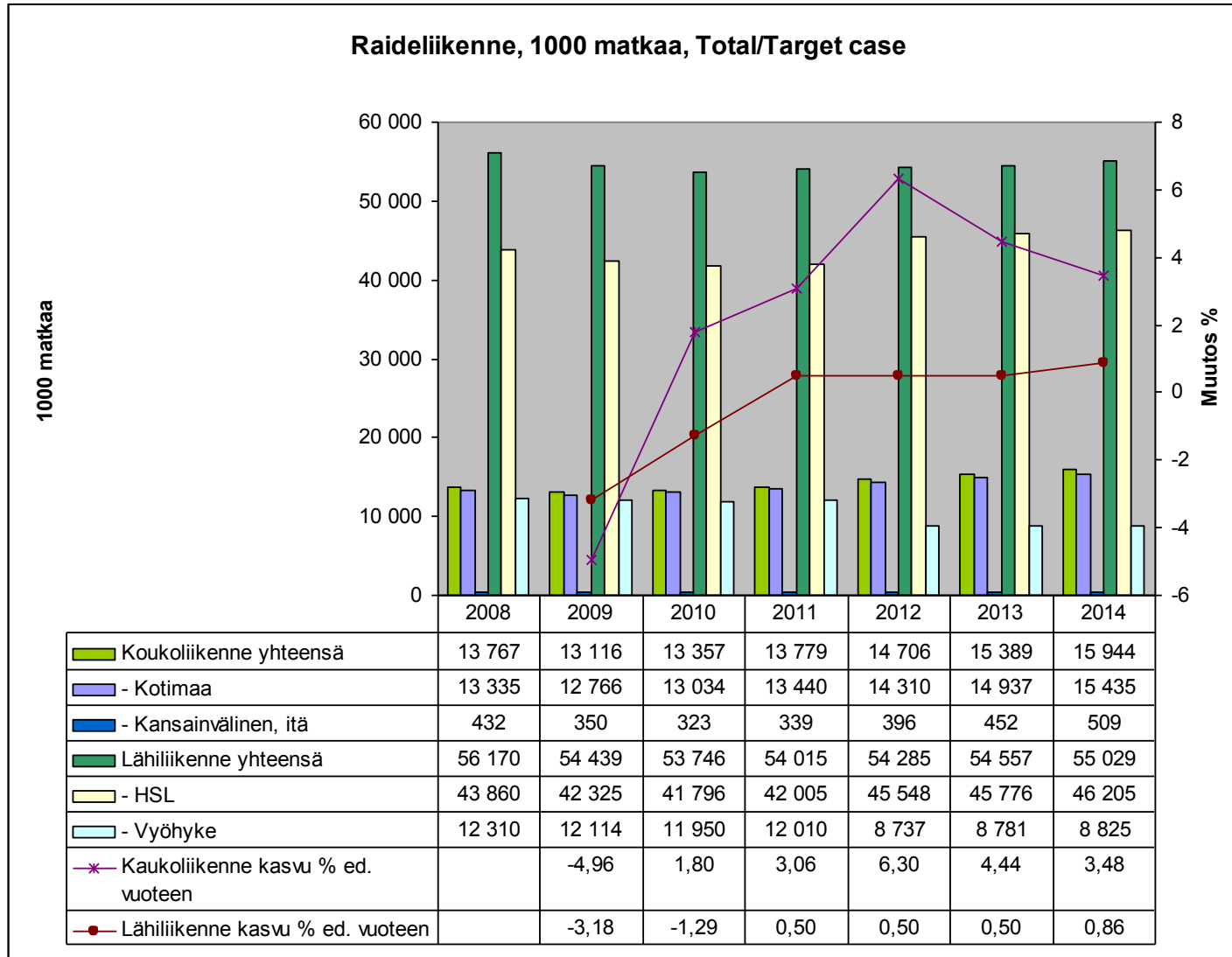


# Matkustajaliikenne HTV 2010-2020 ammattiryhmittäin

	2010	2013	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Junahenkilöstö	810	795	760	768	777	778	778	779	780	781	781
Lipunmyyntihenkilöstö	340	316	295	290	275	261	245	231	201	178	160
Muut	323	314	305	306	295	305	305	305	305	305	305
Määräaikaiset		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
<b>Junaliikenne target</b>	<b>1473</b>	<b>1435</b>	<b>1370</b>	<b>1374</b>	<b>1357</b>	<b>1354</b>	<b>1338</b>	<b>1325</b>	<b>1296</b>	<b>1274</b>	<b>1256</b>
<b>PL yhteensä total</b>	<b>698</b>	<b>728</b>	<b>910</b>	<b>1070</b>	<b>1205</b>	<b>1205</b>	<b>1205</b>	<b>1205</b>	<b>1205</b>	<b>1205</b>	<b>1205</b>
<b>PL yhteensä target</b>	<b>698</b>	<b>728</b>	<b>805</b>	<b>865</b>	<b>925</b>	<b>925</b>	<b>925</b>	<b>925</b>	<b>925</b>	<b>925</b>	<b>925</b>
<b>Avecra</b>											
Junapalvelut	191	212	216	216	216	216	216	216	216	216	216
Ravintolalinja	81	82	83	84	84	85	85	85	85	85	85
Hallinto	11	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
<b>Avecra target</b>	<b>283</b>	<b>306</b>	<b>311</b>	<b>312</b>	<b>312</b>	<b>313</b>	<b>313</b>	<b>313</b>	<b>313</b>	<b>313</b>	<b>313</b>
<b>Koko divisioona target</b>	<b>2454</b>	<b>2469</b>	<b>2486</b>	<b>2551</b>	<b>2594</b>	<b>2592</b>	<b>2576</b>	<b>2563</b>	<b>2534</b>	<b>2512</b>	<b>2494</b>



# Raideliikenne, 1000 matkaa, Total/Target 2008-2014 2010-2014 strategiassa

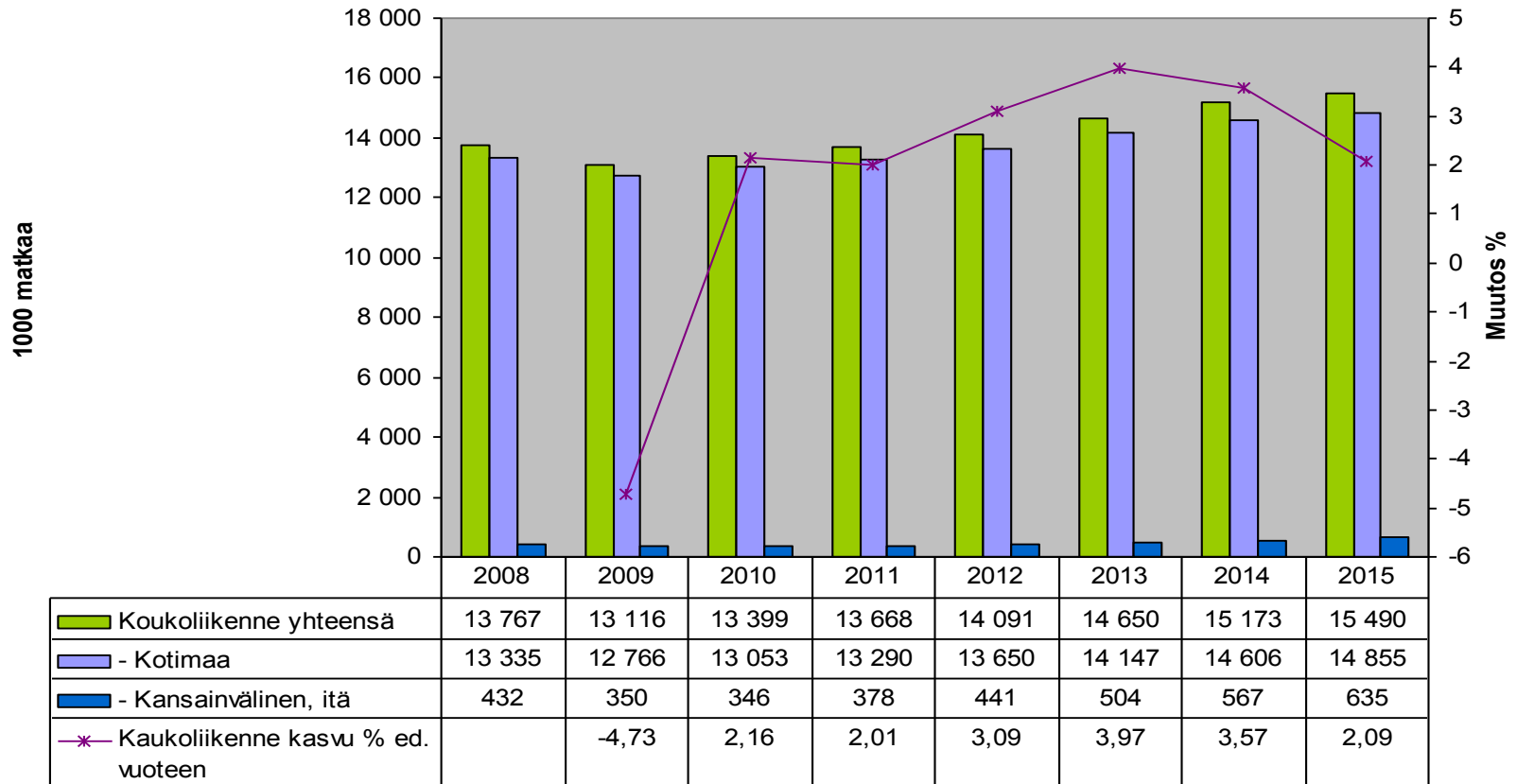






# Raideliikenne, Kaukoliikenne 1000 matkaa, target 2008-2015

Raideliikenne, Kaukoliikenne 1000 matkaa, 2008-2015, target case

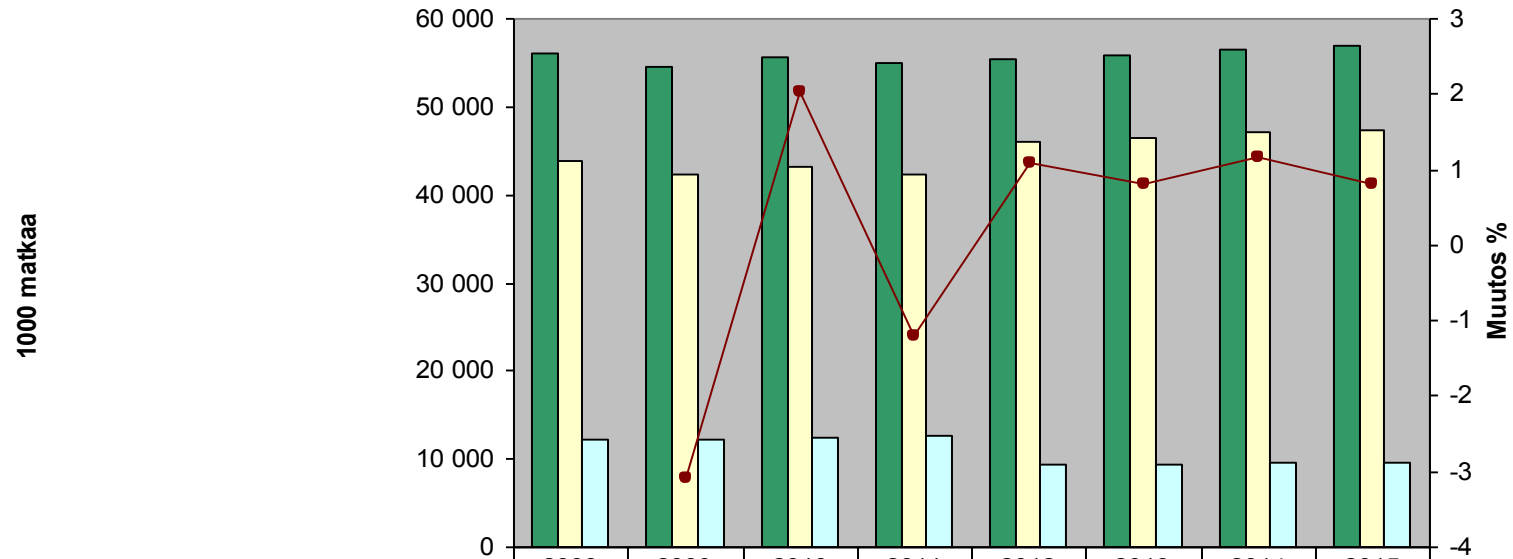


Liikevaihdossa huomioitavat asiat	2012	2013	2014	2015
Kotimaan kaukoliikenne	+Preludi+CRM-Täsmä-arvio +109 t (keskihinta 22 €)	+Preludi+CRM-arvio +241 t (keskihinta 22 €)	+Preludi-arvio +199 t (keskihinta 22 €)	
Kv-kaukoliikenne				+ Allegro 500 000 matkaa



# Raideliikenne, Lähiliikenne 1000 matkaa, target 2008-2015

Raideliikenne, Lähiliikenne, 1000 matkaa, 2008-2015, target case



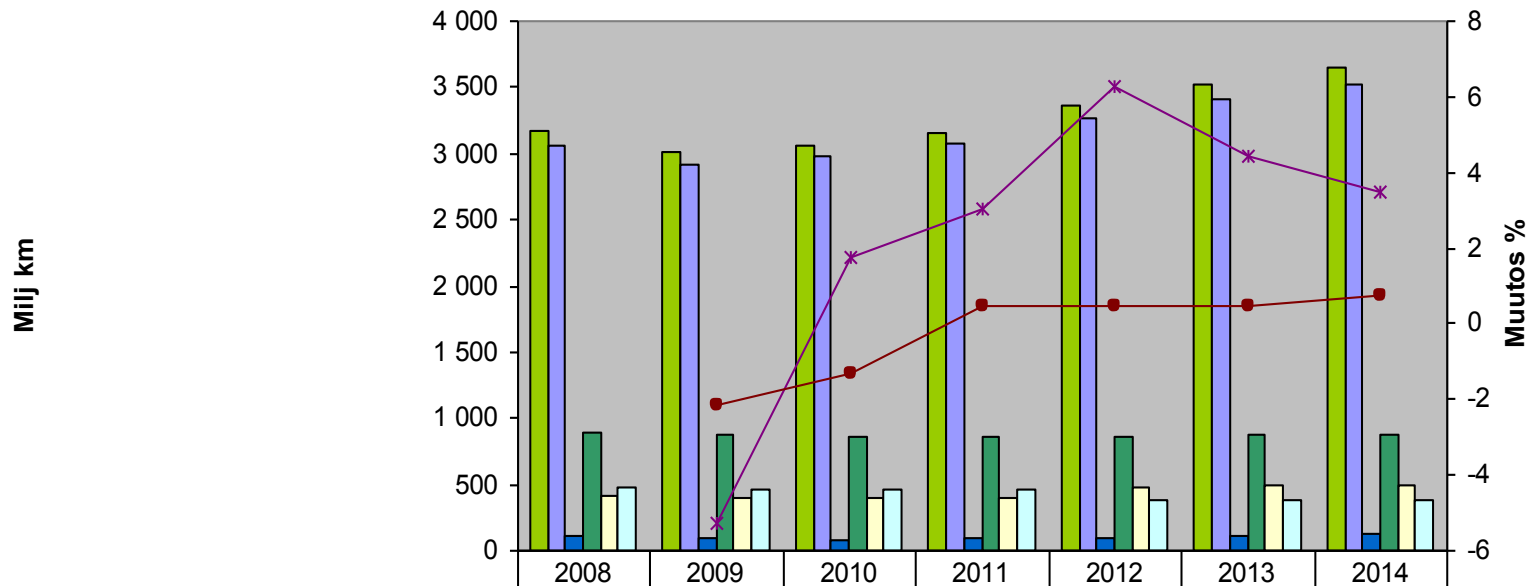
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Lähiliikenne yhteensä	56 170	54 439	55 551	54 883	55 487	55 931	56 578	57 031
- HSL	43 860	42 325	43 161	42 284	46 082	46 451	47 023	47 399
- Vyöhyke	12 310	12 114	12 391	12 599	9 405	9 480	9 556	9 632
Lähiliikenne kasvu % ed. vuoteen		-3,08	2,04	-1,20	1,10	0,80	1,16	0,80

Liikevaihdossa huomioidut asiat	2012	2013	2014	2015
Lähiliikenne, HSL alue	•Ke/Kkn siirtymä: 10 M€, a' 3€/matka		•Kehäradan lisävlyymi arvioitu	
Lähiliikenne, Vyöhyke	•Ke/Kkn siirtymä: 10 M€, a' 3€/matka			



# Raideliikenne, henkilökm (milj. km), Total/Target 2008-2014, 2010-2014 strategiassa

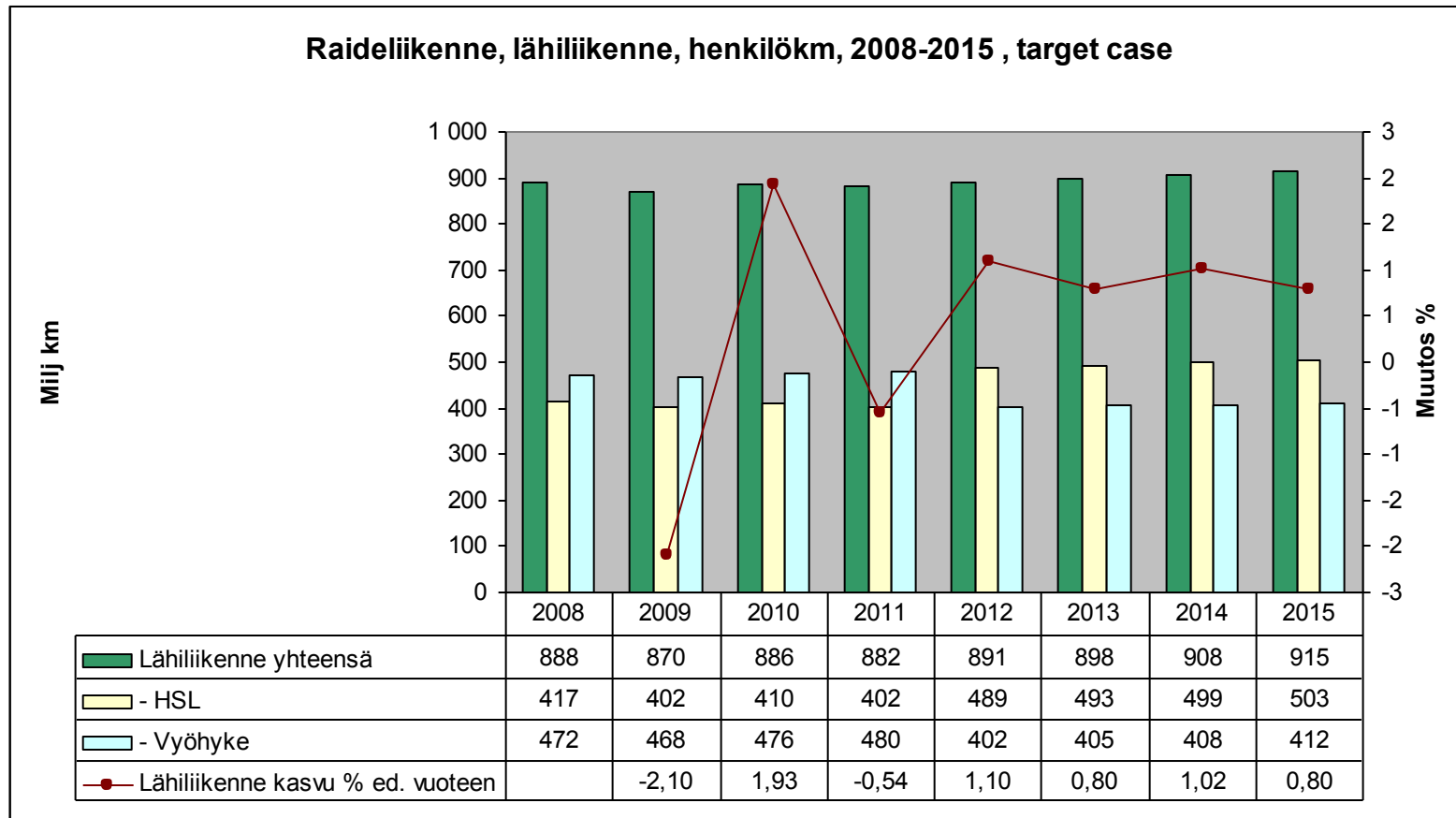
Raideliikenne, henkilökm, Total/Target case



Koukoliikenne yhteensä	3 164	3 006	3 060	3 157	3 368	3 525	3 653
- Kotimaa	3 052	2 915	2 977	3 069	3 266	3 408	3 521
- Kansainvälinen, itä	112	91	84	88	103	117	132
Lähiliikenne yhteensä	888	870	858	863	867	871	878
- HSL	417	402	397	399	484	487	491
- Vyöhyke	472	468	461	464	383	385	386
* Kaukoliikenne kasvu % ed. vuoteen		-5,26	1,77	3,06	6,28	4,45	3,50
● Lähiliikenne kasvu % ed. vuoteen		-2,15	-1,32	0,50	0,50	0,50	0,72



# Raideliikenne, lähiliikenne, henkilökm (milj. km), target case 2008-2015

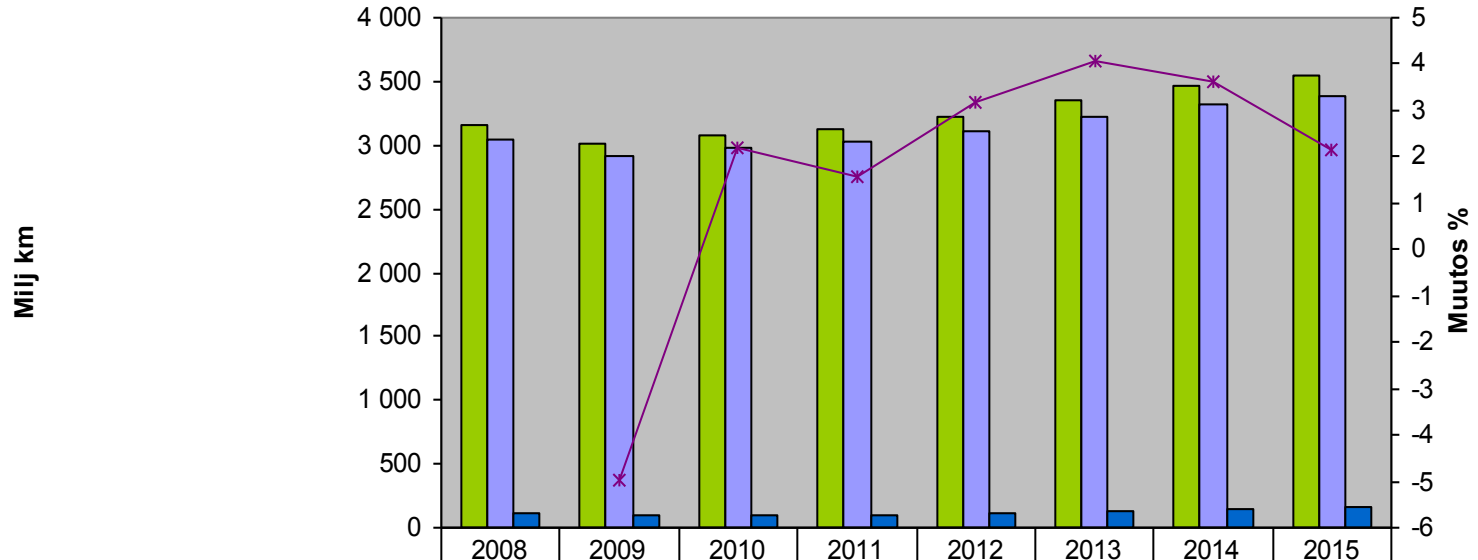


Liikevaihdossa huomiodut asiat	2012	2013	2014	2015
Lähiliikenne HSL alue	•Ke/Kkn siirtymä: 3,333 milj. matkaa, a' 25 km		•Kehäradan lisävolyymi arvioitu	
Lähiliikenne Vyöhyke	•Ke/Kkn siirtymä: 3,333 milj. matkaa, a' 25 km			



# Raideliikenne, kaukoliikenne, henkilökm (milj. km), target case, 2008-2015

Raideliikenne kaukoliikenne, henkilökm, 2008-2015 , target case



Koukoliikenne yhteensä	3 164	3 006	3 073	3 120	3 219	3 349	3 471	3 545
- Kotimaa	3 052	2 915	2 983	3 023	3 105	3 219	3 324	3 381
- Kansainvälinen, itä	112	91	90	98	114	131	147	164
Kaukoliikenne kasvu % ed. vuoteen		-5,00	2,21	1,56	3,16	4,04	3,63	2,15

Liikevaihdossa huomiodut asiat	2012	2013	2014	2015
Kotimaan kaukoliikenne	•Preludi+CRM-Täsmä-arvio +109 t (keskimatka 230 km)	•Preludi+CRM-arvio +241 t (keskimatka 230 km)	•Preludi-arvio +199 t (keskimatka 230 km)	
Kv-kaukoliikenne				• Allegro 500 000 matkaa



# Sisällysluettelo

---

**1. Yhteenveto 2013-2015**

**2. Markkina-analyysi ja toimintaedellytykset 2013-2020**

**3. Visio, mittarit ja tavoitteet 2013-2015**

**4. Strategiset ydinkysymykset**

**4.1 Mikä on VR:n asiakaspalvelustrategia?**

**4.2 Mikä on VR:n uuden hinnoittelustrategian päätavoite?**

**4.3 Miten matkustajaliikenne kansainvälistyy?**

**4.4 Mikä on meidän tarjontarakenne?**

**4.5 Mikä on matkustajaliikenteen kilpailustrategia?**

**a) Matkustaminen Suomessa**

**b) Kilpailutilanne rautatieliikenteessä**

**c) Kilpailutilanne bussiliikenteessä**

**5. Portfoliostrategia**

**6. Liiketoiminnan riskianalyysi 2013-2015**

**LIITTEET (erillinen materiaali)**



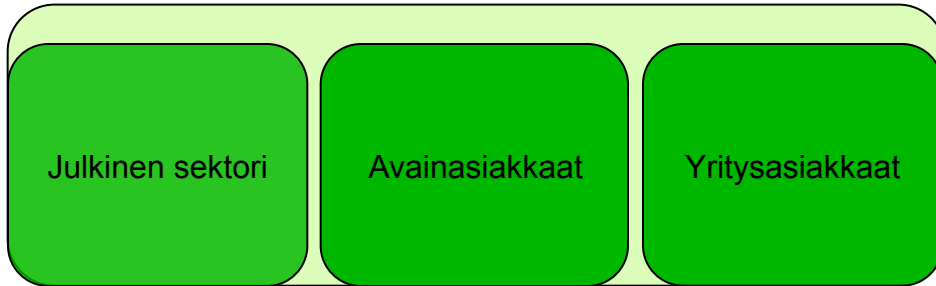
## Asiakaspalvelustrategia 2013

- Osa varsinaista liiketoimintastrategiaa
- Asiakaskokemuksen parantaminen tukee liiketoiminnallisia tavoitteita
- Sitoo ja yhdistää koko henkilökuntaa
- Voidaan asettaa yhteisiä asiakaspalvelullisia tavoitteita ja mittareita
- Asiakaspalveluhenkilökunta avainasemassa ja strategian ”ytimessä”
- Asiakaspalvelun laatu mitataan kaikissa asiakaskohtaamisissa koko matkustusprosessin aikana
- Asiakaspalvelu voidaan jakaa karkeasti neljään eri osa-alueeseen:
  - Verkko- ja mobiilipalvelut
  - Palvelu asemilla
  - Palvelu junassa
  - Palvelu Riihimäen asiakaspalvelukeskuksessa

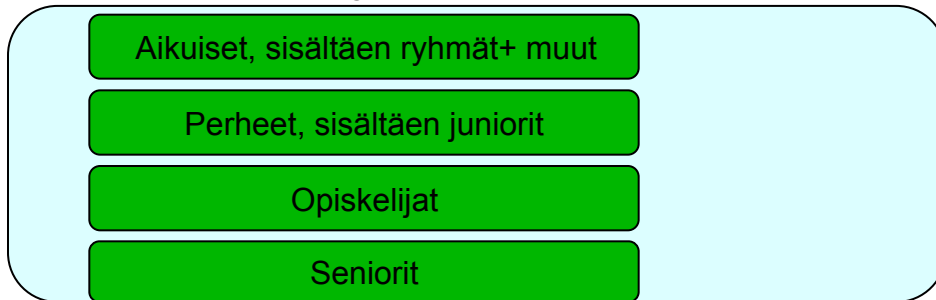


# Asiakkuudet hallintaan ja ohjaukseen tavoitteiden saavuttamiseksi

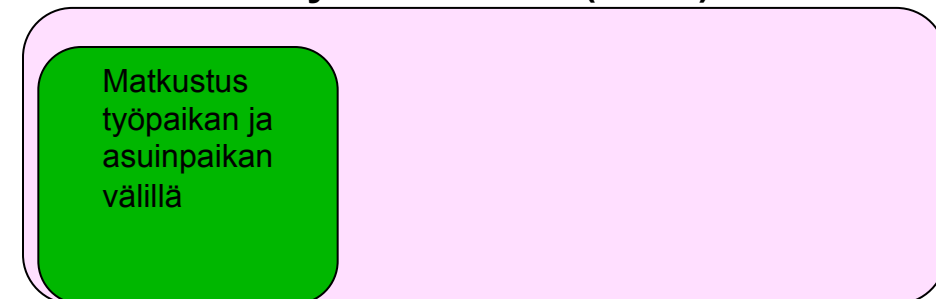
## Liikematkustus (BtoB)



## Vapaa-ajan matkustus (BtoC)



## Työmatkustus (BtoC)



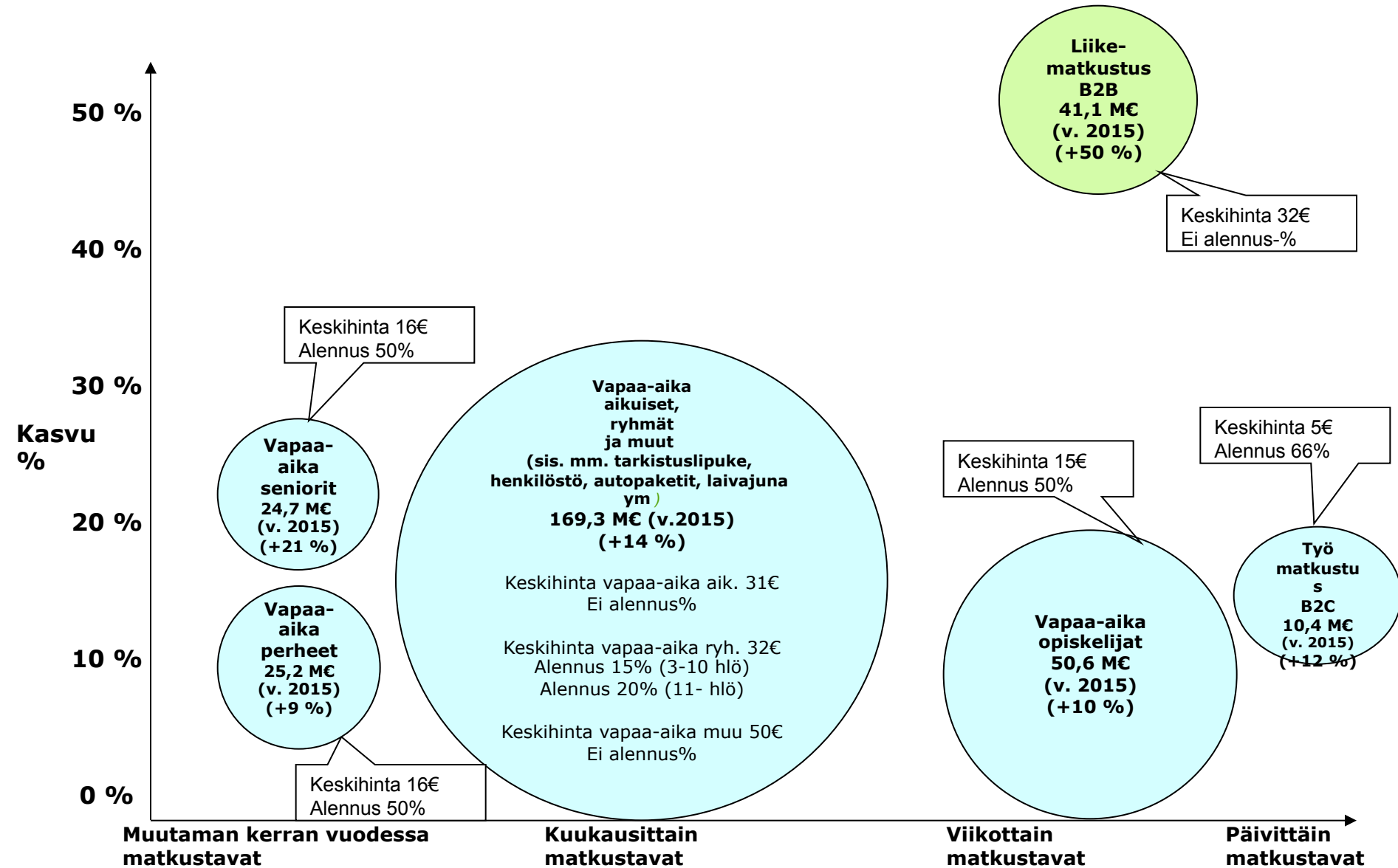
## Strategiset linjaukset

- VR matkustajaliikenteen asiakkaat segmentoidaan liikematkustus, vapaa-ajan matkustus ja työmatkustus asiakasryhmiin.
- Liikematkustus segmenttiin kuuluvat valtionhallinto, avain- ja yritysiasiakkuudet.
- Vapaa-ajan matkustus segmenttiin kuuluvat aikuiset, perheet, opiskelijat ja seniorit.
- Työmatkustus segmenttiin kuuluvat työpaikan ja asuinpaikan välillä matkustavat asiakkaat.
- Kuluttaja – ja yritysiasiakkaiden rekisteröitymiseen panostetaan hoitomallin luomisen yhteydessä
- Yritysiasiakkaat segmentoidaan junissa ja busseissa yhteisen mallin mukaan ja luodaan yhteinen asiakkaiden hoitomalli
- Asiakkaiden kannattavuuden seuranta kehitetään
- CRM otetaan käyttöön uuden myyntijärjestelmän, Teeman, käyttöönoton yhteydessä 2013

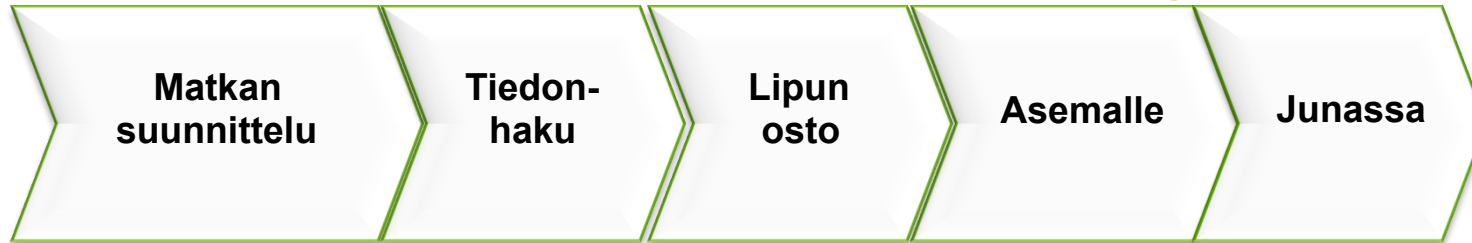




# Kotimaan kaukoliikenne, segmenttien kehitys 2010 - 2015 target case 274,8M€ -> 321,4M€ +46,6 M€)



# Asiakkaan matkustusprosessi ja VR:n kohtaamispisteet ennen matkaa ja matkalla



## Ennen matkaa

- Valinta junan käytöstä
  - mielikuva junamatkasta ja täsmällisyydestä
  - reitit, aikataulut, palvelut junassa
  - kustannukset suhteessa muuhun kulkuneuvoon
- Tiedon hankinta
  - päätös tiedonhakukanavasta
  - ostokanavavaihtoehtoista
  - reiteistä, aikatauluista
  - lipputyypeistä ja -hinnoista
  - aseman- ja junan palveluista
  - erityisryhmien erikoistarpeista
  - liityntäliikenteestä
  - avustuspalvelusta
- Lipun osto
  - päätös kanavasta
  - päätös ostoajankohdasta
  - lippuvalikoiman riittävyys tarpeisiin
  - hankinnan helppous ja sujuvuus
- Asemalle saapuminen
  - liityntäliikenteen toimivuus
  - liityntäpysäköintimahdollisuus ja -hinta
  - matkatavaroiden kuljetus junaan
  - auton lastaus junaan
  - VR:n asiakaspalveluhenkilöstön kohtaaminen

## Matkalla

- Asemalla
  - lipun osto asemalta
  - tiedon saanti lähteivistä junista
  - poikkeavista tilanteista selviytyminen
  - ravitsemispalvelujen käyttäminen
  - VR:n asiakaspalveluhenkilöstön kohtaaminen
- Junassa
  - oman paikan löytyminen
  - matkatavaratilojen riittävyys
  - matka-ajan käyttö itselle sopivalla tavalla
    - rentoutuminen (wlan, ravitsemisp., lehtien luku, pc:n käyttö, wc)
    - työnteko (työskentelymahdollisuus)
    - nukkuminen (makuuhytin palvelut)
  - erityisryhmien palvelujen käyttö
    - lemmikkieläimet junassa, ryhmät, liikuntaesteiset, lapset
  - tiedon saanti junassa olevista palveluista ja vaihtoyhteyksistä, junan kulusta, poikkev.tilant.
  - VR:n asiakaspalveluhenkilöstön kohtaaminen

# Asiakkaan matkustusprosessi ja VR:n kohtaamispisteet matkan jälkeen ja niiden välissä



## Matkan päätyminen

- Asemalta lähteminen
  - junan vaihtoyhteyksien toimivuus
  - liityntäliikenteen toimivuus
  - matkatavaroiden kuljetus junasta
  - auton purku junasta
  - poikkeavista tilanteista selviäminen
  - mahdollinen uudelleen reititys

## Matkojen välissä

- Asiakaspalautteen antaminen
  - palautekanavan etsiminen
  - palautteen kirjaaminen
  - dokumenttien toimitus
  - asiakasinformaation koskien omaa käsittelyä
  - hyvityksen saaminen
- Sosiaalisen median seuranta
  - omien matkustuskokemusten jakaminen
- Median seuranta
  - tiedon saaminen VR:stä
  - VR:n mainonnan seuraaminen
  - VR:n tarjouksien seuraaminen

## Asiakaspalvelun visio 2015

*“Parasta palvelua yhteisellä matkalla”*

- 1 Tunnustettu asiakaspalveluasenne ja -kulttuuri
- 2 Aktiivinen, laadukas ja täsmällinen matkustusinformaatio
- 3 Asiakkaat luottavat VR:n täsmällisyyteen
- 4 Modernit junat palvelukonseptin mukaisesti
- 5 Palvelukonseptin mukaiset “vihreän ilmeen” asemat
- 6 Uskollinen asiakas huomioidaan ja palkitaan
- 7 Tuotteiden ostaminen helppoa
- 8 Matkustaminen helppoa, mukavaa, ekologista ja turvallista
- 9 VR helposti lähestyttävissä kaikkien kanavien kautta



# Asiakaspalvelustrategia 2013 - 2015

## Asiakaspalvelu- asenne

## Matkustus- informaatio

## Palvelukonseptin mukaiset junat

## Palvelukonseptin mukaiset asemat

## Uskollisen asiakkaan huomioiminen

## Ostamisen helpuus

## Matkustamisen helpuus ja mukavuus

## Helposti lähestyttävissä

2015

Asiakaspalvelu tunnistettua ja arvostettua

Lipunmyyjästä myynnin edistäjä

Konduktööreistä asiakaspalvelijoita

Kohdennettua Informaatiota mobiiliin

Uudet infomonitorit asemilla, junissa, työtiloissa

Savuttomat junat

Uudet junakoonpanot ja nopeutunut matka-aika

Internet-asiointipisteet lipputoimistoissa

Lounge Helsingin asemalla

2014

Asiakastiedon Hyödyntäminen myynti prosessissa

Uudet ravintola vaunut Edr

Helsingin remontti valmis

Parhaat edut parhaalle asiakkaille

2013

Toimintamallit ja palvelukäsi kirjat

Palvelu-videoita junissa

Vihreän ilmeen mukaiset junat

Etuja matkusakt. mukaan. My VR sähköinen palvelu

Divisioonan kaikki palvelut verkkokaupasta

Junalippujen saatavuus 24/7 On-line

2012

Uudet roolit ja työkalut asiakaspal. tehtävissä

Aseminen info näytöt (LiVi)

Wlan kaikissa IC:ssä ja pendoissa

Etuja rekisteröity misestä ja tunnis.

Muutokset ja peruutukset myös verkkokaupassa

Helppokäyttö iset mobiilipalvelut asiakkaiden käytössä

Asiakaspalveluvalmennus alkaa

Junan kulkutietokartta

vihreän ilmeen mukaiset asemat

Yrityssopimus

Teema Vaihe 2

2011

Puhelimitse ostaminen

Uudet sähköiset hyvitys-, palaute- lomakkeet

Yritysassiakkaiden hoitomallit

Junamynttilä tietoa On-line

## Täsmällisyys ja Hinnoittelu-uudistus

# Asiakaspalveluun liittyvien tarpeiden erot eri asiakassegmenttien kohdalla sekä segmenttien vaikutus liikevaihtoon +46,6 M€

## Lähiliikenne - työ- ja vapaa-aika



- Hinnoittelu-uudistus
- Asiakkaan huomioiminen ja palkitseminen
- Täsmällisyys
- Matkustusinformaatio poikkeustilanteissa
- Matkustusmukavuus ja turvallisuus
- Junan ja aseman siisteys

Keskeiset  
asiakkaiden  
tarpeet  
junamatkaa ja  
VR:ää kohtaan



**Kaukoliikenne -  
Työmatkustus**  
9,3 milj. € (-10)  
10,4 milj. € (-15)  
(+12%)

- Hinnoittelu-uudistus
- Asiakkaan huomioiminen ja palkitseminen
- Täsmällisyys
- Matkustusinfo poikkeustilanteissa
- Työskentelymahdollisuus ja turvallisuus
- Junan ja aseman siisteys

## Kaukoliikenne - Liikematkustaja & B2B

27,4 milj. € (-10)  
41,2 milj. € (-15)  
(+50%)



- Yritysassiakkaiden hoitomallit
- Yrityssopimuksen sisältö
- Ostamisen helppous
- Aikataulut ja yhteydet
- Matkustusmukavuus, turvallisuus
- Työskentelymahdollisuus matkalla
- Junan ja aseman siisteys
- Odotustilat asemilla
- Asiakaspalvelun laatu ja asiakasinformaatio ajantasaisuus



- Vr.fi
- Ostamisen helppous
- Aikataulut ja liityntäliikenne
- Hinnoittelu-uudistus
- Matkustusmukavuus, siisteys
- Ravitsemispalvelut
- Asiakaspalvelun laatu
- Asiakasinformaation ajantasaisuus

## Kaukoliikenne - vapaa-aika

**Aikuiset, ryhmät ja muut**  
148,5 milj.€ (-10)  
169,3 milj.€ (-15)  
(+14%)  
**Perheet**  
23,1 milj. € (-10)  
25,2 milj. € (-15)  
(+9 %)  
**Seniorit**  
20,4 milj.€ (-09)  
24,7 milj.€ (-14)  
(+21%)  
**Opiskelijat**  
46,0 milj.€ (-10)  
50,6 milj.€ (-15)  
(+10%)

### 2013

- Asiakaspalvelukoulutus aloitettu yhteisen asiakaspalvelun toimintamallin varmistamiseksi asemilla, junissa ja asiakaspalvelukeskuksessa
- Uudet asiakaspalvelun roolit ja esimiesten toimenkuvat otettu käyttöön asemilla, junissa ja asiakaspalvelukeskuksessa
- Palveluvalmentajat toimivat esimiesten tukena asiakaspalvelun tavoitteiden toteutumisen varmistamiseksi
- Asiakaspalvelun työkalut ovat kehittyneet ja niitä aletaan hyödyntämään osana myyntiprosessia
- Asiakaspalvelun laatukriteerit on määritetty ja niiden seuranta aloitetaan
- Asiakkaalle kerrotaan aktiivisesti ja oma-aloitteisesti eri lippuvaihtoehdoista, asemien ja junan palveluista ja korvauskäytännöistä
- Konduktöörin palvelukäsikirjaan tuotetaan uusi asiakaspalveluvision
- Asemille ja asiakaspalvelukeskukseen tehdään myyntiohjeiden lisäksi palveluohje asiakaspalveluvalmennukseen perustuen

### 2015

- Sisäisen ja ulkoisen asiakkaan arvostus näkyy kaikkien palveluasenteissa ja VR on tunnustetusti asiakaslähtöinen palveluyritys
- Asemien palvelu on muuttunut uusien toimenkuvien ja roolien kautta ja henkilöstö on entistä myyntihenkisempää
- Asiakastietoa hyödynnetään osana myyntiprosessia
- Asiakaspalvelukoulutus sekä tuote- ja palvelukoulutukset ovat jatkuva osa koko asiakaspalveluhenkilökunnan vuosittaista koulutusta
- Päätökset tehdään suoraan asiakasrajapinnassa. Vastuu ja valta on annettu sinne, missä päätös voidaan ketterästi ja joustavasti tehdä. Tämä on edellyttänyt yhteisiä pelisääntöjä, valmennusta sekä johtamisjärjestelmän muutosta
- Konduktöörit ovat markkinointihenkisiä VR:n myynninedistäjiä
- Asiakaspalvelun laatua seurataan / muutetaan toimintaa
- VR palkitsee eri ammattiryhmien vuoden asiakaspalvelijan
- Henkilöstöä palkitaan hyvin tehdystä asiakaspalvelutyöstä
- VR:n verkkopalvelujen arvostus ja käytettävyys on Suomen kärkitasoa
- Divisioonan kaikki palvelut osana VR:n verkkokauppaa
- Uusi digitaalinen viestintäjärjestelmä (infomonitorit) mahdollistaa tehokkaan viestimisen sisäisesti ja ulkoisesti

### 2013

- Häiriötilanteissa Operaatiokeskus päivittää vr.fi:n + muut viestintäkanavat
- [www.vr.fi](http://www.vr.fi) yleisinformaatio
- [www.vr.fi](http://www.vr.fi) poikkeustilanneinformaatio
- [www.vr.fi](http://www.vr.fi) reaaliaikainen junan kulutietoseuranta kartalla asema- , juna ja aluekohtaisesti GPS paikantimen avulla
- Isoimmilla asemilla isot infonäytöt – liikennevirasto päivittää. Tarvittaessa voidaan käyttää VR:n infonäyttönä
- Operaatiokeskuksen liikennetiedottajat vastaavat sisäisestä tiedottamisesta
- Operaatiokeskuksen liikennetiedottajat tiedottavat Riihimäen ASPK:sta, joka vastaa asiakkaiden tiedusteluihin
- Twitter-tili perustettu häiriötilanneviestinnän parantamiseksi. Vastuu päivityksestä operaatiokeskuksella
- Facebook / VR-Yhteisellä matkalla sivulla tiedotetaan ainoastaan isommista poikkeustilanteista

### 2015

- 2012 sms-tiedotus häiriötilanteista mobiilinumeroinsa antaneille
- Jokaisessa lipussa m.vr.fi-upcode
- Asiakasohjelman myötä lisää kohdennettuja mobiili- ja verkkopalveluita
- 2012 Infotauluilla aina ajantasainen tieto asiakkaille
- Saapuessa määränpään tekstiviesti/linkki jossa tietoa kohteen kartasta/palveluista jne.
- Junien infomonitorit asiakasviestinnän tukena
- Konduktööreillä on mobiili-laitteet, joissa ajankohtainen tieto on-line
- Junaverkko johtaa asiakkaan ensin matkustusinformaatioon
- Lipunmyynnissä tarjotaan erilaisia kohdennettuja ratkaisuja ja lisäpalveluita asiakkaan matkustustarpeisiin CRM:n avulla
- Liityntäliikenteen informaatio on selkeää ja helppolukuista
- VR:llä käytössä oma sisäisen ja ulkoisen viestinnän informaatiojärjestelmä



### 2013

- VR parhaimpina kesäkuukausina edelleen Euroopan täsmällisyytilastojen huippuja ja Pohjolan ykkönen
- Asiakkaat ovat menettämässä uskoa VR:n täsmällisyyteen
- Täsmällisyyttä ja siihen liittyvää yrityskuvaa joudutaan paikkaamaan alennuksilla
- VR:n täsmällisyys rapauttaa VR:n yrityskuvaa ja pahimmillaan näkyy tuottojen menetyksinä ja asiakkaiden siirtymisinä toisiin kulkumuotoihin
- VR:n täsmällisyys rapauttaa VR:n yrityskuvaa ja pahimmillaan estää tarvittavien uusrekrytointien onnistumista
- Täsmällisyys heijastelee koko henkilökunnan hyvinvointia ja on yksi suurimmista yksittäisistä tekijöistä työtyytyväisyyden heikkenemiseen ja sairaspöissaolöjen lisääntymiseen

### 2015

- VR on kaikilla täsmällisyysmittareilla ympäri vuoden tunnustetusti Pohjolan paras ja mitalisijoilla koko Euroopassa
- VR voi olla ylpeä täsmällisyydestään ja se heijastuu positiivisesti yrityskuvaan
- VR:n markkinaosuus kasvaa junamatkustuksen suosion perustuessa täsmälliseen ja vaivattomaan matkustukseen
- VR on haluttu asiakaslähtöinen työnantaja, jonka täsmällisyytilastot ja tunnustettu asiakaspalvelu nostavat VR:n yrityskuvan yhdeksi Suomen parhaista
- Jokainen VR:läinen on aidosti ylpeä omasta roolistaan VR:n täsmällisyyden edistämiseksi.
- Työtyytyväisyys on täsmällisyyden myötä Suomen huippuluokkaa ja sairaspöissaolöt ovat joukkoliikenteen alhaisimmat



### 2013

- Ekstra-luokka otettu käyttöön ja samalla matkustusosaston ilmettä on uudistettu
- Kaikissa IC-junissa on wlan
- Junien wc:den siisteystaso on parantunut uusien kunnossapidon kokeilujen myötä mm. höyrypesut, Biozone-hajunpoistajat. Matkaja välisiivousta on lisätty pitkän matkan juniin sekä sesongeille ja festareille
- Roskien kierrätystä ja jätepaperin keräystä junista on parannettu. Neljässä rx-vaunussa on jätteiden lajittelupiste
- Konduktöörejä valmennetaan toimimaan uuden asiakaspalvelun toimintamallin mukaisesti
- Uudet työasut ovat käytössä
- Kuulutuksien sisältöön on luotu uusia malleja
- Junien kulkutiedot tulevat asiakkaiden tietoon gps-paikantimien avulla
- Uudet printattavat autokartat ja laituritiedot
- Junien infomonitorreja hyödynnetään asiakasviestintään ja palveluista kertomiseen (mm. wlan)

### 2015

- Junatyyppi ei enää määritä olemassa olevaa palvelukonseptia. Palvelujen suunnittelussa pyritään joustavuuteen ilman rakenteisiin tehtäviä muutoksia
- Savuttomat junat
- VR kokeilee matkustusmukavuutta lisääviä palveluelementtejä junissa mm. ulkopuolisten palveluntuottajien erikoispalveluja, elokuvia ja pelikonsoleja.
- Lähes koko junakalusto on uuden vihreän ilmeen mukainen
- Junissa kokeillaan uusia infomonitoriratkaisuja, jotka mahdollistavat tehokkaamman poikkeustilannetiedotuksen, palveluista kertomisen ja markkinointiviestinnän asiakkaille
- Uusi vaunukalusto käytössä (Edm, Edr, Edo) ja sen myötä uusi ravintolapalvelukonsepti
- Uusiin Edr-vaunuihin tulee jätteiden lajittelupiste
- Ravintolapalvelujen saatavuutta täydennetään tietyillä junavuoroilla automaattien avulla
- Junien siisteyttä lisätty entisestään huomioiden matkustajamäärät eri junavuoroilla
- Matkustajien käytössä on VR:n oma suljettu verkkopalvelu, jossa mm. digilehtiä, kaupunki-infoa ja asiakasviestintää

### 2013

- Palveluneuvoja valmennetaan toimimaan uuden asiakaspalvelun toimintamallin mukaisesti
- Uudet asiakaspalveluhenkilökunnan toimenkuvat käytössä
- Uudet työasut ovat käytössä
- Kuulutusten sisältöön luotu uusia malleja
- Uusia vihreän ilmeen mukaisia asemia valmistuu
- Automaatien osuus ostokanavana lisääntynyt niiden toimintavarmuuden ja helppouden myötä

### 2015

- Helsingin päärautatieaseman uudistus kokonaisuudessaan valmis
- Kaikki palveluasemat uuden vihreän ilmeen mukaisia ja siistejä
- Asemilla on asiakkaille nettipisteitä, joissa asiakas voi mm. rekisteröityä, ostaa junalipun, etsiä tietoa VR:n ja muiden palveluntuottajien palveluista
- Asemilla on jätteiden kierrätyspisteet
- Asiakasinformaatio asemilla on laadukasta, selkeää ja ajantasaista
- Keskeisillä asemilla on odotustilat (lounges)



### 2013

- 06/2013 alkaen asiakkaalla on mahdollisuus rekisteröityä VR:n asiakkaaksi vr.fi:ssä → asiakasohjelma aloitetaan hiljaisesti
- Asiakasohjelman visio: "haluamme palvella sinua paremmin"
- Ohjelma sähköinen (netti, mobiili), etuportfoliossa painotuksena palveluedut arjessa
- Tavoite 2013: Kerätään asiakaskantaa ja opitaan matkustajista. Viilataan sisäiset asiakkuusprosessit kuntoon. Rekisteröityneet pääsevät perusetujen piiriin, joista viestitään julkisesti (vr.fi, Rail Mail)
- Asiakaslupaus: "Etuja rekisteröitymisestä ja tunnistautumisenesta"
- Edut:
  - Kertymisperuste asiakkuuden ikä (rekisteröitymisestä laskettuna)
  - parempaa palvelua (asiakastiedot ja lippu tallessa), tieto tarjouksista etukäteen, säännöllistä asiakasviestintää palveluista ja kk-arvonta
- Viestintä: Kaikille rekisteröityneille samansisältöistä sähköistä viestintää eduista ja palveluista. Kohdennettua viestintää asiakkaiden perustietojen perusteella.

### 2015

- Asiakasohjelma on kehittynyt monipuoliseksi asiakasta sitouttavaksi ohjelmaksi, jonka avulla VR on parantanut asiakaskokemusta ja ohjaa asiakaskäyttäytymistä lisämyynnin saamiseksi.
- Julkinen tasomalli mahdollisesti jo käytössä
- Tavoite 2015: Parhaiden asiakkaiden sitouttaminen ja lisämyynti
- Asiakaslupaus: "Parhaat edut parhaille asiakkaille"
- Edut:
  - kertymisperuste esim. matkakilometrit tai eurot tai asiointiuseus
  - parempaa palvelua (monipuoliset My VR-palvelut, esim. mobiiliedut), asiakaskäyttäytymisen perusteella kohdennettuja tarjouksia VR:ltä ja sen kumppaneilta (parhaat tarjoukset eniten matkustaville), säännöllistä asiakasviestintää palveluista
- Viestintä: Erinomainen palvelu asiakaskohtaamisissa. Kohdennettua sähköistä viestintää perustuen asiakkaiden osto- ja matkustuskäyttäytymiseen.

### 2013

- Preludin myötä kaikki VR:n lipputuotteet ostettavissa verkkokaupasta
- Paikat mahdollista varata itse oman valinnan mukaisesti vaunupohjakuvasta
- Tuotteiden vertailu helpottunut, vaihtoehtoja erilaisiin matkustustarpeisiin. Tarjolla olevat tuotteet valittavissa yhdeltä näytöltä
- Lipputuotteet toimitettavissa e-kirjeenä, sähköpostina, tekstiviestinä, tunnusta vastaan automaattilla, asemilta ja r-kioskeista
- Matkustusoikeus tulostettavissa paperille, sähköpostiin ja puhelimeen
- Uusi myyntikanava yrityksille ja matkatoimistoille.
- Kaikissa VR:n asemien palvelupisteissä sama tuotevalikoima
- Teema helpottaa ja ohjaa myyntityötä. Myyntiohjeistukset ja kampanjatiedot yms. paremmin saatavilla, helpompi tarjota asiakkaille. Asiakastiedot jatkossa helpommin saatavilla
- Lipun myynti nopeutunut merkittävästi.
- Asiakaspalvelukeskus myös myy jatkossa kaikkia lippuja ja toimittaa niitä asiakkaalle. Asiakastiedot jatkossa helpommin saatavilla.
- Palveluneuvojien toimenkuvaan lisätty floormanager-rooli
- Erityistehtävät (yritys- ja kv-myynti) keskitetty Helsinkiin ja asiakaspalvelukeskukseen

### 2015

- Kaikki verkosta ostettavat palvelut mahdollista ostaa myös mobiilisti. Asiakkaille omat mobiilisovellukset, matkapuhelimella ostaminen ja tunnistautuminen
- Kohdetietojen (kaupunki-info, autojuna ja tapahtumatarjonnat) tarjonta osana palvelun ostoa
- Itsepalvelukanavat toimivat 24/7
- Asiakastietojen perusteella tarjouksia, jotka voi hyväksyä suoraan tunnistautumalla ja lippu toimitetaan asiakkaan valitsemaan mediaan
- Asemilla itsepalvelupisteet automaattien tukena
- Älykortit ja matkakortit helpottavat matkustamista
- Helppokäyttöinen halvimman hinnan esittävä kalenterimatriisi käytössä vr.fi-varauspalvelussa
- Muutokset ja peruutukset verkkokaupassa mahdollisia
- Divisioonan kaikki tuotteet osana palvelutarjoamaa
- Henkilökunnan rooli -> lipunmyyjästä asiantuntijaksi
- Peruslipunmyynnin lisäksi ekstranetin kautta mahdollisuus lisäpalveluiden ostoon
- Riihimäen asiakaspalvelukeskus tekee kohdennettuja myyntityöstä CRM:n avulla

## 2013

- Tietoa matkustuksen mukavuudesta ja helppoudesta on vr.fi-sivustolla saatavilla, mutta ei välttämättä kaikille helpolla tavalla esitettynä
- Yleinen sivuston rakenteen kartoitus- ja kehitystyö on alkanut 2013 aikana
- Asiakkaalle paremmin tietoa junassa / asemilla tarjolla olevista palveluista
- Toimintamallien kirkastaminen ja asemakohtainen vastuutus poikkeustilanteissa (esim. tarjoilua suurissa myöhästymistilanteissa, aktiivinen oikean asiakasinformaation antaminen myös lipputoimiston aukioloaikojen ulkopuolella jne)

## 2015

- Asema on helppo löytää
- Junaan voi edelleen nousta ilman matkalippua ja lunastaa lipun vasta junasta
- Joukkoliikenteen monipuolisimmat ostokanavat
- Oman paikan ja palveluiden löytäminen junasta on helppoa
- Junamatkustus on tunnettua ekologisuudestaan, myös jätteiden käsittelyn osalta
- Internet-sivujen aloitussivu yksinkertainen asiakkaan kannalta
- Internet sivut käyttäjäystävälliset
- Mobiilipalveluiden käytettävyys parantunut merkittävästi
- Asemilla valtuutus ja osaaminen hoitaa itsenäisesti laadukkaasti kaikki asiakaspalvelutilanteet
- Asiakaspalveluhenkilökunnan tuote- ja palvelutuntemus huippuluokkaa ja tasalaatuista
- Asiakaspalvelusta saatavilla kaikki olennainen tieto asiakkaille

## 2013

- Uusia asiakaspalautteen kanavia kartoitetaan esim. asiakaspalaute mobiilisti ajasta ja paikasta riippumattomasti
- vr.fi sivustolla olevaan sähköiseen hyvityspyyntölomakkeeseen tehdään muutoksia, mikä nopeuttaa käsittelyä ja antaa asiakkaalle arvion käsittelyajan pituudesta
- vr.fi/palaute sähköiselle lomakkeelle tehdään muutoksia, mikä varmistaa asiakaspalautteen paremman hyödyntämisen VR:llä sekä nopeamman vastausvalmiuden asiakkaalle
- Asiakkaan on mahdollista ostaa lippu asiakaspalvelukeskuksesta puhelimitse
- Kaikissa myyntikanavissa pl. junamyynni, on mahdollista tunnistautua asiakasnumerolla
- Isoimmilla yritysasiakkailla on oma KAM (Key Account Manager), joka on laajalti tunnettu sekä yrityksen matkustajien, että matkustuksesta vastaavien avainhenkilöiden puolelta

## 2015

- VR:n verkkokauppa auki 24/7
- Hyvitys- ja korvauskäsittelyprosessi on nopeutunut. Asiakas voi saada hyvityksen jo asemalla
- Asiakas voi rekisteröityä VR:n asiakkaaksi asemilla olevien itsepalvelupisteiden kautta
- Junamyyntilaitteella on konduktöörin käytössä tietoa, mikä auttaa asiakkaan opastusta ja neuvontaa
- Paljon matkustavilla heavy-usereilla on omat dedikoituneet palvelulinjat
- VR:n KAM:it ovat tunnetusti alansa osaavimpia ja asiakaslähtöisimpiä ja heitä arvostetaan niin matkustajien, yritysten matkustuksesta vastaavien, kuin yritysjohtajien puolelta
- VR:n KAM:it ovat aina tarvittaessa tavoitettavissa ja valmiina ratkaisemaan vaativien yritysasiakkaiden junamatkustukseen liittyviä ongelmia



## Tavoitteet avainasiakassegmentissä

- Nykyisistä avainasiakkuuksista sovitaan määrä, joille pyritään saamaan kannattavammat sopimukset
  - Toimintamallit
  - Pienempi alennusprosentti
- Tavoitekeskustelut käyty marras-joulukuussa 2010
- Avainasiakaspäälliköt määrittelevät oman tavoitteensa
- Yritysmyyntin myyntipäällikkö tarkistaa tavoitteet ja yhtenäisen linjauksen
- Tuotot lasketaan euroiksi

## Nykyinen matkatilisopimus – tulevat sopimusalennukset (tavoitteet)

### Ostot euroa alennus 12/2010

0 – 1681	2 %
1682 – 5045	5 %
5046 – 16.818	10 %
16.818 ->	15 %

### Alennustavoitteet alkaen 2Q/2013

Alle 2000	ei alennusta
2000 – 5000	2 %
5000 – 10.000	4 %
10.000 – 30.000	6 %
30.000 – 50.000	8 %
50.000 – 80.000	10 %
80.000 – 150.000	12 %
Yli 150.000	15 %

- Vaikutukset liikevaihtoon lasketaan tavoitteiksi. Onnistumista mitataan KUNDi-järjestelmän avulla.



## Top 10 asiakkuudet 2013

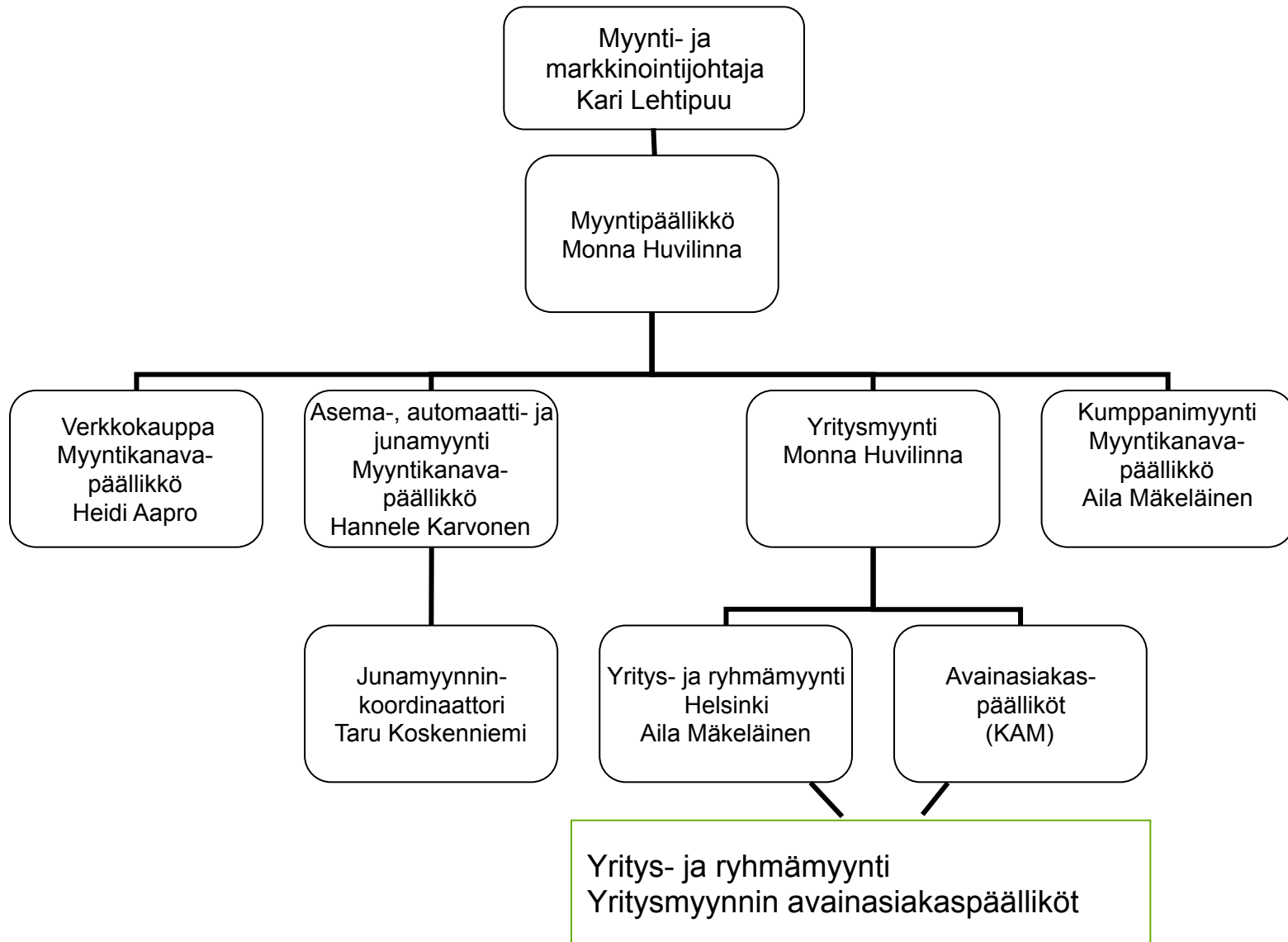
- Ministeriöt 4,8 Meur
- Puolustusministeriö 3,5 Meur
- Julkishallinnon budjettitalouden ulkopuoliset 2,7 Meur
- UPM-Kymmene Oyj 0,6 Meur
- SE Mäkinen 0,5 Meur
- Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät 0,5 Meur
- Akava 0,4 Meur
- Metso Oyj 0,4 Meur
- Eduskunta 0,4 Meur
- Seurakunnat 0,4 Meur

## Top 10 asiakkuudet 2013 – 2015

- Julkishallinto puitesopimus 14 Meur (Hansel)
- UPM-Kymmene Oyj 0,7 Meur
- ABB 0,5 Meur
- Etelä-Pohjanmaan yrittäjät 0,5 Meur
- SE Mäkinen 0,5 Meur
- Akava 0,4 Meur
- Metso 0,5 Meur
- Seurakunnat 0,4 Meur
- Eduskunta 0,4 Meur
- Nokia 0,4 Meur

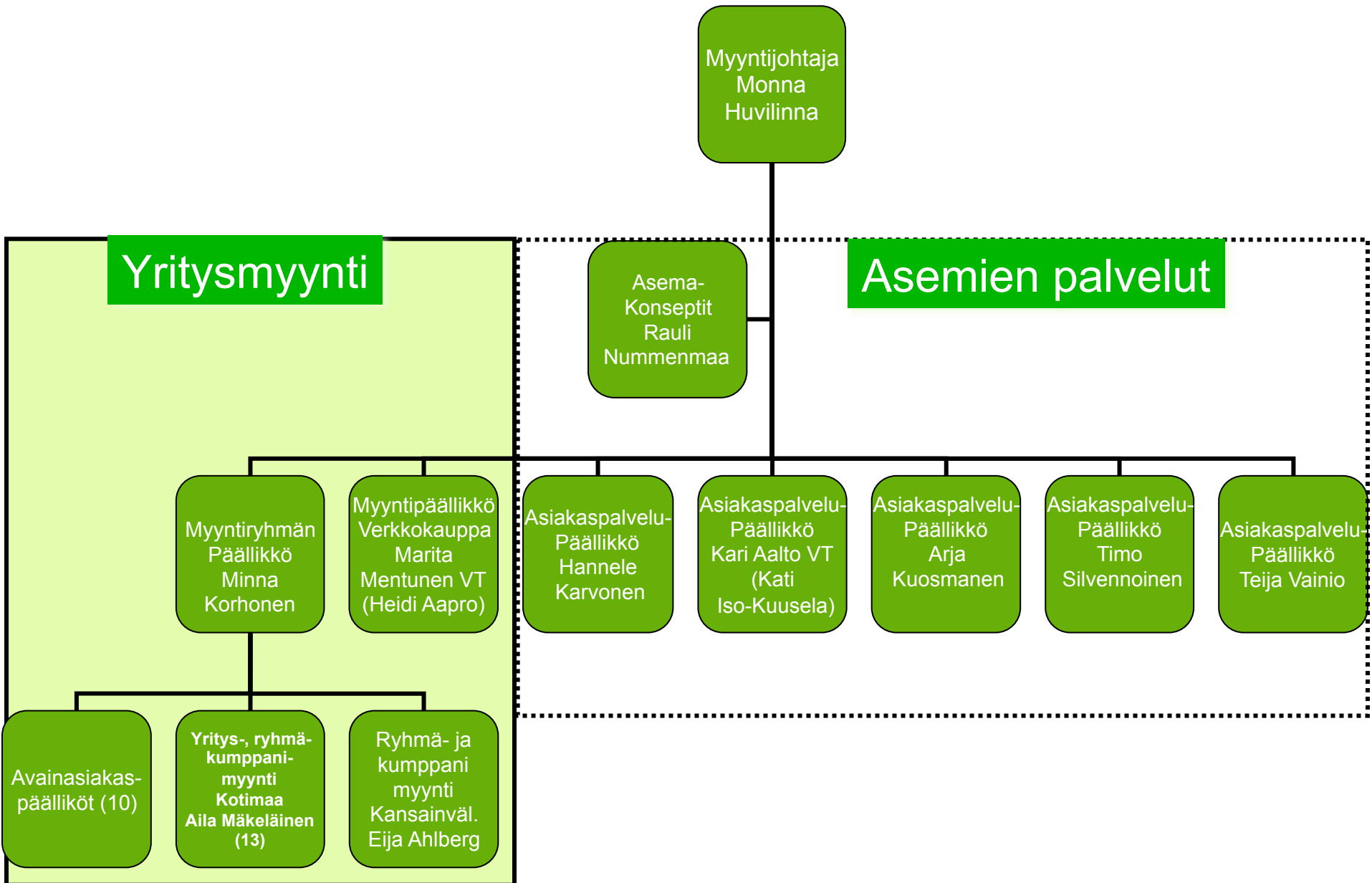


# Myynnin organisointi myyntikanavittain 2009-2010





# Kaupallinen yksikkö, Myynti, 2013 alusta





# BtoC Asiakasohjelmakonseptin kehitys -ehdotus (BtoC lisäliikevaihto 2010-2015 + 32,9 M€)

## Vaihe 0: "Rekisteröityneelle viestintää palveluista ja tarjouksista"

Pilotti: kerätään asiakaskantaa, viillataan asiakkuusprosesseja, ei aktiivista markkinointiviestintää ohjelmasta

VAPAA-AIKA  
TYÖMATKA  
Rekisteröidyt

Muut asiakkaat

## Vaihe 1: "Etuja rekisteröitymisestä ja tunnistautumisesta"

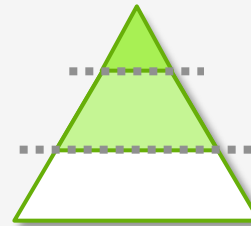
Kerätään asiakaskantaa. Opitaan matkustajista ja heidän matkustamisestaan, asiakasohjelman varsinainen lanseeraus

VAPAA-AIKA  
TYÖMATKA  
Rekisteröidyt

Muut asiakkaat

## Vaihe 2: "Etuja matkustamisesta"

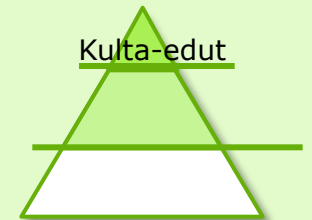
Mitä enemmän matkustaa tunnistautuneena, sitä paremmat edut. Opitaan matkustus-käyttäytymisestä.



## Vaihe 3: "Parhaat edut parhaalle asiakkaille"

Määritellään julkisesti hyvän asiakkuuden tasot. Suojellaan parhaita asiakkaita kilpailulta.

Kulta-edut



Tasomalli

Hoitomalleja ja kohdennettua viestintää asiakasymmärryksen pohjalta  
**Asiakastiedon hyödyntämisen kyvykkyys**

**Tunnistautuminen vain verkossa**

2013

2012

2013

2014-



# Sisällysluettelo

---

**1. Yhteenveto 2013-2015**

**2. Markkina-analyysi ja toimintaedellytykset 2013-2020**

**3. Visio, mittarit ja tavoitteet 2013-2015**

**4. Strategiset ydinkysymykset**

**4.1 Mikä on VR:n asiakaspalvelustrategia?**

**4.2 Mikä on VR:n uuden hinnoittelustrategian päätavoite?**

**4.3 Miten matkustajaliikenne kansainvälistyy?**

**4.4 Mikä on meidän tarjontarakenne?**

**4.5 Mikä on matkustajaliikenteen kilpailustrategia?**

**a) Matkustaminen Suomessa**

**b) Kilpailutilanne rautatieliikenteessä**

**c) Kilpailutilanne bussiliikenteessä**

**5. Portfoliostrategia**

**6. Liiketoiminnan riskianalyysi 2013-2015**

**LIITTEET (erillinen materiaali)**



# Hinnoittelun uudistamisen tavoite: selkeys, joustavuus, kustannustehokas, lisää tuottoja

**Asiakkaille halutaan tarjota selkeä hinnoittelumalli, joka tarjoaa vaihtoehtoja...**

## **Selkeä – yksinkertaistaa hinnoittelua**

- Helposti kommunikoitavissa sisäisesti ja ulkoisesti – positiivinen viesti

## **Joustava**

- Tarjoaa vaihtoehtoja matkustajalle – mahdollisuus nykyistä edullisempiin hintoihin
- Vastaa kysynnän ja tarjonnan muutoksiin
- Mahdollistaa reagoinnin kilpailutilanteen muutoksiin

**...tavoitteena kustannustehokkuuden ja täyttöasteen parantaminen**

## **Kustannustehokas**

- Tasaa kaluston täyttöastetta siirtämällä hintaherkempiä matkustajia vähemmän ruuhkaksiin juniin – myös matkustusmukavuus paranee
- Kannustaa yhä suurempaa osaa matkustajista ostamaan lippunsa ennakkoon
- Minimoi muutostilanteiden tarpeen

## **Lisää tuottoja**

- Mahdollistaa kysytyjen lähtöjen keskihinnan nostamisen
- Lisätä matkustajamääriä reiteillä, joissa on kasvupotentiaalia ja riittävä hintajousto

## VR:n hinnoitteluperiaatteet tänään

- Staattinen hinnoittelu perustuu kilometreihin ja junatyyppeihin.
- Kysyntä ei vaikuta matkan hintaan. Ainoastaan Lapin yöjunissa sesonkihinnointelua juhlapyhinä.
- N.70% matkoista myydään kiinteillä alennuksilla.
- Sosiaalisten alennusten osuus matkoista suuri.
- Kaupallisin ehdoin ei erilaisteta tuotteita, hinnalla ei motivoida asiakkaita ostamaan etukäteen tai matkustamaan hiljaisina aikoina.
- Hinnoittelun toimenpiteitä ei järjestelmäteknisistä syistä voida kohdentaa junalähtötasolle, vaan toimenpiteet kattavat kaikki junalähdöt yhdellä reitillä.

## VR:n uusi hinnoittelustrategia

- Hinnoittelu on aktiivinen keino ohjata ja kasvattaa junamatkustuksen kysyntää.
- Kysynnän, täyttöasteen ja keskihinnan kasvu tavoitteeksi ja sitä tukemaan uusi hinnoittelu 2010->2015.
- Hinnoittelun uudistus toteutetaan vaiheittain.
- Vaihe 1a:
  - Perushintataso määräytyy matkan pituuden, **junatyyppin**, hintatyyppin, matkustusluokan, matkustajatyypin sekä myyntikanavan mukaan.
- Vaihe 1 b:
  - Perushintataso määräytyy matkan pituuden, **lähtötyypin**, hintatyyppin, matkustusluokan, matkustajatyypin sekä myyntikanavan mukaan.
- Vaihe 2/3:
  - Siirrytään asteittain **dynaamiseen hinnoitteluun** (ennakkoliput => kaikki liput).



# Hinnoittelu uudistuu kolmessa vaiheessa

## Vaihe 1

Vaihe 1 a: Uusi tuoterakenne (joustavat liput, perusliput ja edulliset ennakkoliput)

Vaihe 1 b: Junalähtöjen hintataso määräytyy ennustetun kysynnän mukaan

Vaihe 1 b: Alennukset opiskelijoille ja eläkeläisille junalähdön kysynnän mukaan

## Vaihe 2

Joustava lippu/ehdot Eko – luokkaan (aiemmin 2.luokka)

Ennakkolippu Ekstra-luokkaan (aiemmin business –luokka)

Dynaaminen hinnoittelu ennakkolipuille

## Vaihe 3

Edullinen viimehetken tuote dynaamisilla hinnoilla opiskelijoille ja eläkeläisille

Kaikki hinnat dynaamisia

2013

2013

2014

2016

Siirtyminen seuraaviin hinnoittelun vaiheisiin edellyttää onnistunutta edellistä vaihetta.

Vaiheen 2 ja 3 aikataulu ja konkreettinen sisältö tarkennetaan vuoden 2012 aikana.





# Uuden hinnoittelustrategian liiketoimintahyödyt



- Hinnoittelustrategian valmistelussa käytetyt arvot ja oletukset perustuvat skenaarioon, jossa perushintatasoa ei nosteta
- Volyymin kasvu saavutetaan alkuvaiheessa erityisesti edullisen ennakkolipun avulla.
- Keskihinnan kasvua saavutetaan alennusryhmien alennuksen eriyttämällä kysynnän mukaan sekä korkean kysynnän lähtötyypin kalliimmalla hinnalla
- Uusi hinnoittelustrategia v 2013-2015 tuo 15 milj euroa lisää liikevaihtoa ja vastaava liikevoittovaikutus on 13 M€

## Vuoden 2015 liikevoittovaikutus on arvioitu seuraavasti:

- Benchmarkkausten ja arvioiden mukaan hinnoittelumallilla voidaan saavuttaa eri asiakassegmenteissä 0-7%:n kysynnän kasvua
- Hinnoittelun vaiheen 1a tuotteiden hintatasot on linjattu ja vaikutuslaskelma on tehty
- Vaiheen 1b vaikutuslaskelma on tekeillä, muiden vuosien kasvuvaikutukset on arvioitu Projektissä määriteltyjen kasvuvaikutus olettamien perusteella
- Seuraavien hinnoittelun vaiheiden vaikutukset kysyntään testataan tutkimuksin ja tuodaan päätöskäsittelyyn



# Vaihe 1a: uusi tuoterakenne, kaupalliset ehdot ja ennakkolippu

**Vaihe 1a: 06/2013**

**Uusi tuoterakenne  
(joustavat liput,  
perusliput ja  
edulliset  
ennakkoliput)**

## Rakenne

Tuotteet:

- Ennakko, Perus ja Joustava

Hinnoittelumalli:

- Matkan pituuteen ja junatyyppiin perustuva

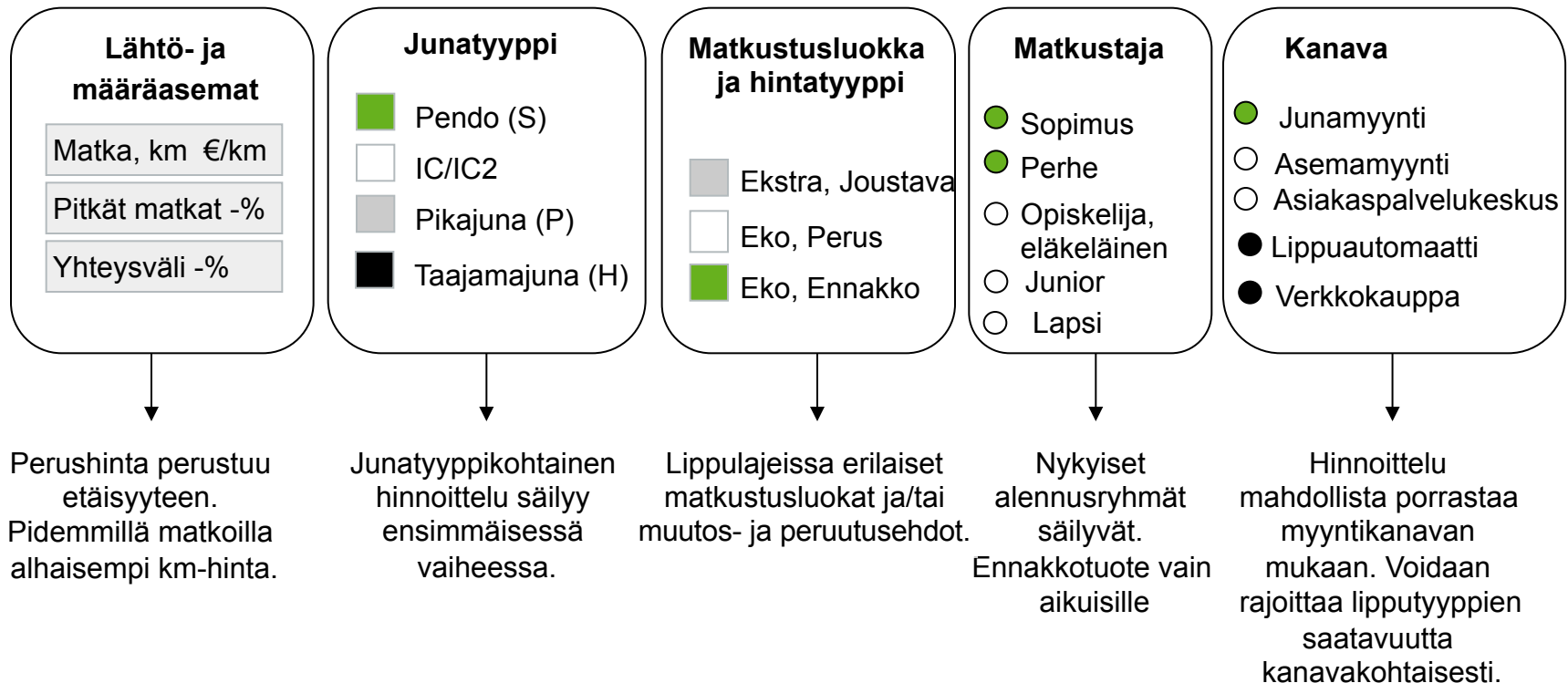
Alennukset:

- ei differointia

- **Tavoitteena markkinaosuuden kasvu**
- **Uusien tuotteiden lanseeraus aloitetaan 06/2013**
- Kaikkien junalippujen myyntiehdot yhtenäistetään
- Junalippu on aina voimassa ainoastaan valitulla junavuorolla
- **Ennakkolippu** Eko luokkaan (aiemmin 2.luokka), jonka edullisella hinnalla herätetään uutta kysyntää:
  - Ennakko 60-50 päivää ennen puoleen hintaan, ennakon hinta nousee lähdön lähestyessä porrastetusti
  - Ennakkoa ei voi muuttaa eikä siitä saa takaisinmaksua
  - Ennakkolippua tarjolla laajasti, huippulähdöt rajataan tarjonnasta, mikäli ennakon osuus nousee liikaa.
- **Perus lippu** Eko luokkaan (aiemmin 2.luokka)
  - Peruslipun (aiemmin 2.luokan lippu) hinta on nykyisenkaltaisen
- **Joustava lippu** Ekstra luokkaan (aiemmin business –luokka), jonka edullisella hinnalla herätetään kysyntää:
  - Joustavan lipun (aiemmin business –luokan lippu) on edullisempi hinta kuin aiemmin.

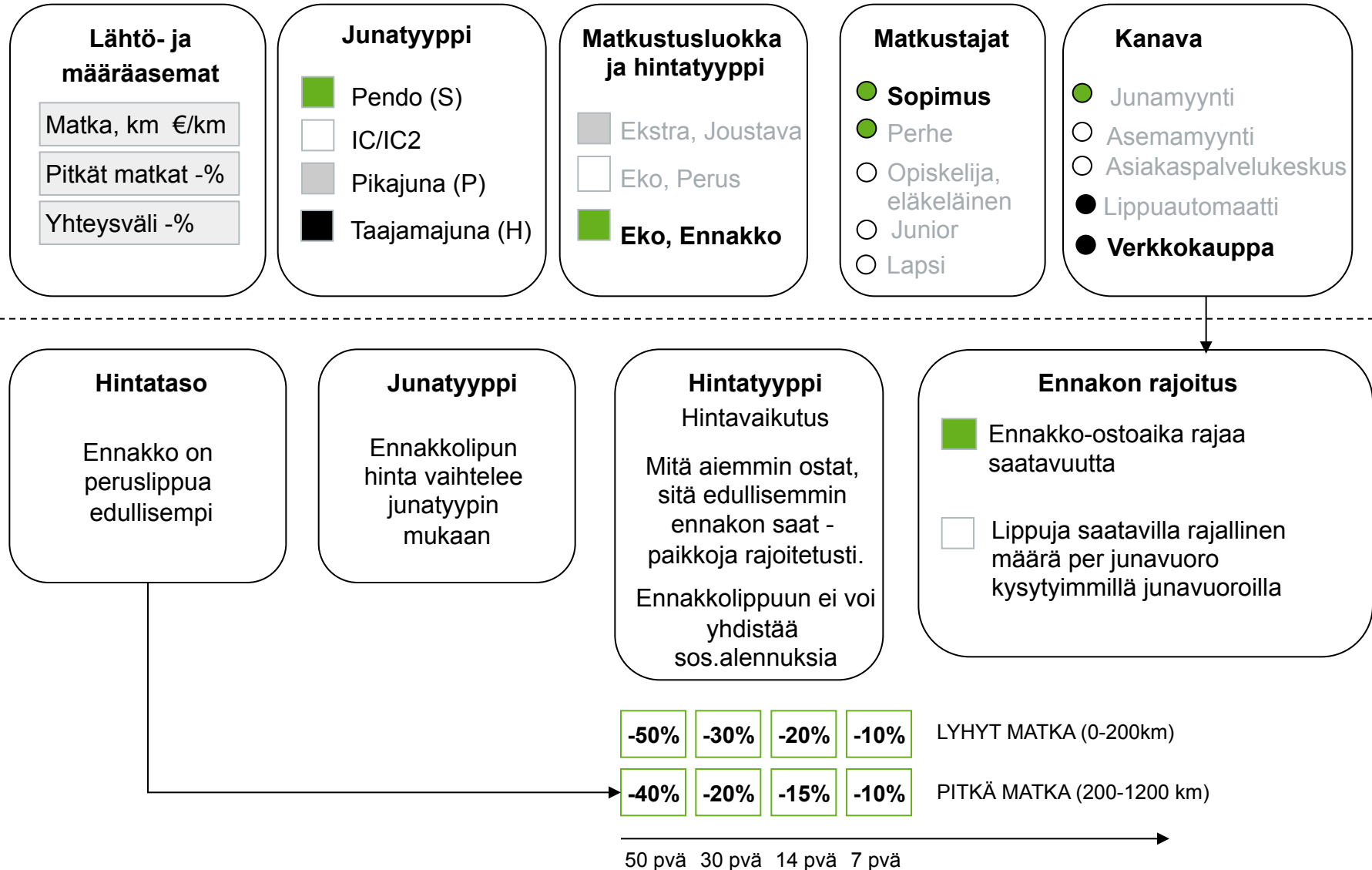


## Vaihe 1 a: Ensimmäisessä vaiheessa (Q2/2013) uusitaan VR Matkustajaliikenteen perushinnoittelu ja tuoterakenne



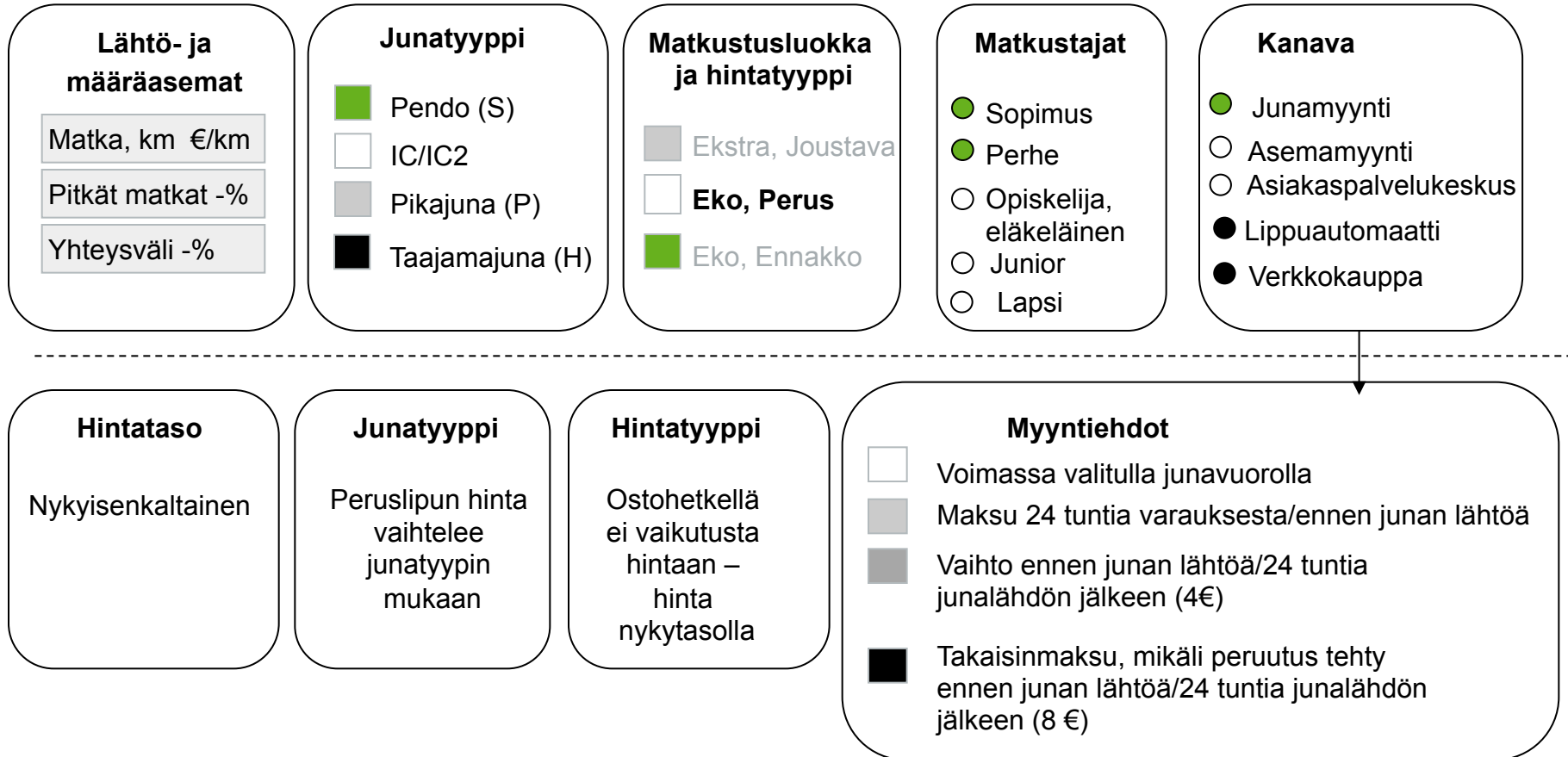


## Vaihe 1a: Hintatyyppi: ENNAKKO (EKO – matkustusluokka)



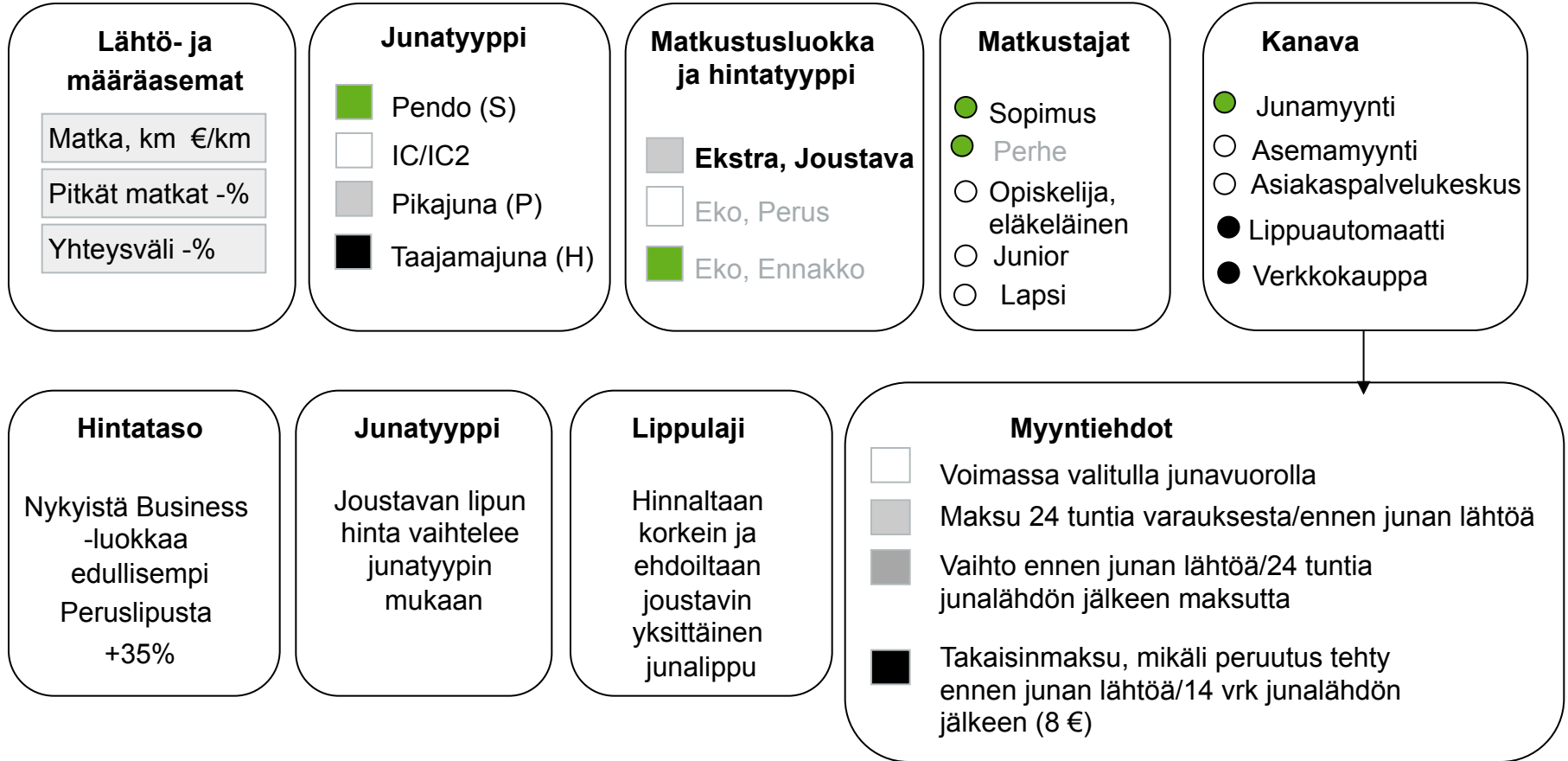


## Vaihe 1a: Hintatyyppi: PERUS (EKO – matkustusluokka)





## Vaihe 1a: Hintatyyppi: JOUSTAVA (EKSTRA – matkustusluokka)





# Vaihe 1b: junalähtöjen hintataso ja alennusprosenttien porrastus

## Vaihe 1b: 10/2013 - 03/2012

Junalähtöjen hintataso määräytyy ennustetun kysynnän mukaan

Alennukset opiskelijoille ja eläkeläisille junalähdön kysynnän mukaan

### Rakenne

#### Tuotteet:

- Ennakko, Perus ja Joustava + lisäpalvelut

#### Hinnoittelumalli:

- Matkan pituuteen ja lähtötyyppiin perustuva

#### Alennukset:

- Differoidut alennukset

Asiakkuusohjelman lanseeraus (mahdollinen tukeva toimenpide)

- **Tavoitteena kannattavuus**
- **Käyttöönotto 10/2013 - 03/2012**
- Hinta määräytyy kysynnän mukaan, samoin alennusperusteet
- Junatyyppikohtainen hinnoittelu poistuu
- Ruuhkalähdöille tavoitellaan enemmän täyden lipun hinnan maksavia, alennuksia pienennetään
- Jopa nykyistä suurempia alennuksia etukäteen ostaville, hiljaisille vuoroille
  - Opiskelija- ja eläkeläisalennusten alennusprosentti joustaa kysynnän mukaan (esim. -30%-60%)
  - Junalähtöjen hintatasot ja alennusprosenttien tasot tutkitaan 2013 aikana

### Asiakkuusohjelman lanseeraus

- Luo lisäkysyntää VR:n palveluille
- Mahdollistaa lisäinformaation keräämisen CRM-järjestelmään



# Vaiheen 2: enemmän tuotevaihtoehtoja ja dynaaminen ennakkolippu

## Vaihe 2

Joustava lippu/ehdot  
Eko - luokkaan

Ennakkolippu Ekstra-  
luokkaan

Dynaaminen  
hinnoittelu  
ennakkolipuille

## Rakenne

### Tuotteet:

- Uudistettu tuoterakenne + lisäpalvelut

### Hinnoittelumalli:

- Kysyntään perustuva (lähtötyyppikohtainen hinnoittelu)

### Alennukset:

- Differoidut alennukset

2013

2016

Joustava lippu Eko -luokkaan (aiemmin 2.luokka)

- Joustava lippu vaiheessa 1a ja b tarjolla ainoastaan ekstra luokassa (aiemmin business - luokka), vaiheessa 2 myös Eko -luokassa (aiemmin 2.luokka).
- Parantuneet mahdollisuudet matkustajalle löytää itselleen sopivin tuote.
- Hinnat vaihtelevat hintajouston ja matkustusmukavuustason mukaan.
  - Täyttöaste ja myyntituotot kasvavat.

Ennakkolippu Ekstra-luokkaan (aiemmin business - luokka)

- Luo vaihtoehtoja liikematkustajille.
- Ennakkolipun paikkasaatavuus rajoitettu.
- Kannustaa edelleen hintaherkkiä matkustajia ostamaan matkansa ennakkoon.
  - Täyttöaste ja myyntituotot kasvavat.

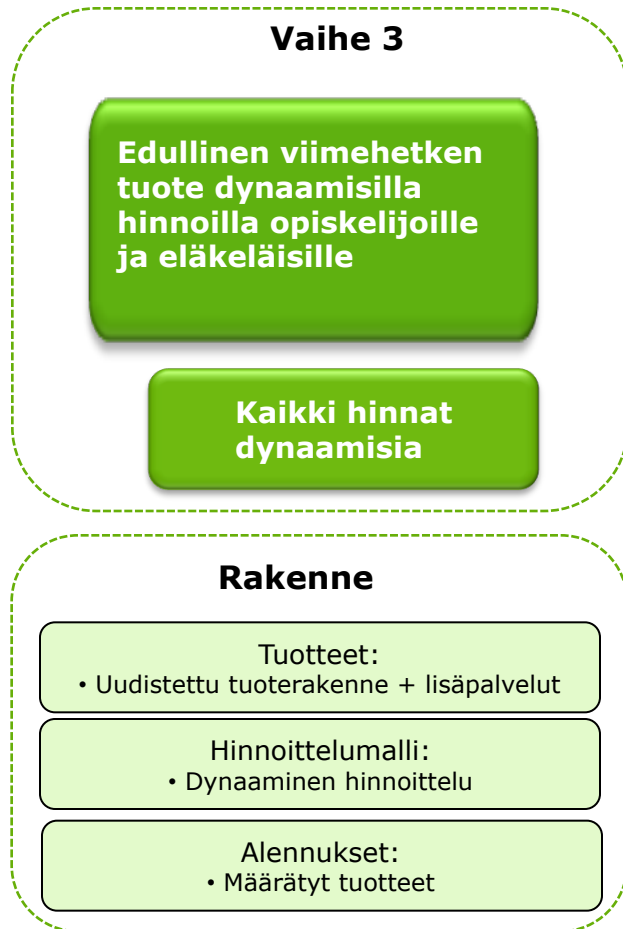
Dynaaminen hinnoittelu ennakkolipuille

- Kysyntä ja tarjonta ohjaavat ennakkolippujen hintaa.
- Houkuttaa opiskelijoita ja senioreita, joille edullinen ennakkolippu edullisempi vaihtoehto kuin alennushintainen joustava lippu Eko - luokkaan.
- Kannustaa matkustajia ostamaan lippunsa ennakkoon tai maksamaan korkeamman hinnan.
  - Täyttöaste ja myyntituotot kasvavat.

Vaiheen 2 käyttöönotto edellyttää, että liiketoiminnalla on käytössä RMP järjestelmä (ennusteet ja optimointi) sekä uusittu paikanvarausjärjestelmä



## Vaihe 3: kaikki hinnat dynaamisia



Edullinen viimehetken tuote dynaamisilla hinnoilla opiskelijoille ja eläkeläisille

- Hinnat vaihtelevat tarjonnan ja kysynnän mukaan, hintajouston ja matkustusmukavuustason mukaan.
- Hiljaisille junavuoroille luodaan uutta kysyntää.
  - Täyttöaste paranee

Kaikki hinnat ovat dynaamisia

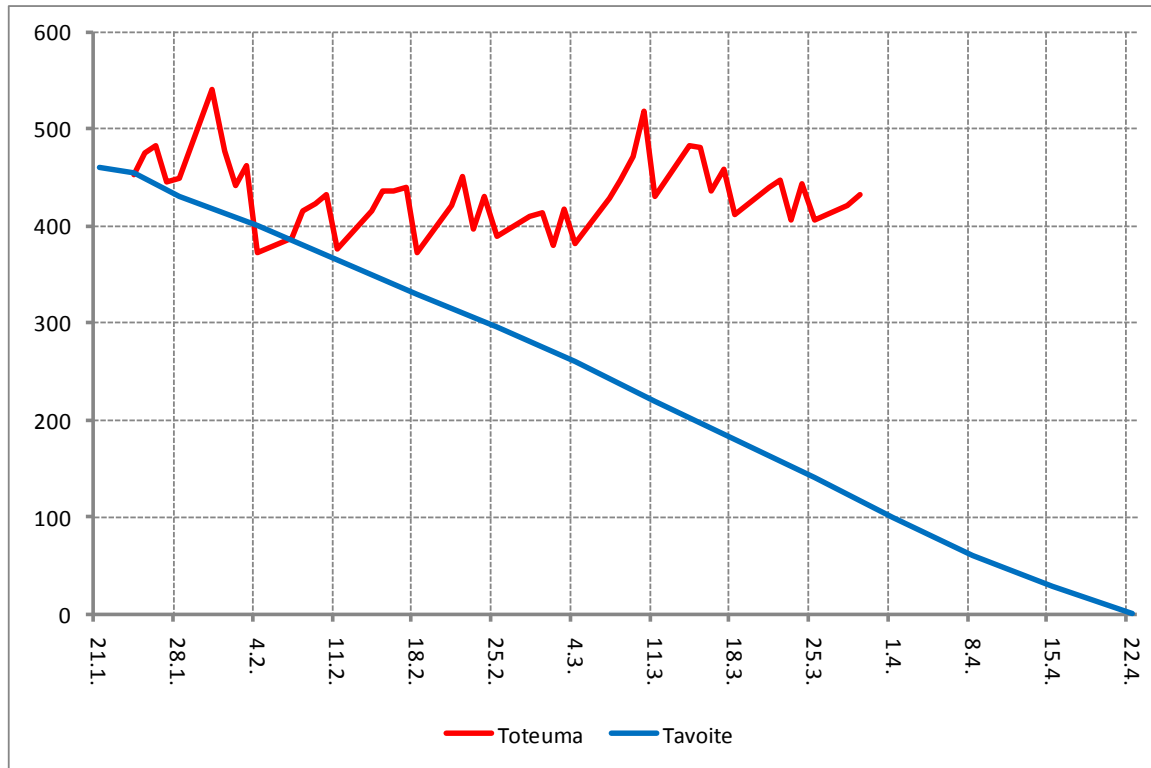
- Ei kiinteitä hintoja vrt. Ryan Air.
- Asiakkailla on mahdollisuus ostaa edullisia lipputuotteita, mikäli ovat valmiita ostamaan matkansa ajoissa.
  - Täyttöaste ja myyntituotot kasvavat.

2016

2020

# Teema, kriittinen pullonkaula hinnoittelu-uudistukselle

## Järjestelmätestauksen seuranta – Avoimet virheet



**Vaikutukset mikäli aikataulu venyy yli 1.6.**

- ..
- ..



# Sisällysluettelo

---

**1. Yhteenveto 2013-2015**

**2. Markkina-analyysi ja toimintaedellytykset 2013-2020**

**3. Visio, mittarit ja tavoitteet 2013-2015**

**4. Strategiset ydinkysymykset**

**4.1 Mikä on VR:n asiakaspalvelustrategia?**

**4.2 Mikä on VR:n uuden hinnoittelustrategian päätavoite?**

**4.3 Miten matkustajaliikenne kansainvälistyy?**

**4.4 Mikä on meidän tarjontarakenne?**

**4.5 Mikä on matkustajaliikenteen kilpailustrategia?**

**a) Matkustaminen Suomessa**

**b) Kilpailutilanne rautatieliikenteessä**

**c) Kilpailutilanne bussiliikenteessä**

**5. Portfoliostrategia**

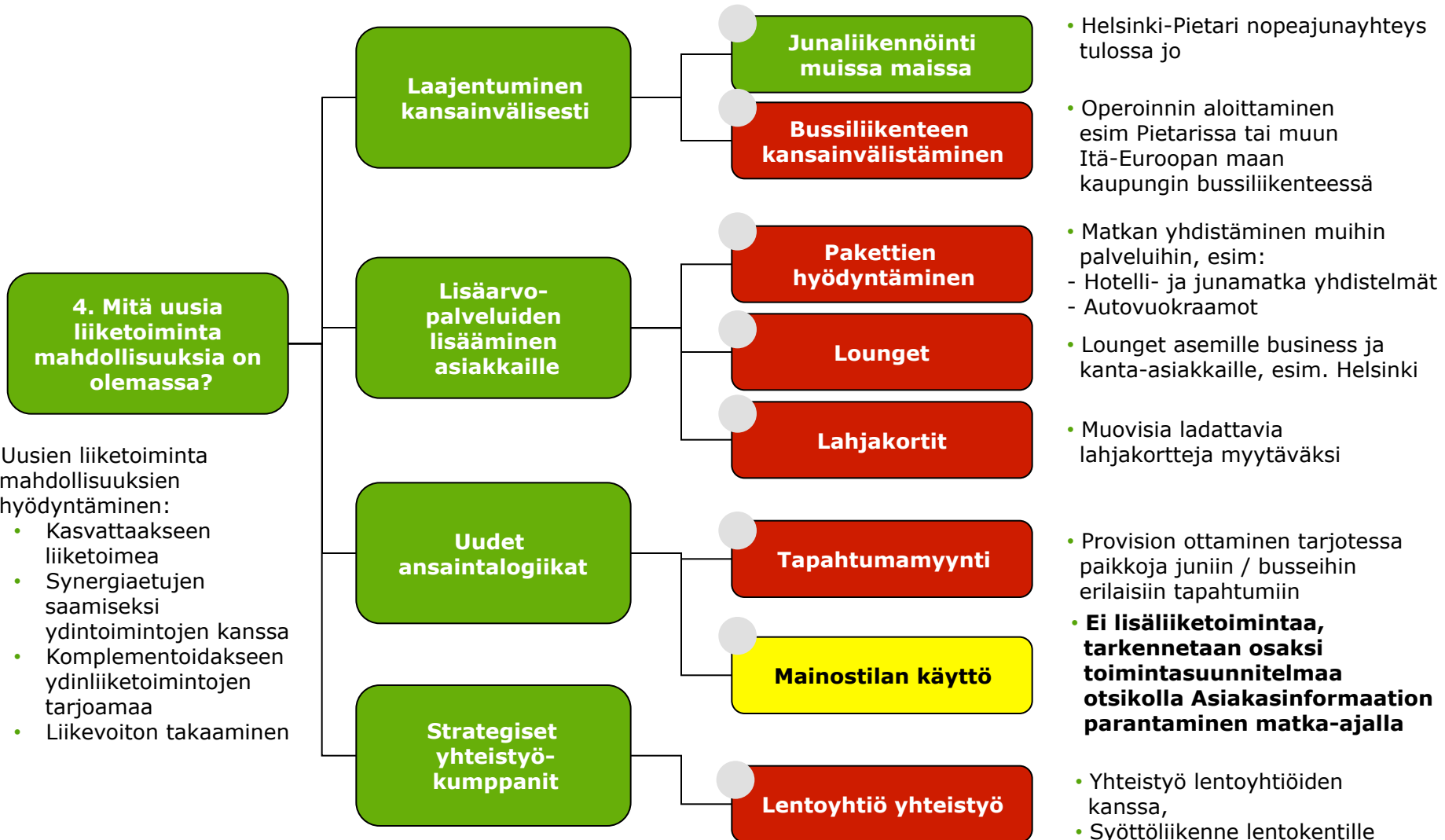
**6. Liiketoiminnan riskianalyysi 2013-2015**

**LIITTEET (erillinen materiaali)**

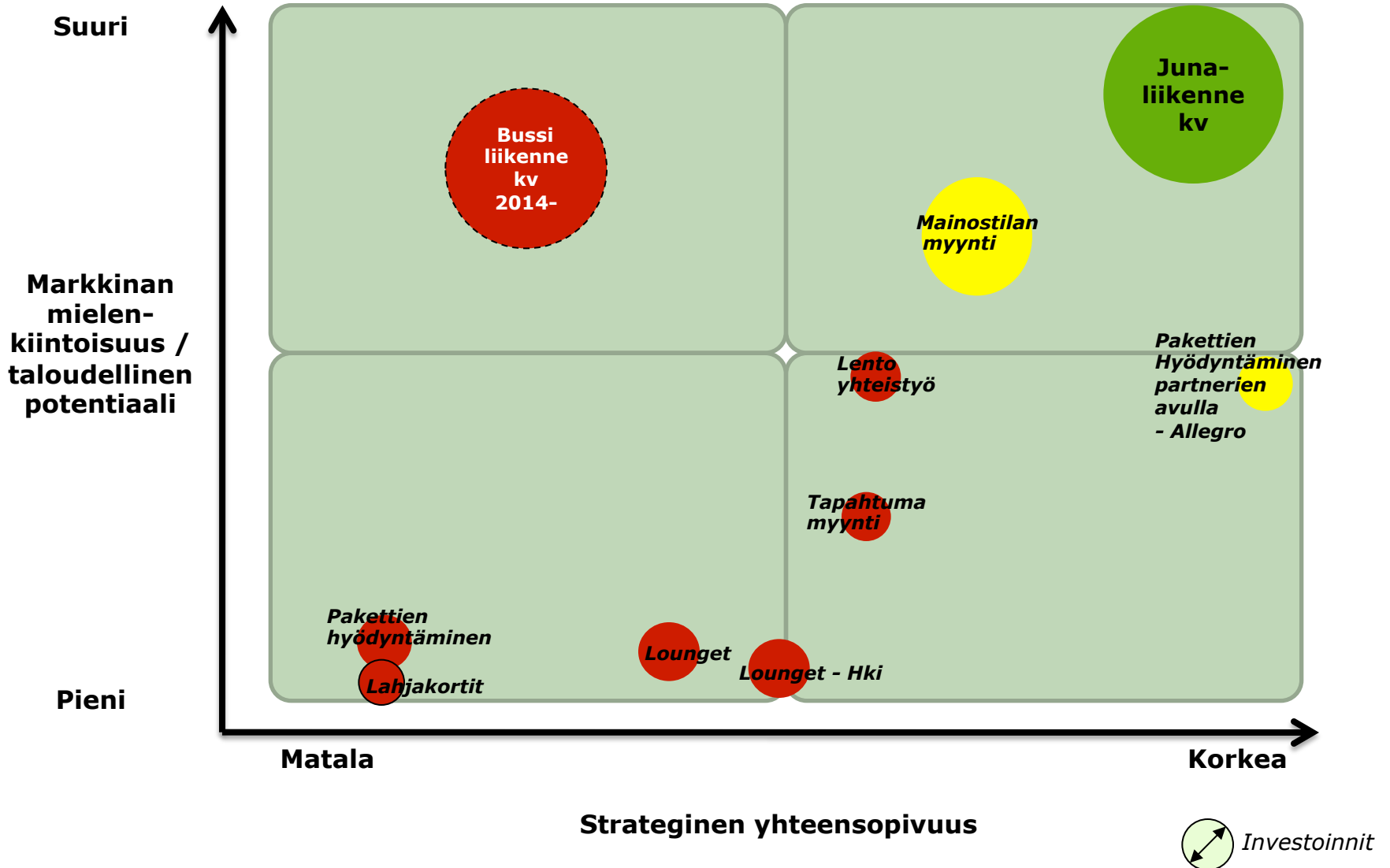
## Ydinkysymys

## Strategiset vaihtoehdot

## Kuvaus



# Kartoitetut uudet liiketoimintamahdollisuudet v. 2010 - priorisointi





# Uudet liiketoimintamahdollisuudet matkustajaliikenteen kansainvälistyessä yhteenveto

## Ydinkysymys

## Strategiset vaihtoehdot

## Yhteenveto



- Nykyisillä tavoitteilla ei tarvetta kaluston lisähankintaan
- Kaluston mahdolliseen lisähankintaan varauduttava n. 4 vuotta etukäteen

- Tällä hetkellä matka-aika ei kilpailukykyinen, mutta matka-ajan lyhentäminen noin 5 tuntiin mahdollisesti realistista 2020-luvun alussa

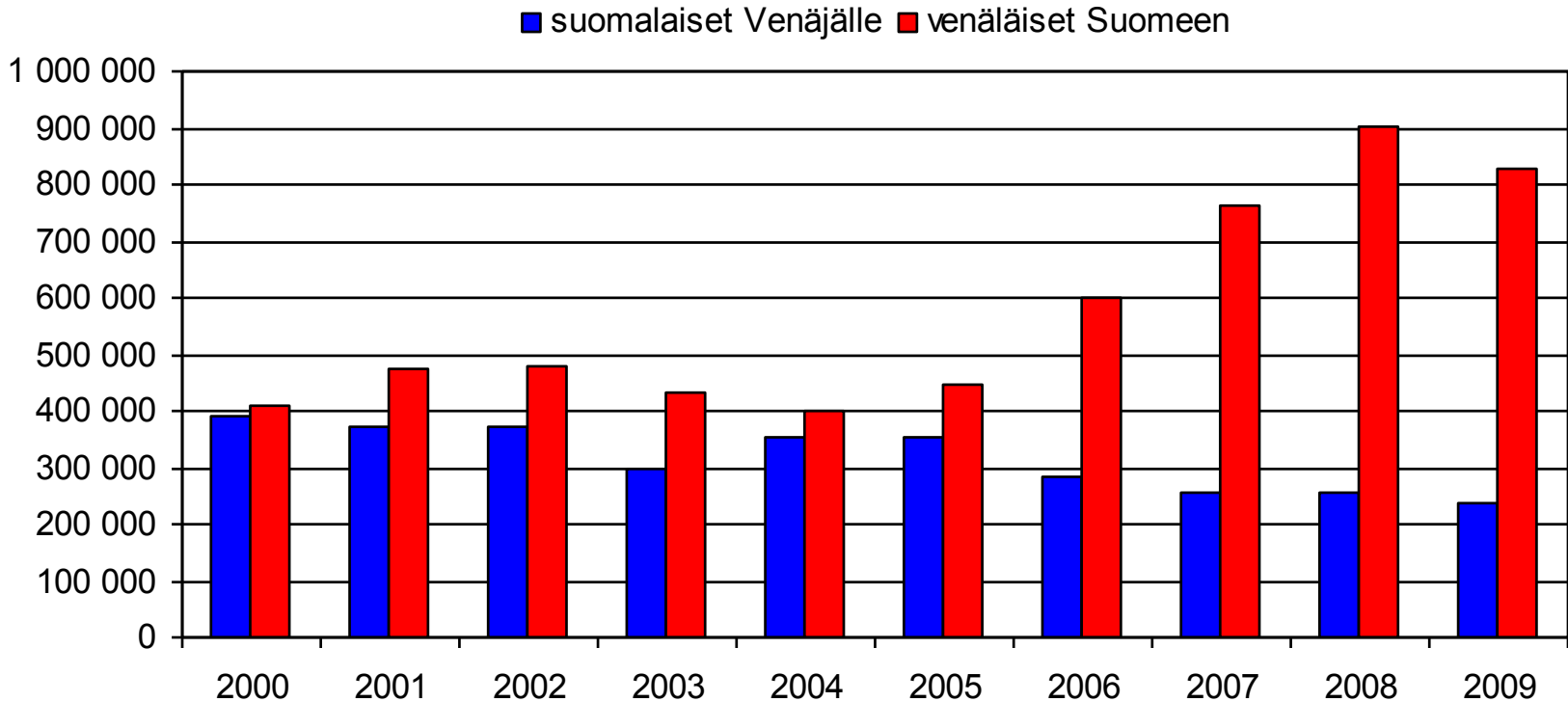
- Helsinki-Moskova-yhteysvälin operointi RZD:n kanssa saattaa olla mielenkiintoinen mahdollisuus, mutta mahdollisesti realistista 2020-luvun alussa
- Rataverkon parannukset vasta ideatasolla

- Baltian rataverkko ei tällä hetkellä mahdollista kilpailukykyistä junaliikennettä
- Rataverkon kehittämissuunnitelmat lähtevät keski-eurooppalaiseen raidelevyyteen siirtymisestä, jolloin suomalainen kalusto ei tule kysymykseen
- Yhteistyömahdollisuudet ja liiketoiminnalliset perusteet selvitettävä siinä vaiheessa kun rataverkon kehittäminen etenee konkreettisesti



# Suomen ja Venäjän välinen matkailu

- VR Matkustajaliikenteen kannalta oleellista on se miten Venäjän talouskehitys vaikuttaa Venäjän ja Suomen väliseen matkustamiseen
- Venäläisten matkustus Suomeen on lisääntynyt vuosina 1995–2010 merkittävästi, sillä vuotuinen kasvuvauhti on ollut 6,9 %
- Samalla suomalaisten matkustus Venäjälle on kuitenkin vähentynyt merkittävästi, laskua vuodesta 2000 vuoteen 2009 on peräti 34 %
  - Näissä Tilastokeskuksen luvuissa ei ole mukana päivittäiset tai lähes päivittäiset rajan yli tehdyt työssäkäynti- ja asiointimatkat (kuuluvat ns. tavanomaiseen elinpiiriin)





# Allegron nykyinen matkustajatavoite voidaan saavuttaa nykykalustolla

- Allegron matkustajatavoitteeksi on asetettu 700 000 vuonna 2020
- Tämän matkustajatavoitteen saavuttaminen edellyttää 70 % keskimääräistä täyttöastetta suunnitellulla tarjonnalla (4 vuoroa per suunta per päivä)
  - Nykykalustolla tarjontaa voidaan mahdollisesti lisätä hieman esimerkiksi niin, että perjantaisin ja sunnuntaisin voidaan ajaa yksi lisävuoro tai kaksinajo per suunta (mikäli ratakapasiteetti riittää ja/tai Allegron kytkennät onnistuvat)
    - Jos tällainen lisätarjonta olisi ympäri vuoden, laskisi täyttöaste 65 %:iin
  - Vuonna 2010 Helsinki–Pietari-välin täyttöaste oli 59,8 %
- Kaluston määrä ei siis muodostu merkittäväksi rajoitteeksi vuoden 2020 matkustajatavoitteen 700 000 täyttämiseksi

## Uudet matkustajatavoiteluvut punaisella

(Allekirjoitetussa business casessa pienemmät luvut)

Vuosi	Matkustajatavoite	Täyttöaste
2011	250 000	33,2 %
2012	320 000	31,9 %
2013	380 000	37,8 %
2014	440 000	43,8 %
2015	500 000	49,8 %
2016	550 000	54,8 %
2017	600 000	59,7 %
2018	640 000	63,7 %
2019	670 000	66,7 %
2020	700 000	69,7 %

1.1.2013- 28.2.2013  
39 000 matkaa  
keskimäärin täyttöaste  
47,9 %  
( 2 junaparia/pvä)

Kesäkuussa  
liikennöinti  
4 junaparia/pvä

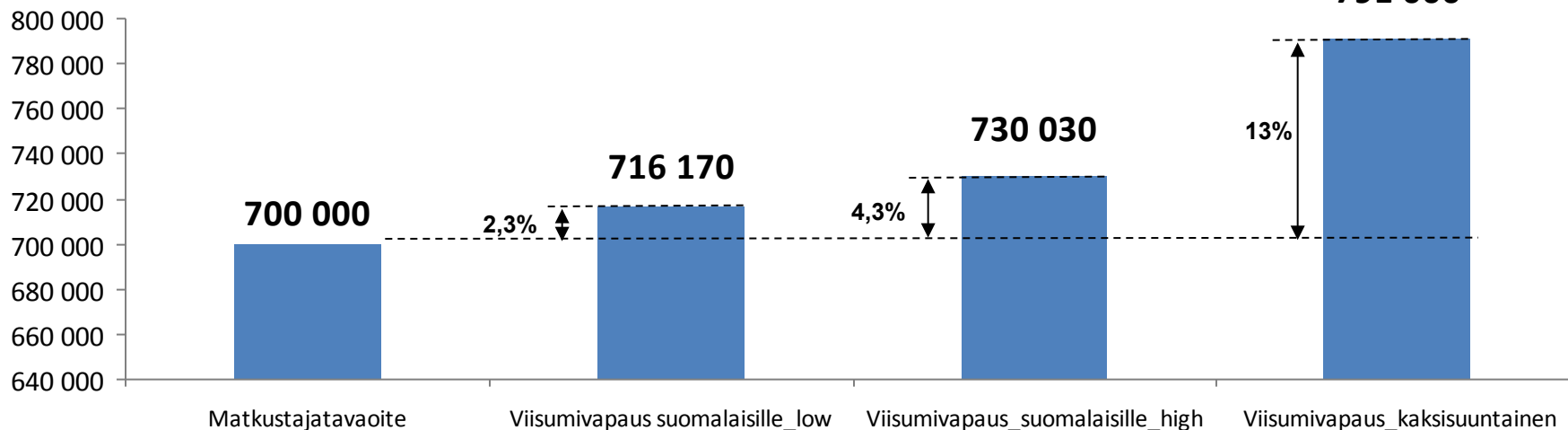


- Helsinki–Pietari-välin matkustajamäärien kehitystä tulee seurata ja tarvittaessa reagoida tilanteeseen
  - Kysyntäennusteita pitää päivittää toteuman ja tulevaisuuden näkymien mukaan
  - Merkittävin (taloustaantumana lisäksi) ennusteita muuttava tekijä olisi esillä olleen viisumivapauden toteutuminen, jonka vaikutuksia matkustajamääriin on pyritty arvioimaan seuraavilla kahdella sivulla
- Mikäli matkustajamäärät kasvavat nopeasti ja matkustajaennuste vuodelle 2020 alkaa lähestymään 800 000 on syytä harkita uuden Allegrokaluston hankintaa
- Matkustajamäärien kehityksen seuranta ja ennakointi on erityisen tärkeää siksi, että siitä hetkestä kun VR näkee lisäkaluston tarpeelliseksi voi mennä arvion mukaan jopa yli 4 vuotta siihen, että uusi kalusto on liikenteessä
  1. Neuvottelut VR / RZD – 12 kk
  2. Neuvottelut Karelia Trains / Alstom – 6 kk
  3. Kaluston valmistus, viimeistely ja virittelykokeet – 36 kk

- Matkustajaennusteita voi merkittävästi muuttaa esillä ollut viisumivapauden toteutuminen
- Viisumivapauden tuomaa lisämatkustajien määrää on vaikea arvioida kovin tarkasti, mutta seuraavalla sivulla on esitetty kolme skenaariolaskelmaa sen vaikutuksista Allegron matkustajamääriin
- Viisumivapaus voi toteutua kahdella eri tasolla:
  1. Venäjä myöntää viisumivapauden Suomen kansalaisille, jotka matkustavat Pietariin korkeintaan 36 tunniksi (kuten laivamatkustajille)
    - Lisää suomalaisten matkustusta Allegrossa
    - Suomalaisten osuus kaikista matkustajista keskimäärin 30 %
    - Tullimääräykset rajoittavat ostoksia (Virossakin edullista, saa tuoda suuremman määrän)
  2. Viisumivapaus Venäjän ja EU:n välille
    - Ei todennäköinen ennen vuotta 2025
    - Lisää matkustusta kaikilla kulkumuodoilla, ei vain junalla
    - Lisää matkustajia myös Venäjältä ja 3. maista
    - Matkustajia Pietarin kautta pitemmälle Venäjälle
- Venäjän viranomaisten viimeisin epävirallinen kanta on se, että Allegrolle ei myönnetä poikkeuslupaa vaan viisumivapaus toteutuu vain kahdensuuntaisena
- Viisumivapaus ei siis nykytiedon valossa todennäköisesti toteudu lähivuosina
  - Toisaalta, poliittinen tahto viisumivapauden ulottamiseksi koskemaan Allegroa voi syntyä Venäjällä nopeastikin



## Allegron matkustajamääräennusteet vuodelle 2020 eri skenaarioissa



### Kommentit

- Viisumivapauden oletetaan näissä laskelmissa toteutuvan 1.1.2013
- Viisumivapaus lisäisi Allegromatkustamista kahta kautta: Ensinnäkin se laskisi matkan hintaa ja toisaalta lisäisi matkustamisen helppoutta (ei tarvitse hankkia viisumia ja voi tehdä spontaaneja matkoja)
- Hinnan laskun vaikutusta matkustajamääriin on arvioitu kotimaan kaukoliikenteen kokemusten pohjalta (esim. ennakoetukampanioista saadut tiedot)
  - Epävirallisen nyrkkisäännön mukaan 20 % hinnan lasku (= kertaviisumin osuus aikuisen 2. lk:n meno-paluu-lipusta Allegrossa) johtaisi 6-12 % kysynnän kasvuun
  - Allegron tapauksessa vaikutuksen on arvioitu olevan hiukan pienempi, koska Allegrolla ei tehdä työmatkustamista, joka on erittäin hintasensitiivistä, vaan enemmän vapaa-ajan ja business matkustamista joissa hintajousto pienempi
- Matkustamisen helppouden lisääntymisen vaikutus matkustajamääriin on puhdas arvio
- Suomalaisten osuus Allegron matkustajista on ollut noin 33 %
- **Low:** Hinnan lasku lisää suomalaisten matkustusta + 5 % p.a. ja matkustamisen helppouden lisääntyminen + 2 % p.a.
- **High:** Hinnan lasku lisää suomalaisten matkustusta + 10 % p.a. ja matkustamisen helppouden lisääntyminen + 3 % p.a.
- **Kaksisuuntainen:** Hinnan lasku lisää sekä suomalaisten että venäläisten matkustusta + 10 % p.a. ja matkustamisen helppouden lisääntyminen + 3 % p.a.

## Allegrolla

- RZD esittänyt toiveen, että yksi Allegro-vuoro päivässä Moskovaan/ Moskovasta
- Matka-aika olisi noin 8 tuntia, joten juna ei olisi kilpailukykyinen
  - Suora lento Helsingistä Moskovaan 1 h 40 min
  - Tällä hetkellä Moskova–Helsinki-väliä liikennöi yksi Tolstoi-yöjunapari päivässä, matka-aika 13,5 h
  - Helsinki–Moskova-väli mahdollista matkustaa jo nyt myös nopeilla päiväjunilla Allegro + Sapsan
  - Vaatii toki aseman ja junan vaihdon Pietarissa, jotka poistuisivat Moskovan Allegron myötä
- Allegron ulottaminen Moskovaan asti vaatisi käytännössä sitä, että kaikki nykyiset 4 Allegro-runkoa olisivat koko ajan liikenteessä
  - Tämä ei realistista huomioiden kunnossapitovara
  - Toinen vaihtoehto olisi korvata viikonlopuille suunnitellut kaksinajot Pietariin uusilla junavuoroilla, jotka ulotettaisiin Moskovaan asti
- Allegron jatkaminen Moskovaan vaatisi todennäköisesti myös VR:n ja RZD:n sopimusten uusimista
  - Tulo- ja kustannusjako sovittu Helsinki–Pietari pohjalta

**Mikä on allegron + sapsan n. yhteenlaskettu matka-aika**

## Uudella junalla

- Jos suunnitteilla olevat parannukset rataverkkoon Suomen ja Venäjän puolella toteutuvat, voisi Helsinki–Moskova-matka-ajan saada lyhennettyä 5–6 tuntiin (mahdollisesti 2020-luvulla)
  - Moskova–Pietari-välille suunnitteilla 350 km/h suurnopeusrata
  - Vaatii myös junan, joka pystyy hyödyntämään suurnopeusrataa täysimääräisesti
  - Rataverkon nopeuttamisen ja uuden junan lisäksi edellyttää myös, että nykyisin vaadittava junan ja aseman vaihto Pietarissa poistuvat
- Reilun viiden tunnin matka-aika olisi jo kilpailukykyinen
  - Kansainvälisissä tutkimuksissa tosin havaittu, että junan kilpailukyky parhaillaan alle 4 tunnin matkoilla ja tätä pidemmällä ihmiset alkavat suosimaan lentokonetta
- Helsinki–Moskova-yhteysvälin operointi RZD:n kanssa saattaa olla mielenkiintoinen mahdollisuus, mutta se ei kuulu tämän strategiakauden asioihin
  - Rataverkon parannukset vasta ideatasolla
  - Ei vielä riittäviä kokemuksia yhteistyöstä RZD:n kanssa Allegron tiimoilta
  - Asia on kuitenkin hyvä pitää mielessä ja tilanteen kehittymistä tarkkailla

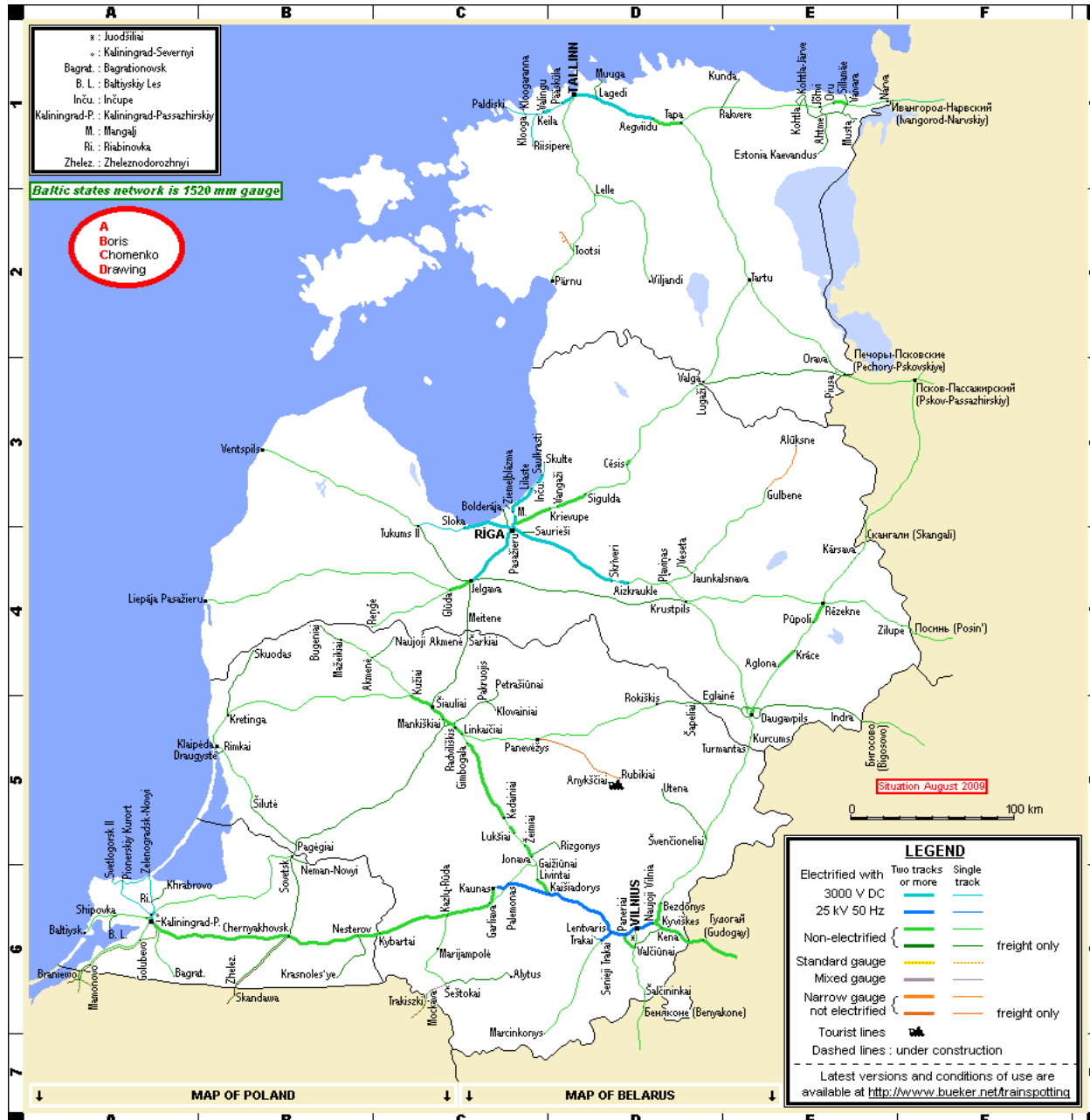
- RZD esittänyt toiveen, että yksi Allegro-vuoro päivässä Moskovaan/Moskovasta
- Matka-aika olisi noin 8 tuntia, joten juna ei olisi kilpailukykyinen
  - Suora lento Helsingistä Moskovaan 1 h 40 min
  - Tällä hetkellä Moskova–Helsinki-väliä liikennöi yksi Tolstoi-yöjunapari päivässä, matka-aika 13,5 h
  - Helsinki–Moskova-väli mahdollista matkustaa jo nyt myös nopeilla päiväjunilla Allegro + Sapsan
    - Vaatii toki aseman ja junan vaihdon Pietarissa, jotka poistuisivat Moskovan Allegron myötä
- Allegron ulottaminen Moskovaan asti vaatinee käytännössä sitä, että kaikki nykyiset 4 Allegro-runkoa olisivat koko ajan liikenteessä
  - Tämä ei realistista huomioiden kunnossapitovara
  - Toinen vaihtoehto olisi korvata viikonlopuille suunnitellut kaksinajot Pietariin uusilla junavuoroilla, jotka ulotettaisiin Moskovaan asti
- Allegron jatkaminen Moskovaan vaatisi todennäköisesti myös VR:n ja RZD:n sopimusten uusimista
  - Tulo- ja kustannusjako sovittu Helsinki–Pietari pohjalta



- Tällä hetkellä Helsinki–Moskova-yhteysvälin matka-aika ei ole junalla kilpailukykyinen lentoliikenteeseen verrattuna
- Moskova on suurkaupunki, joten matkustajapotentiaalia on valtavasti
- Jos suunnitteilla olevat parannukset rataverkkoon Suomen ja Venäjän puolella toteutuvat, voisi Helsinki–Moskova-matka-ajan saada lyhennettyä 5–6 tuntiin (mahdollisesti 2020-luvulla)
  - Moskova–Pietari-välille suunnitteilla 350 km/h suurnopeusrata
  - Vaatii myös junan, joka pystyy hyödyntämään suurnopeusrataa täysimääräisesti
  - Rataverkon nopeuttamisen ja uuden junan lisäksi edellyttää myös, että nykyisin vaadittava junan ja aseman vaihto Pietarissa poistuvat
- Reilun viiden tunnin matka-aika olisi jo kilpailukykyinen
  - Kansainvälisissä tutkimuksissa tosin havaittu, että junan kilpailukyky parhaillaan alle 4 tunnin matkoilla ja tätä pidemmällä ihmiset alkavat suosimaan lentokonetta
- Helsinki–Moskova-yhteysvälin operointi RZD:n kanssa saattaa olla mielenkiintoinen mahdollisuus, mutta se ei kuulu tämän strategiakauden asioihin
  - Rataverkon parannukset vasta ideatasolla
  - Ei vielä riittäviä kokemuksia yhteistyöstä RZD:n kanssa Allegron tiimoilta
  - Asia on kuitenkin hyvä pitää mielessä ja tilanteen kehittymistä tarkkailla

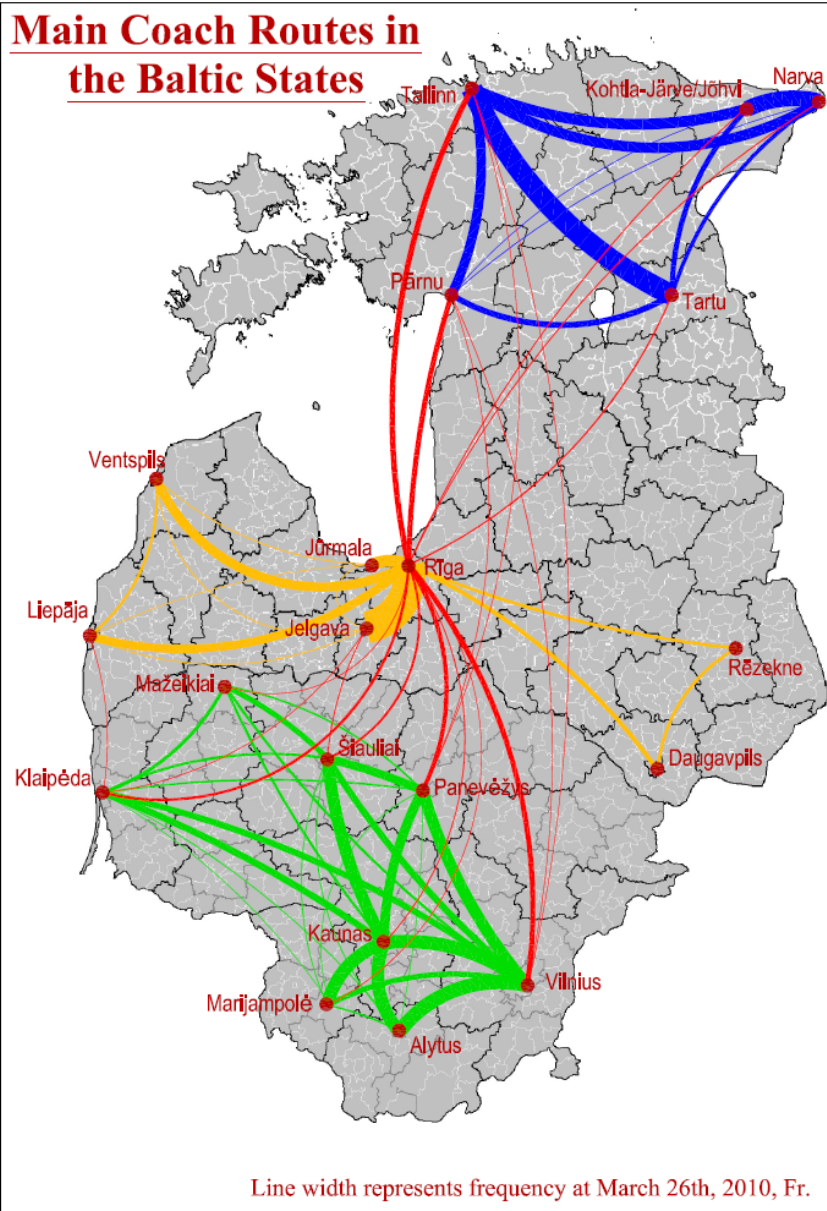
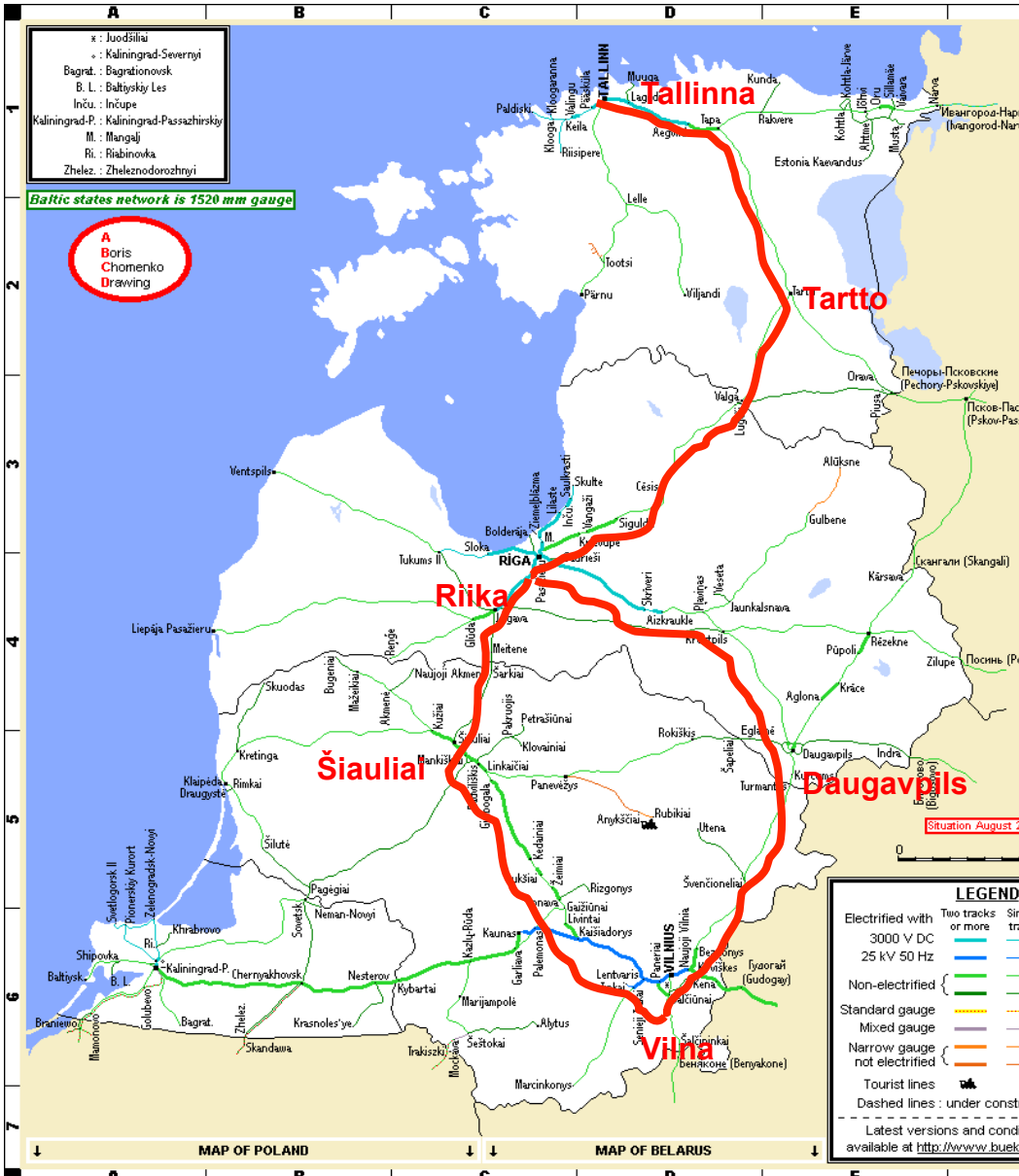


- Hanke hyväksytty vuonna 2004 osaksi TEN-T, numerolla 27. (Tallinna-Varsova)
- 2007 tehty toteutettavuusselvitys → Kolme vaihtoehtoa Kaunaksen kautta, ei Vilnan:
  - VE1 raideleveys 1520mm, sn120, Liettuassa Joniskis-Kaunas uusi oikorata, 979 milj. €
  - VE2 raideleveys 1520mm, sn160, Liettuassa Joniskis-Kaunas uusi oikorata, 1546 milj. €
  - VE3 raideleveys 1435mm, sn160/200, uusi oikorata Tallinna-Pärnu-Riika-kaunas, 1830 milj. € (sähköistettynä 2369 milj. €)
- Rahoitus on ongelma, operaattoreille mahdoton ja infran kannalta vaatisi yli 60% ulkoista osuutta. Yksityinen raha tuskin on kiinnostunut
- Taloudellisesti TEN-T -hanke näyttäisi kannattavalta ja toteuttamismahdolliselta (hyöty-kustannussuhde 2,8, 2,3 ja 1,9 eri vaihtoehdoille)
- TEN-rahoitusta on myönnetty tällä hetkellä n. 124 milj. €
  - Viro: Selvitys 1435mm raideleveydelle 2013 ja perusparannus (sn120) Tartu-Valga 2010
  - Liettua: Selvitys joidenkin osuuksine perusparannuksista 2015
  - Latvia: Selvitys 1435mm raideleveydelle 2012 ja perusparannuksia tietyille osuuksille 2015
- Selvitykset osoittavat liikenteen vaativan viranomaisten subventioita
- Edelaraudtee näkee yhteistyömahdollisuuksia VR:n kanssa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä ja ovat ehdottaneet tapaamista



- Henkilöliikennettä ajetaan mm. reiteillä
  - Tallinna–Tartto–Valga
  - Valga–Riika
  - Riika–Daugavpils–Kurcums/Turmantas
  - Turmantas–Vilna
- Tallinnasta pääsee siis Riian kautta Vilnaan jo nyt matkustajajunilla, mutta reitti on hidas ja vaatii vähintään kolme vaihtoa
- Riista rata vie Vilnaan myös Šiauliain kautta; nykyisellään tätä kautta läpi vain tavaraliikennettä
- Vilnasta liikennöi venäläisiä junia myös Kaliningradiin





- EU-maiden välinen kansainvälinen henkilöliikenne vapautui 1.1.2010
- Baltian maissa poliittisena linjauksena on, että rautatieliikenteen on katettava myös infrakustannukset
- Matkustajaliikenne junalla on jyrkästi vähentynyt sitten 1990-luvun
- Uutta suurempaa rataa on suunniteltu Tallinnasta Varsovaan sekä eurooppalaisella että venäläisellä raideleveydellä, mutta päätöksiä rakentamisen aloituksesta ei vielä ole

• Asukaslukuja:

- Riika 706 000
- Vilna 560 000
- Tallinna 412 000
- Šiauliai 129 000
- Daugavpils 104 000
- Tartto 103 000

Matka-ajat:

	Lento	Bussi	Juna nykyrata verkolla (arvio)
Tallinna-Riika	1 h	4,5 h	5-8 h
Riika-Vilna	1 h	4,5 h	5-8 h
Tallinna-Vilna	1,5 h (suora) 3 h (1 vaihto)	10 h	10-15 h

- Nykyinen rataverkko
  - Venäläinen (~suomalainen) raideleveys Virossa, Latviassa ja Liettuassa
  - Eurooppalainen raideleveys Puolassa
  - Suurin osa sähköistämätöntä
    - suomalainen vaunukalusto voisi liikennöidä Tallinnasta Vilnaan, mutta ei Varsovaan asti (paitsi hitaan ja kalliin telinvaihdon avulla)
- Nopeudet hitaahkoja ja reitti Tarton kautta kiertää
  - matka-ajassa hävittäisiin nykyiselle bussitarjonnalle
  - yhtenä vaihtoehtona voisi olla yöjunaliikenne
- Mahdollisia suoria junareittejä olisivat
  - Tallinna–Tartto–Riika–Šiauliai–Vilna
  - Tallinna–Tartto–Riika–Daugavpils–Vilna
  - Periaatteessa reittiä olisi mahdollista jatkaa myös Kaliningradiin

- Maaliskuussa 2013 Viro, Latvia ja Liettua pääsivät sopuun Rail Baltica hankkeesta
  - Raideleveys 1435mm
  - Reitti Tallina-Pärnu-Riika-Kaunas
    - Tämä on vuonna 2007 tehdyn toteutettavuusanalyysin skenaario 3, jonka kustannuksiksi tuolloin arvioitu 1830 M € (sähköistettynä 2369 M)
- Hanke aiotaan edelleen rahoittaa TEN-T budjetista, mutta Euroopan komissio pienensi hankkeen budjettia loppuvuodesta 2010 noin 37 %:lla
- Rakentamisen aloittaminen arvioiden mukaan mahdollista vasta 2020-luvulla
- British Aecon Ltd tekee hankkeen uuden kustannushyöty-analyysin, joka valmistuu 31.5.2013 mennessä
- Viron rautateiden mukaan nykyinen rata (leveys 1520mm) 120 km/h tasolle reitillä Tallina-Tartu-Valga valmistuu vuoden 2013 loppuun mennessä ja tavoitteena on, että 2012 alussa Tallinasta pääsee Riikaan asti 120 km/h yhteydellä (leveys 1520mm)

1) Tilannekatsaus perustuu VR-Pulssin uutisiin



# Sisällysluettelo

---

**1. Yhteenveto 2013-2015**

**2. Markkina-analyysi ja toimintaedellytykset 2013-2020**

**3. Visio, mittarit ja tavoitteet 2013-2015**

**4. Strategiset ydinkysymykset**

**4.1 Mikä on VR:n asiakaspalvelustrategia?**

**4.2 Mikä on VR:n uuden hinnoittelustrategian päätavoite?**

**4.3 Miten matkustajaliikenne kansainvälistyy?**

**4.4 Mikä on meidän tarjontarakenne?**

**4.5 Mikä on matkustajaliikenteen kilpailustrategia?**

**a) Matkustaminen Suomessa**

**b) Kilpailutilanne rautatieliikenteessä**

**c) Kilpailutilanne bussiliikenteessä**

**5. Portfoliostrategia**

**6. Liiketoiminnan riskianalyysi 2013-2015**

**LIITTEET (erillinen materiaali)**

## Ydinkysymys

4. Mikä on meidän tarjontarakenne?

## Strategiset asiakokonaisuudet

1

Täsmällisyys

2

Rataverkon kehittyminen

3

Kalustoinvestoinnit

4

Kaukojunatarjonnan kehittyminen

5

Koko divisioonan tarjontarakenne

## Kuvaus

- Täsmällisyyden palauttaminen tavoitetasolle
- Matkustajaliikenteen näkemys prioriteeteista
- Todennäköinen näkemys
- Vaunu- ja veturihankinnat
- Kaukoliikenneverkoston kuvaaminen karkealla tasolla
- Mistä kasvua saadaan?
- Juna- ja bussiverkoston synkronointi

## Projektin eteneminen

- Tällä hetkellä kymmeniä ideoita täsmällisyyden parantamiseksi
- Tarkoitus kategorisoida ideat niiden vaikutus aikajänteen perusteella (millä aikajaksolla toimenpide parantaa täsmällisyyttä)
- Kukin idea analysoidaan:
  - Täsmällisyshyödyt
  - Kustannukset ja investoinnit
- Myöhästymistilastoja pyritään käyttämään entistä tarkemmin identifioidakseen ongelmien juurisyyt ja priorisoidakseen investointeja
- Näin ollen kullekin aikajänteelle saadaan priorisoidut ideat täsmällisyys-vaikutuksen ja kustannusten mukaan
- Toteutettaville ideoille kirjataan toteuttamisen vaatimat toimenpiteet, toteutusaikataulu ja vastuhenkilö
- Ohjausryhmä tekee tarkan ehdotuksen (mukana kustannukset, täsmällisyysvaikutus) ideoiden toteuttamista konsernin johtoryhmälle
- Henkilöstö otetaan mukaan ideoiden generoimiseen

## Projektin tavoitteet

- Projektin tavoitteena saavuttaa **vuositasolla VR-konsernin täsmällisyystavoitteet**
  - Kaukoliikenne 90% junista max 5 min
  - Lähiliikenne yhteiskäyttöraiteilla 97% max 5 min
  - Lähiliikenne kaupunkiraiteilla 97% max 3 min
- Keskeisenä tavoitteena on myös **talvikauden täsmällisyystason olennainen parantaminen**, Tavoitteet joului-helmi 2013/2012 (suluissa joului-helmi 2010/2013):
  - Kaukoliikenne 85% (61,2%)
  - Lähiliikenne 94% (82,4%)
- Liikevaihdoltaan ja matkustajamääriltään suurimpien kaukojunien täsmällisyystaso on tavoitteena myös nostaa 90 %:iin pysyvästi
- Projektin pääpaino on alle vuoden sisällä tehtävissä toimenpiteissä, mutta tämän lisäksi projektissa on tavoitteena tunnistaa täsmällisyyttä ja tehokkuutta edistäviä toimenpiteitä myös pidemmällä aikavälillä



# Käsittelyssä olevien toimenpiteiden status 21.3.

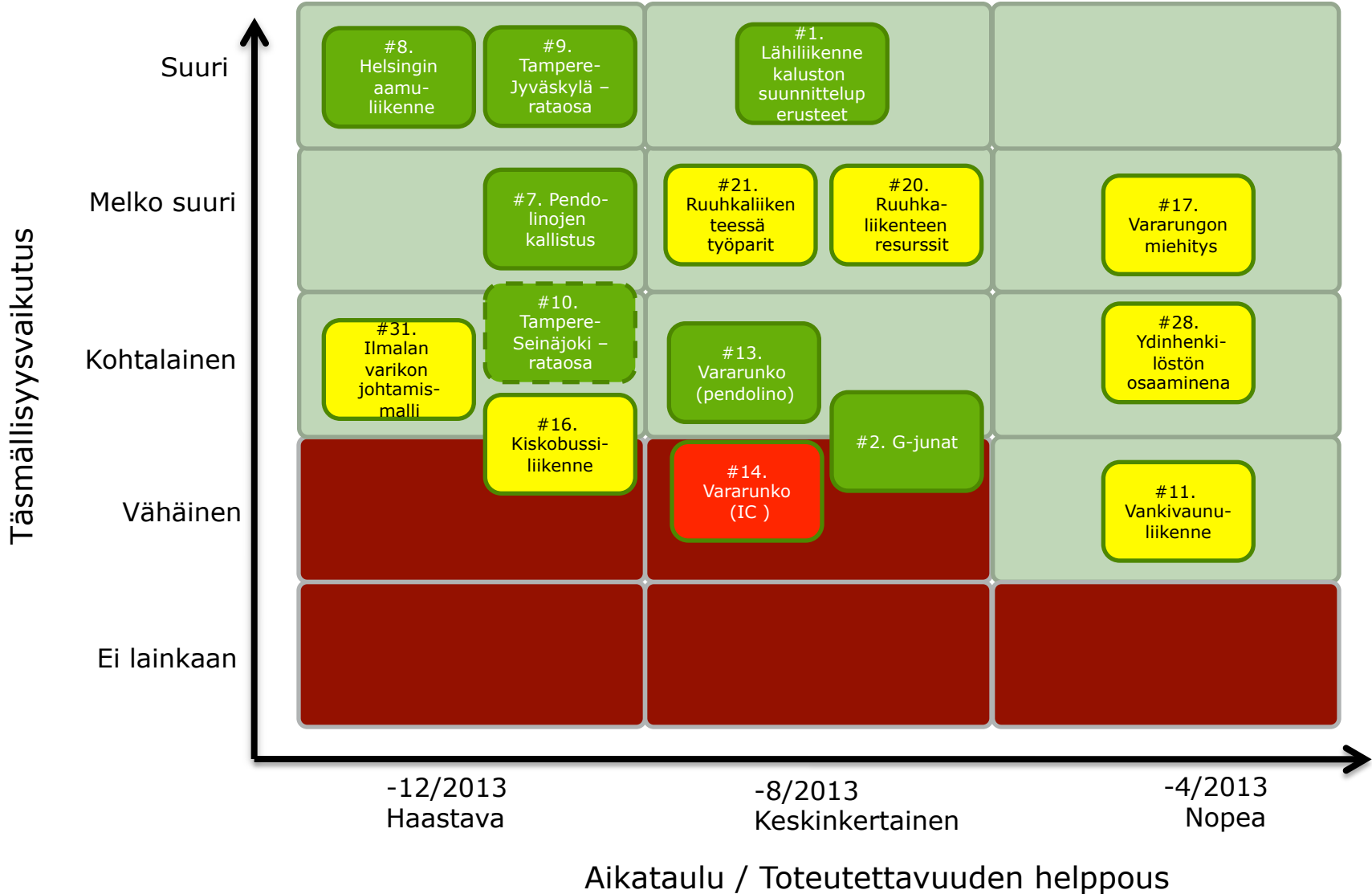
Ohjausryhmä hyväksynyt

Analyysi kesken

Hylätyt mahdollisuudet

1

PÄIVITETÄÄN 6.4. OHRYn jälkeen







# Ohjausryhmän hyväksymät toimenpiteet (10.3.)

1

PÄIVITETÄÄN 6.4. OHRYn jälkeen

Osa-alue	Mahdollisuus	Liikevaihto-vaikutus	Kertaluontoiset Kustannukset	Jatkuvat kustannukset	Kustannus-säästöt	Liikevoitto-Vaikutus	Vaikutukset täsmään kaukoliikenne (talvivaikutus soluissa)	Vaikutukset täsmään lähiliikenne (talvivaikutus soluissa)
<b>HYVÄKSYTYT</b>		<b>- 2,9 M€</b>	<b>-0,25 M €</b>	<b>- 2,0 M€</b>	<b>0,6 M€</b>	<b>- 4,35 M€</b>	<b>8 % (11 %)</b>	<b>5 % (8 %)</b>
Lähiliikenne	1_A. Vakiokokoonpanot*	0*		- 870 000	200 000	- 670 000	1-2 % (2-3 %)	3-5 % (5-7 %)
Lähiliikenne	1_B. Päivätaukokäsittelyn muuttaminen*	0*		- 300 000		- 300 000		
Lähiliikenne	2. G-junien lakkauttaminen	- 34 000			605 000	571 000		0-0,5% (0,5-1 %)
Kaukoliikenne	7. Pendolinojen kallistus	- 700 000				- 700 000	3-5 % (5-7 %)	0-0,5 % (0,5-1%)
Kaukoliikenne	8. Helsingin aamuliikenne	- 120 000				-120 000		
Kaukoliikenne	9. Tampere-Jyväskylä rataosa	- 1 300 000				- 1 300 000		
Kaukoliikenne	10. Tampere-Seinäjoki rataosa							
Kaukoliikenne	13. Pendolino -runko vararungoksi	- 798 000	-245 000	- 800 000		-1 825 000	2-3 % (2-3 %)	0-0,5 % (0-0,5 %)
<b>Toteutuneet täsmällisyysluvut v 2010</b>							<b>Kauko- liikenne</b>	<b>Lähi- liikenne</b>
<b>Täsmällisyys koko vuosi 2010</b>							<b>75,8 %</b>	<b>88,5 %</b>
<b>Talvitäsmällisyys 2010</b>							<b>61,2 %</b>	<b>78,0 %</b>

\* = Liikevaihto voi kasvaa 1\_A kohdassa 870 000 € ja 1\_B kohdassa 300 000 €, jos HSL hyväksyy kasvavat kustannukset ja tilaa lisääntyneet junayksikkökilometrit

Hanke	Tärkeys
<b>2010-luvun hankkeet</b>	
<b>Seinäjoki–Oulu kaksoisraideosuudet ja nopeuden nosto</b>	A +
<b>Pisara-rata</b>	A +
<b>Helsingin asetinlaitteen uusiminen</b>	A +
<b>Helsinki-Riihimäki(-Tampere) välityskyvyn kehittäminen</b>	A
Tampere-Jyväskylä	B +
Luumäki-Vainikkala kaksoisraide	B
Turun radan kehittäminen (vanha / uusi rata) + <b>Espoo/Lohja yhteydet</b>	B
Luumäki–Imatra kaksoisraide ja nopeuden nosto	B
Parikkala-Joensuu nopeuden nosto	B
Espoon kaupunkirata	<b>B</b>
Riihimäen kolmioraide	B -
<b>Esillä olleet hankkeet</b>	
Lentorata (Helsinki-Lentoasema-Kerava-Riihimäki-Tampere)	
Lahti-Heinola-Mäntyharju oikorata	
Uusi nopea Pietarin (ja Joensuun) yhteys = <b>“Heli käytävä”</b>	

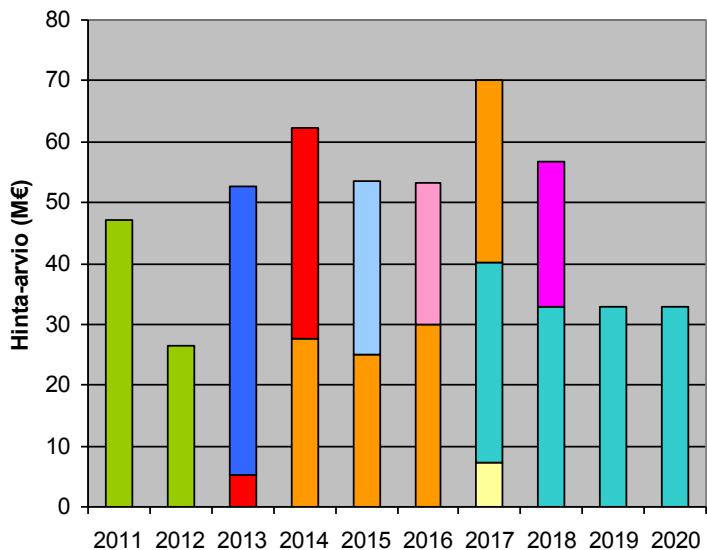
## Hankinnat ja romutukset kaukoliikenteessä 2011–2020

	Kpl/vuosi	2011	12	13	14	15	16	17	18	19	2020	Yht. kpl
Jo päätetyt ja tuotannossa olevat perusvaunut	Ed	15	15									30
	Edfs	10										10
Ohjausvaunut (pätetyt)	Edo		6	6								12
Ohjausvaunuoptiot	Edo					13						13
Uudet ravintolavaunut (pätetyt)	Edr			7	8							15
Ravintolavaunuoptiot	Edr						11					11
Viimeisten sin. päivävaunujen korvaajat (myös yö- ja ostoliikenne) Ed-määrä kysynnän mukaan	Edfs				11							11
	Edfs-LVM					10						10
	Ed						15	15				30
Lisää ohjausvaunuja	Edo								6			6
Sinisten makuu- ja autovaunujen korvaajat	Edm 3. sarja							11	11	11	11	44
	Hcc 2. sarja							13				13
	YHTEENSA	25	21	13	19	23	26	39	17	11	11	205

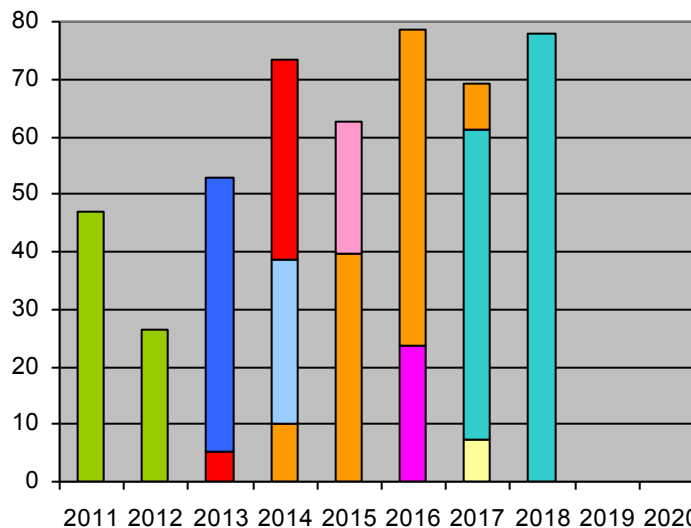
Romutukset	2011	12	13	14	15	16	17	18	19	2020	Yht. kpl
YHTEENSA	42	27	37	42	43	50	64	24	12	18	353

- Sininen kaukoliikennevaunukalusto (n. 350 vaunua) korvataan vuoteen 2020 mennessä kaksikerroksisella ICS-kalustolla (n. 200 vaunua)
- Osa investoinneista on jo toimitus- tai tarjousvaiheessa
- Päivävaunut on korvattu vuoteen 2018 mennessä
- Viimeisinä korvataan siniset makuu- ja autovaunut vuoteen 2020 mennessä
- Lisäksi tarvitaan uusia sähkövetureita korvaamaan nykyisiä sekä uutta kysyntää varten, mistä aiheutuu huomattavia lisäinvestointeja

**Vuotuiset investoinnit vaunuihin**  
Skenaario: nykytilanne



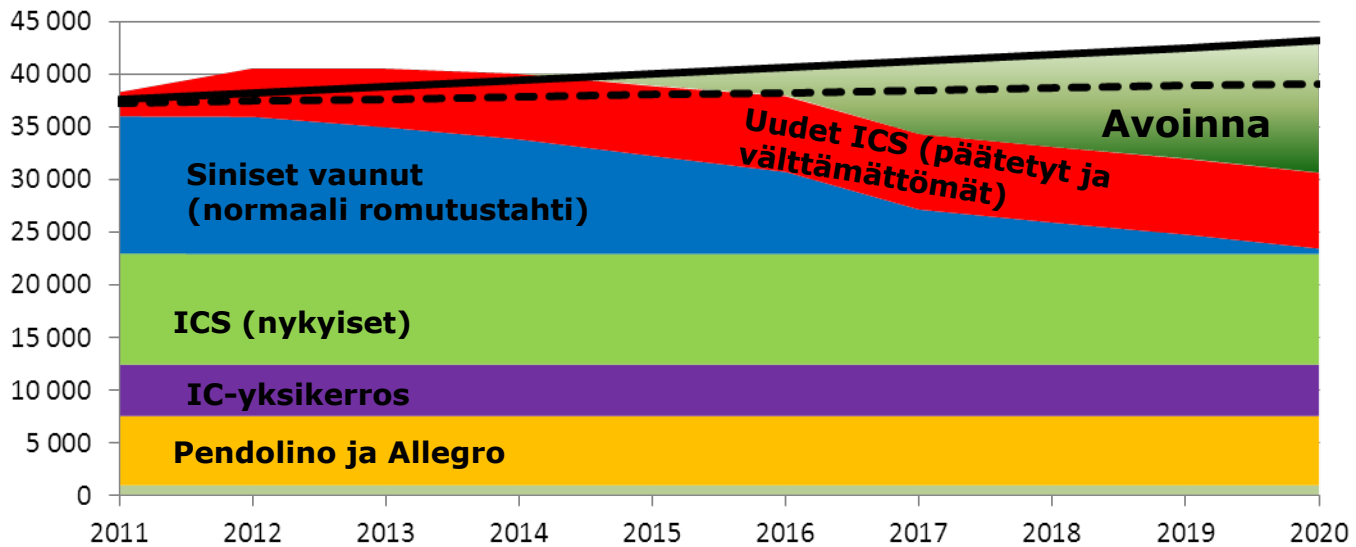
**Vuotuiset investoinnit vaunuihin**  
Skenaario: nopea



- Ed-perusvaunut ja Edfs-palveluvaunut (pääätetyt)
- Edo-ohjausvaunut (pääätetyt)
- Edr-ravintolavaunut (pääätetyt)
- Edo-ohjausvaunuoptiot
- Edr-ravintolavaunuoptiot
- Viimeisten sinisten päivävaunujen korvaajat Ed+Edfs (sis. yö- ja ostojunat)
- Lisää Edo-ohjausvaunuja
- Edm-makuuvaunusarja CEnt-

## Kommentit

- Sininen päiväjunakalusto uusittu vuoteen 2018 mennessä (tai 2017 mennessä nopeassa skenaariossa)
- Viimeiset yöjunavaunut uusittu 2020 (tai 2018 nopeassa skenaariossa)
- Sinisen kaluston nyky suunnitelmaa nopeampi korvaaminen ei ole taloudellisesti kannattavaa
  - Uuden korvaavan ICS-kaluston tuoman liikevaihdon kasvun ei arvioida riittävän kattamaan nopeutuneiden investointien tuomaa lisäkustannusta
  - Nykyinen sininen kalusto on suurelta osin kannattamattomassa LVM-ostoliikenteessä, jossa kasvupotentiaalia ei juuri ole kalustosta riippumatta
- **Johtopäätös: Sinisen kaluston nyky suunnitelmaa nopeampaa korvaussuunnitelmaa ei kannata toteuttaa, ellei ostoliikenteen ostaja (LVM) sitoudu kattamaan kasvavat ostoliikennekustannukset pitkillä sopimuksilla**



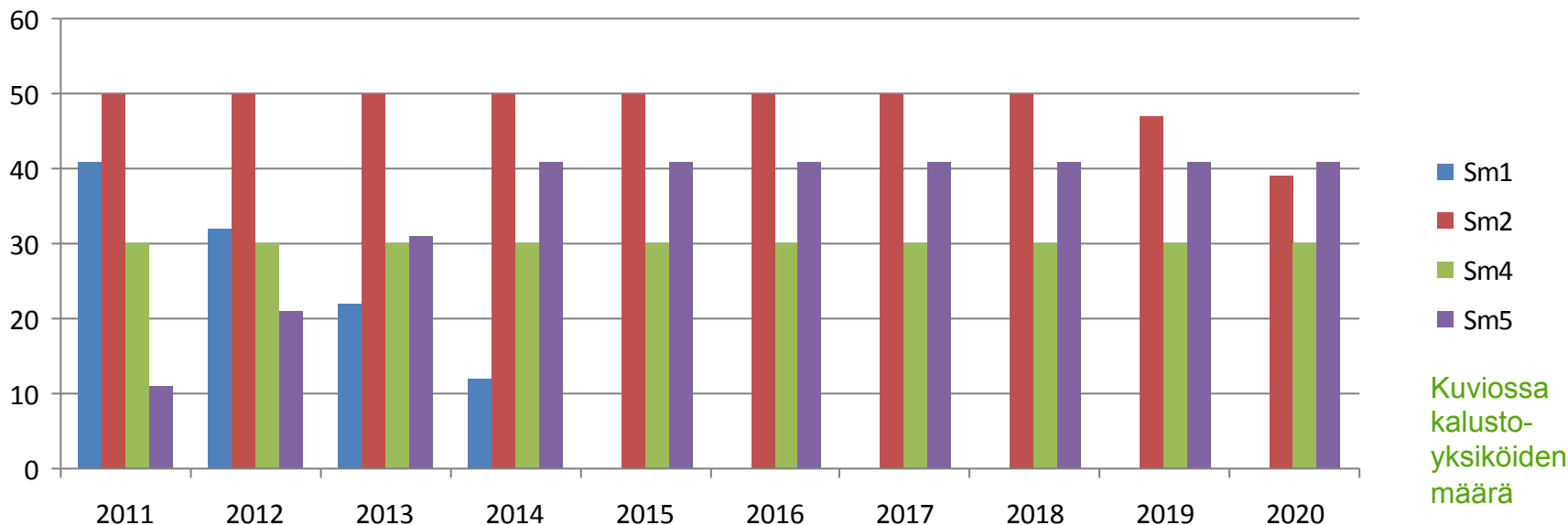
Uusia ICS vaunuja\*

A	25	15	14	45	45	40	35	33	24	0	Σ	276
B	25	15	14	35	35	30	27	28	20	0	Σ	229

## Kommentit

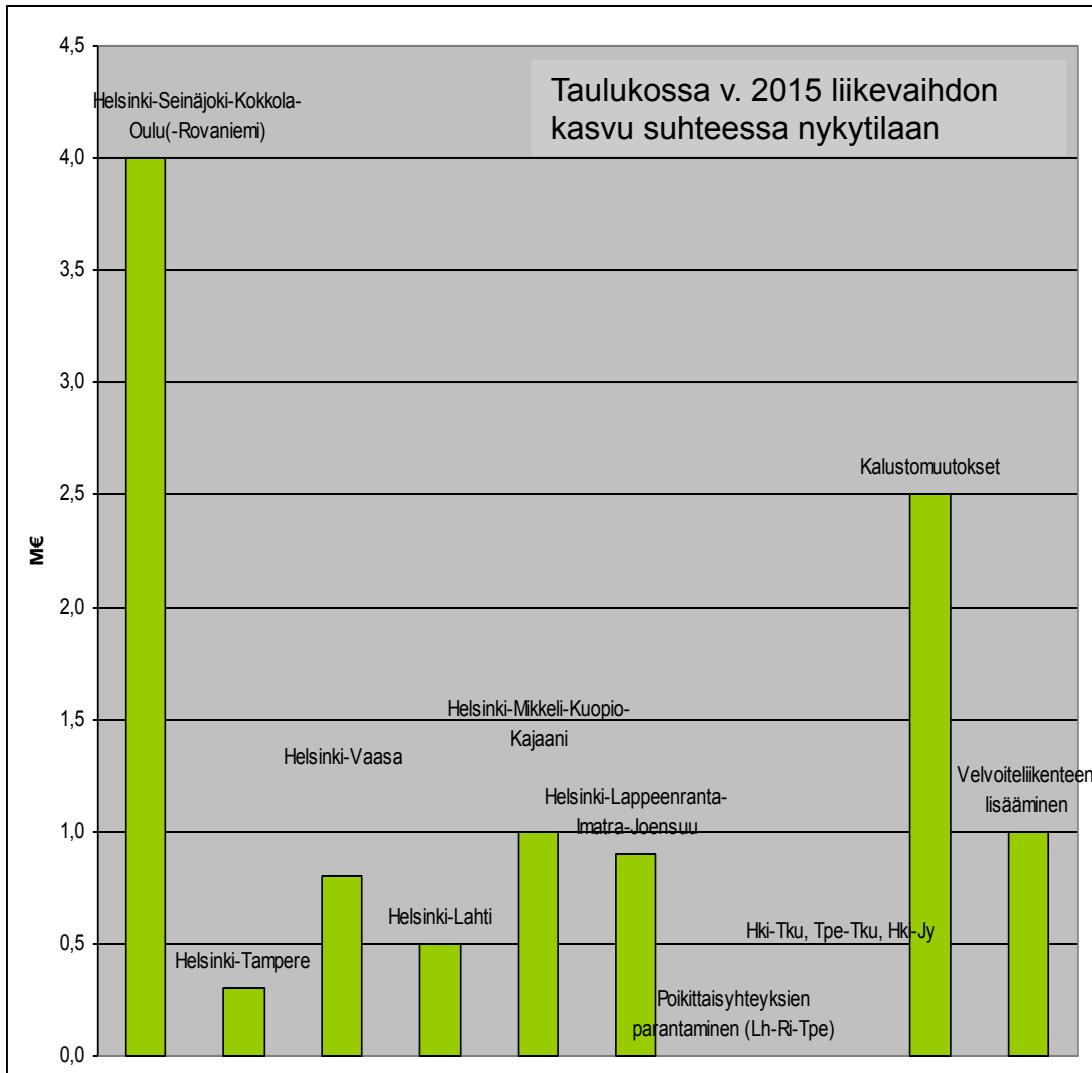
- Henkilökilometrien on oletettu kasvavan pitkän tähtäimen tavoitteen mukaisesti keskimäärin 2,3 % vuodessa
- Kaukoliikenteen nykyinen kapasiteetti on noin 37 000 istumapaikkaa
- Skenaariossa A täyttöaste ei kasva, jolloin kapasiteettitarve vuonna 2020 olisi noin 43 000 paikkaa
- Skenaariossa B täyttöaste kasvaa 1,3 % vuodessa, jolloin kapasiteettitarve vuonna 2020 on noin 38 000 paikkaa
- **Jos täyttöastetta onnistutaan kasvattamaan 1,3 % vuodessa, voidaan kaukoliikenteen pitkän tähtäimen kasvutavoite 2,3 % vuodessa saavuttaa noin 47 ICS-vaunua pienemmällä kalustolla.**
- Kaukoliikenteessä täytyy investoida päivävaunujen lisäksi myös makuu- ja autovaunuihin, jos nykyisen laajuinen liikenne halutaan säilyttää

\* = Sisältää sekä jo päätetyt että kokonaan uudet päivävaunut (ei siis sisällä makuu- ja autovaunua)



### Kommentteja

- **VR ei hanki enää uutta lähiliikennekalustoa**
- **Lähiliikennekaluston hankinnoista vastaa jatkossa Junakalustoyhtiö, jossa VR on osakkaana**
- Junakalustoyhtiöllä on nykytilauksien toimituksen jälkeen 32 Sm5-junaa vuonna 2014
- Jotta lähiliikennekalusto riittäisi 2014 jälkeenkin (kehäradan avautuminen ja Sm1 romutus) täytyy junakalustoyhtiön käyttää optionsa yhdeksään Sm5-junaan vuoteen 2014 mennessä
- Sm1-kaluston romutus on jo alkanut ja vuoteen 2015 mennessä kaikki Sm1-junat romutettu
- Sm4-junien määrä pysyy vakiona tarkastelujaksolla
- Junakalustoyhtiön täytyy hankkia uutta lähiliikennekalustoa viimeistään kun:
  - Matkustajamäärät kasvavat oleellisesti nykyarvioista
  - Sm2-junien romutus alkaa vuonna 2019
  - Espoon kaupunkirata valmistuu (tämän hetken arvion mukaan valmistuu vasta 2020-luvulla)
- Pisara-rata ei lisää kalustotarvetta



## Kommentit

- Helsinki-Tampere-Seinäjoki-Kokkola-Oulu
  - Seinäjoki-Oulu-perusparannuksen nopeushyödyt 2012 alkaen tulevat lähinnä etelästä Kokkolaan saakka matkustettaessa
  - Kokkola-Oulu-väli on ratatöiden alla, ja töiden takia matka-aika voi 2013-2015 kasvaa.
- Helsinki-Tampere-Vaasa
  - Vaasan radan sähköistys 2012 antaa mahdollisuuden uudistaa koko Vaasan liikenteen rakenteen. Esimerkiksi Helsinki-Vaasa-yhteysväliä saadaan nopeutettua keskimäärin noin puoli tuntia, tarjontaa pystytään lisäämään ja suoria junayhteyksiä voidaan lisätä.
- Helsinki-Mikkeli-Kuopio-Kajaani
  - Uuden kaluston myötä kalustoa saadaan parannettua ja suorien junayhteyksien määrää lisättyä
- 2012 uuden kaluston ja IC 200 km/h:n myötä etenkin idän liikennettä saadaan nopeutettua ja selkeytettyä
  - Helsinki-Lahti sekä Helsinki-Lappeenranta-Imatra-Joensuu reiteillä
- Kaluston käytettävyyden parantamiseen kiinnitettävä vakavasti huomiota
- Täsmällisyysprojektin myötä Pendolinojen ja IC-junien liikennesitoumaa pienennetään ja ajoaikoja kasvatetaan kun strateginen tahtotila on täysin päin vastainen => Täsmällisyysprojektin tuomaa tehottomuutta pystyttävä

- Pohjolan Liikenne on pyrkinyt tekemään mahdollisimman pitkät siirtymäajan sopimukset ja onnistunut tässä kohtuullisen hyvin, mikä luo vakautta liiketoimintaan bussimarkkinoiden alkaessa vapautua vuodesta 2014 eteenpäin
  - Länsi-Uudellamaalla sopimukset vuosiin 2017 ja 2019 asti
  - Kotka, Imatra ja Savonlinna vuoteen 2019 asti
  - 7-tien pikavuorot vuosiin 2014-2019, 1-tien pikavuorot vuoteen 2015 asti
- Pohjolan Liikenteellä tällä hetkellä 9 toimipaikkaa
- PL ei lähde uusille alueille ellei volyymit suuria
- Keskitytään ydinalueille nykyisten varikoiden ympäristöön
- Ydinalueilla pyritään kasvamaan ja tehostamaan liiketoimintaa
- Yrityskaupoilla mahdollisuus laajentua uusille alueille
- Suurin osa PL:n kasvusta strategiakaudella tulee pks:n sopimusliikenteestä ja mahdollisista yrityskaupoista



- Kilpailun lisääntyessä sekä juna- että bussiliikenteessä VR:llä on selkeä kilpailuetu suhteessa muihin toimijoihin uuden aikakauden alkuvaiheessa
- Koko divisioonan palvelutarjoamaa voidaan säädellä matkustajamäärien ja kilpailun kehityksen mukaisesti
- Kehityksen edetessä mietittävä myös brändikysymyksiä
  - Ajetaanko esim. juna- ja bussitarjontaa täydentäviä vuoroja VR:n brändin alla
  - Case DB: DB:n brändin mukaiset DB-bussit täydentävät junaverkostoa tai liikennöivät reiteillä, jotka eivät junilla kilpailukykyisiä
- Seuraavalla kalvolla on hahmoteltu juna- ja bussitarjonnan synkronoinnin vaiheita





- Juna- ja bussitarjonnan synkronoinnissa oleellista on yhteinen myyntikanava (Teema)
- Kun kilpailujuridiset asiat selvitetty, kuvataan eri skenariot ja niiden volyymit ja eurot
- Yhtenäisen brändin ratkaisu tehdään ennen vaihetta 3

## 1. VAIHE

- **Pilotointi Helsinki-Nummela-Lohja** ja Helsinki-Porvoo-Loviisa suorilla yhteyksillä
- Myöhemmin esim. Kotka-Hamina ja Kouvola-Taavetti-Lappeenranta
- Bussivuorojen reititystä ei muuteta
- Ei luultavasti kilpailujuridisia ongelmia

## 2. VAIHE

- Junatarjonnan aukkojen täyttäminen **PL:n nykyisellä tarjonnalla**, esim. Hki-Salo-Turku ilta- ja yövuorot
- Kaukojunien kysyntähuippuina alennukseen oikeutetut ja lyhytmatkalaiset ohjataan joustohinnoittelun avulla **nykyisiin PL:n vuoroihin**
- Kilpailujuridinen tausta selvitettävä

## 3. VAIHE

- **Uusia pikavuoroja maakuntien väliseen liikenteeseen täydentämään junatarjontaa:** Turku-Rauma-Pori Jyväskylä-Oulu Jyväskylä-Lahti
- Mahdollista toteuttaa 2014 alkaen ensimmäisten siirtymäajan sopimusten päättyessä
- Kilpailujuridinen tausta selvitettävä

## 4. VAIHE

- Kaukojunien kysyntähuippuina alennukseen oikeutetut ja lyhytmatkalaiset ohjataan joustohinnoittelun avulla **PL:n uusiin markkinaehtoihin bussivuoroihin:** Helsinki-Turku Helsinki-Tampere Helsinki-Jyväskylä
- Toteutus mahdollista **2015 alkaen** siirtymäajan sopimusten päättyttyä
- Kilpailujuridinen tausta selvitettävä

## 5. VAIHE

- Junien korvaaminen kokonaan busseilla kannattamattomilla **yhteysväleillä**
- Hävitään raiteilla syöttöyhteysväli → laitetaan yhteysvälille VR:n bussit ajoon → asiakas saa yhä koko matkan VR:ltä yhdellä lipulla yhdestä myyntikanavasta
- Kilpailujuridinen tausta selvitettävä

2013

2012

2014

2015



- VR tekee useiden bussioperaattoreiden kanssa yhteistyötä junabussi-lipputuotteen muodossa
  - Vuonna 2010 junabussilippujen bussimyynti oli 404 000 €
  - VR saa 3 % provisiota myydyistä junabussilipuista → bussimyynnin liikevaihto vuonna 2010 oli 12 120 €
- Asiakas voi ostaa junabussi-vuoroihin bussilipun lipunmyyntitiskiltä, mutta ei itsepalvelukanavista
  - osa junabussivuoroista VR:n matkahaussa (esim. Pietarsaari-Pänäinen, Karjaa-Hanko, Seinäjoki-Vaasa, Rauma-Turku, Tampere-Jyväskylä)
- Junien ja bussien aikataulujen yhteen sovittamisesta ei ole sopimuksia
  - Bussifirmat toki voivat ja monesti yhteen sovittavatkin aikataulunsa VR:n heille ilmoittamiin juna-aikatauluihin
    - Poikkeuksena Pietarsaari-Pännäinen väli, jossa jokaiselle junavuorolle on sopimuksenomaisesti sovitettu bussivuoro
  - Kattavinta junabussiliikenne on Pohjois-Suomessa, jossa yöjunilta on järjestetty sujuvat vaihtoyhteydet eri puolille Lappia
- Junabussi-lipputuotteen tulevaisuus ratkaistava divisioonasynergioiden kehittämisen yhteydessä
  - nykyinen järjestelmä asiakkaan kannalta sekava, eikä välttämättä tuota matkustajaliikenteen liiketoiminnalle lisäarvoa
  - nykytuotetta joka tapauksessa yksinkertaistettava ja kenties rajattava alueille, joissa PL ei operoi



# Sisällysluettelo

---

**1. Yhteenveto 2013-2015**

**2. Markkina-analyysi ja toimintaedellytykset 2013-2020**

**3. Visio, mittarit ja tavoitteet 2013-2015**

**4. Strategiset ydinkysymykset**

**4.1 Mikä on VR:n asiakaspalvelustrategia?**

**4.2 Mikä on VR:n uuden hinnoittelustrategian päätavoite?**

**4.3 Miten matkustajaliikenne kansainvälistyy?**

**4.4 Mikä on meidän tarjontarakenne?**

**4.5 Mikä on matkustajaliikenteen kilpailustrategia?**

**a) Matkustaminen Suomessa**

**b) Kilpailutilanne rautatieliikenteessä**

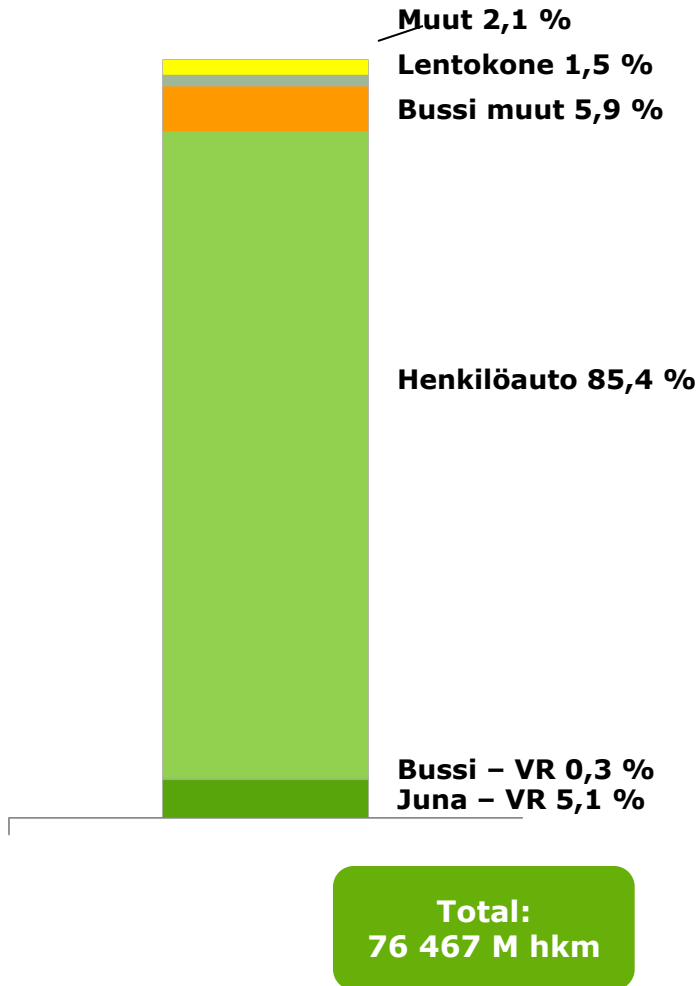
**c) Kilpailutilanne bussiliikenteessä**

**5. Portfoliostrategia**

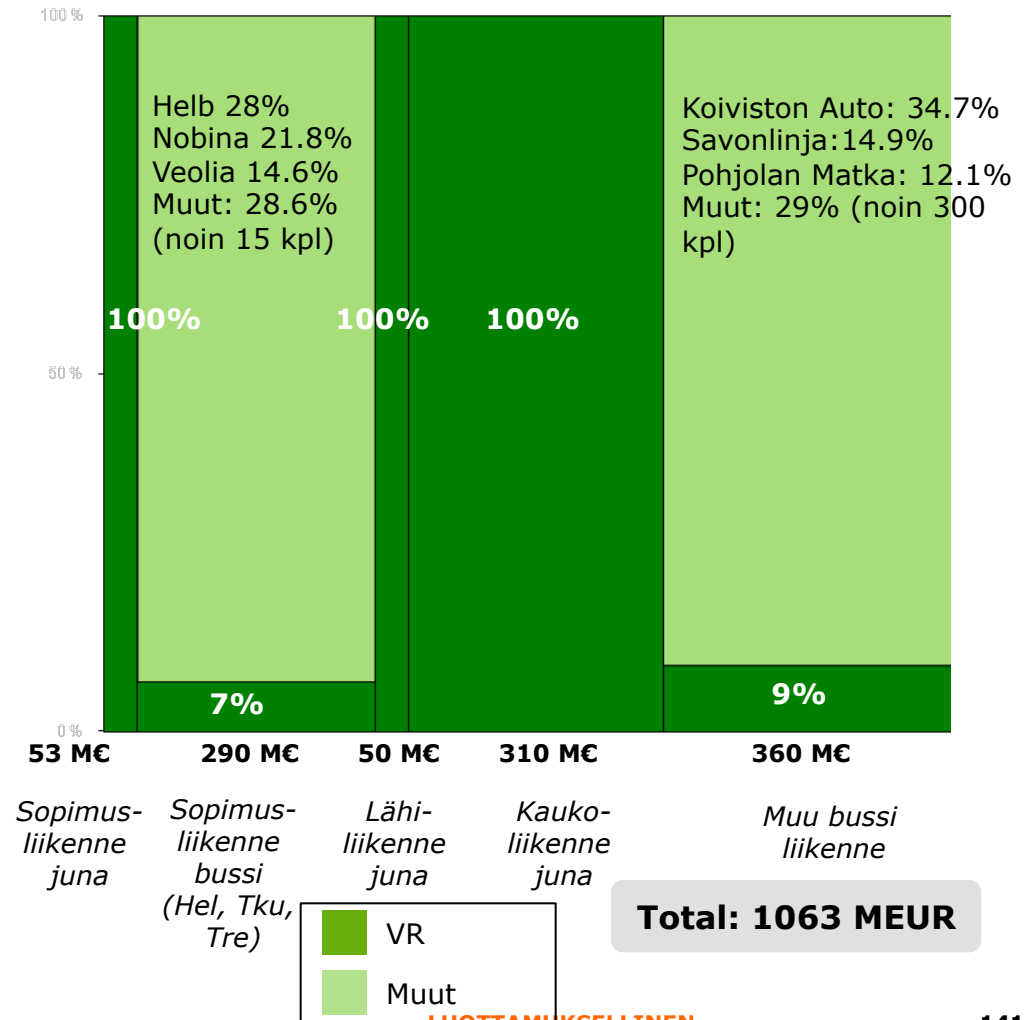
**6. Liiketoiminnan riskianalyysi 2013-2015**

**LIITTEET (erillinen materiaali)**

## Markkinarakenne ja osuus kaikesta matkustamisesta Suomessa v 2009



## Markkinarakenne ja koko (2009)





## Vuoden 2009 muutokset markkinaosuuksissa vuoteen 2008 verrattuna

- Henkilöauto on kasvattanut markkinaosuuttaan kaikesta matkustamisesta suhteessa joukkoliikenteeseen: Vuonna 2008 henkilöauton markkinaosuus kaikista henkilökilometreistä oli 84,4 % ja vuonna 2009 85,4 %
  - Juna on menettänyt 0,3 %-yksikköä markkinaosuuttaan (5,4 % → 5,1 %)
  - Linja-auto on menettänyt markkinaosuuttaan 0,5 %-yksikköä (6,4 % → 5,9 %)
- Tarkasteltaessa markkinaosuusmuutoksia joukkoliikennemuotojen välillä nähdään, että juna on kasvattanut markkinaosuuttaan seuraavasti:
  - Joukkoliikenne hkm (kaikki): + 0,4 %-yksikköä (41,8 % → 42,2 %)
  - Joukkoliikenteen hkm (kauko): + 1,5 %-yksikköä (61,5 % → 63,0 %)
  - Joukkoliikenteen matkat (kauko): + 0,8 %-yksikköä (58,5 % → 59,3 %)
- PL:n markkinaosuus verrattuna muihin linja-auto yrityksiin on puolestaan pysynyt PL:n arvion mukaan samana kuin vuonna 2008
- Avecran ravintolatapahtumat asemilla laskivat vuonna 2009 vuoteen 2008 verrattuna noin 200 000 € (3,2 M€ → 3,0 M€)



# Sisällysluettelo

---

**1. Yhteenveto 2013-2015**

**2. Markkina-analyysi ja toimintaedellytykset 2013-2020**

**3. Visio, mittarit ja tavoitteet 2013-2015**

**4. Strategiset ydinkysymykset**

**4.1 Mikä on VR:n asiakaspalvelustrategia?**

**4.2 Mikä on VR:n uuden hinnoittelustrategian päätavoite?**

**4.3 Miten matkustajaliikenne kansainvälistyy?**

**4.4 Mikä on meidän tarjontarakenne?**

**4.5 Mikä on matkustajaliikenteen kilpailustrategia?**

**a) Matkustaminen Suomessa**

**b) Kilpailutilanne rautatieliikenteessä**

**c) Kilpailutilanne bussiliikenteessä**

**5. Portfoliostrategia**

**6. Liiketoiminnan riskianalyysi 2013-2015**

**LIITTEET (erillinen materiaali)**



# Eri kulkuneuvojen kilpailukykytekijät

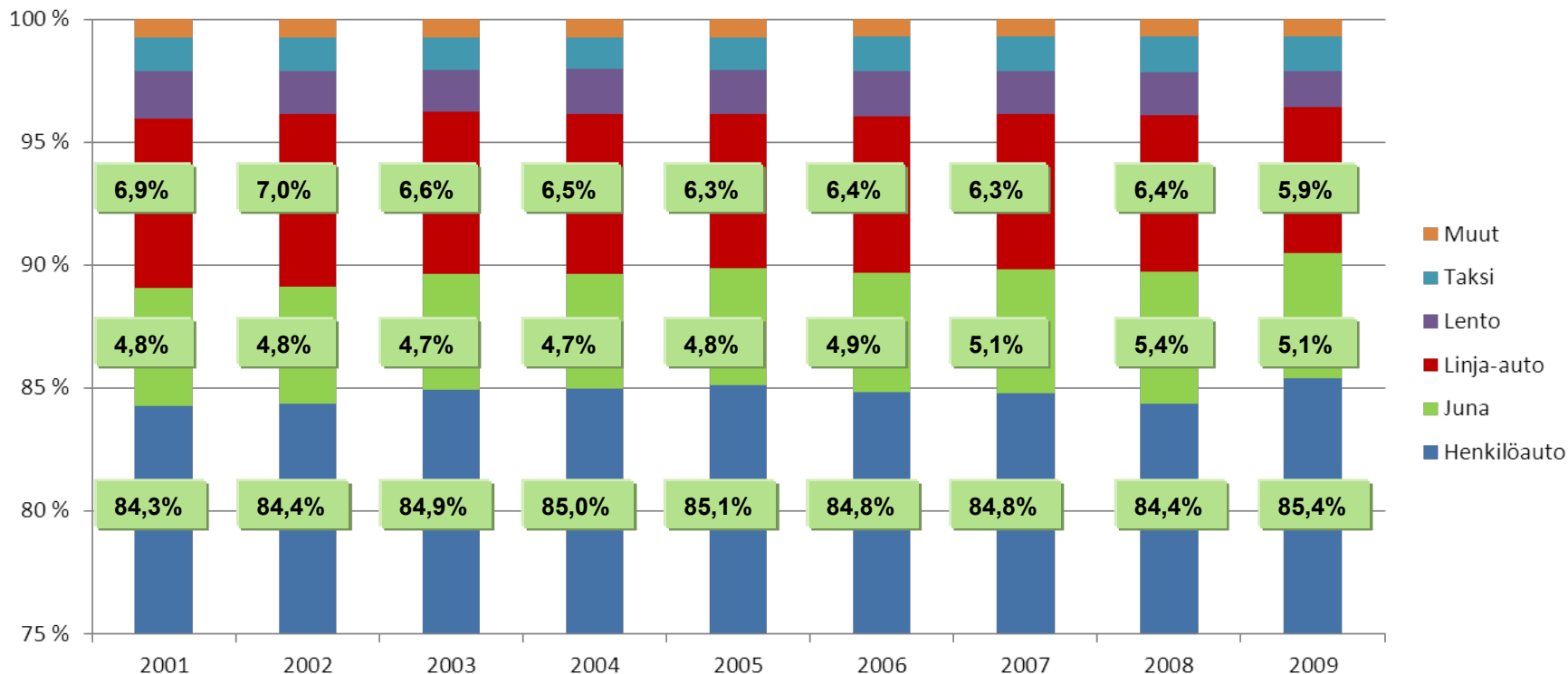
Taustalla myös muita vaikuttavia tekijöitä, kuten **polttoaineen hinta**

	Mikä	Hinta	Nopeus	Joustavuus /helppous	Mukavuus	Turvallisuus	Ympäristöystävällisyys
<b>Juna</b>		-Kalliimpi hintamielikuva, varsinkin kun useampi matkustaa	+Kun "keskustasta-keskustaan" +Matka-ajan lyheneminen lisää matkustajien määrää samassa suhteessa +Nopea erityisesti lähiliikenteessä - myöhästelyt	+ Ostamisen helppous / monikanavaisuus -Ennalta määrätty reitti, vain raiteiden mukaan - Liityntäpysäköinti	+Hyvät työskentelymahdollisuudet, +Tasainen kyyti, +Ei vaadi keskittymistä, +Tilaa liikkua, (+Yksityisyyttä?) +Palveluita -liityntäliikenne	Korkea turvallisuus mielikuva	Erittäin ympäristöystävällinen
<b>Bussi</b>	Kaukoliikennebusseja tai alueellinen busseja	+hintamielikuva ei korkea säännöllisessä alueellisessa liikenteessä -kallis mielikuva kertamatkustamiseen	+Kun "keskustasta-keskustaan" +pysäkillä pysäkillä -hidas verrattaessa henkilöautoon yleisesti +ei juuri myöhästele	+ Hyvä pysäkkiverkosto -Ennalta määrätty reitti +Parempi poikittaisliikenne verkko +Enemmän reittejä	Keskivertaiset työskentelymahdollisuudet +Ei vaadi keskittymistä +henkilökunta jatkuvasti paikalla	Suhteellisen korkea turvallisuus mielikuva	Suhteellisen ympäristöystävällinen
<b>Auto</b>	Oma auto / omassa käytössä oleva auto	+Kilpailukykyinen (kun auto täynnä) jo kaksin matkustettaessa +omasta autosta km-korvaus = palkan lisä	+Kun "kodista-kotiin"	++ Hyvin joustava reitin suhteen +Lähtö koska tahansa -pysäköintiongelmat	+yksityisyys +Keskivertaiset mahdollisuudet. -Kuski ei voi työskennellä kuin puhua puhelimesta +Matkatavaroiden helppo kuljettaminen -ahdas	Suhteellisen korkea turvallisuus mielikuva	Ei ympäristöystävällinen, joskin uudet autot ympäristöystävällistyvät
<b>Lentokone</b>		+Hintamielikuvaa: pitkillä matkoilla halvempi	+Kun pitkä matka, matka-aika nopea -Paljon odotusaikoja -hintaohjatut matkustusajat	-Ennalta määrätty reitti + hyvä liityntäparkki/-liikenne -kalliit tukikulut (pysäköinti/liityntä) -harva verkosto -poikittaisliikenne puuttuu	+Vain osan matkajasta voi työskennellä -Lentokenttä tarkastukset -odotukset -myöhästelyt -ahdas	Korkea turvallisuus mielikuva	Ei ympäristöystävällinen





# Kulkumuotojen markkinaosuudet 2001-2009



## Keskeiset ajurit muutoksille

- Bkt:n kehitys vaikuttaa oleellisesti matkustuksen ja sitä kautta henkilökilometriä kehitykseen
- Vuonna 2009 henkilöauto kasvatti kolmen vuoden tauon jälkeen markkinaosuuttaan
- Vuotta 2009 lukuun ottamatta vuosikymmenen lopulle tunnusomaista oli junan markkinaosuuden kasvu
- Tähän vaikutti ainakin Kerava-Lahti oikoradan käyttöönotto 2006 sekä ympäristönäkökulmien korostuminen
- Vuonna 2009 tapahtunutta henkilöauton osuuden kasvua (ja junan osuuden pienentymistä) selittää osaltaan se, että ympäristönäkökulmien painoarvo kulkumuodon valinnassa pieneni oleellisesti taloustaantumana myötä
  - Lisäksi, taantumassa auton jo omistavat henkilöt todennäköisesti vähentävät julkisen liikenteen käyttöä ja lisäävät oman auton käyttöä
  - Henkilöauton markkinaosuus nousi myös viimeksi kun talouskasvu hivenen hidastui vuonna 2001



# Sisällysluettelo

---

**1. Yhteenveto 2013-2015**

**2. Markkina-analyysi ja toimintaedellytykset 2013-2020**

**3. Visio, mittarit ja tavoitteet 2013-2015**

**4. Strategiset ydinkysymykset**

**4.1 Mikä on VR:n asiakaspalvelustrategia?**

**4.2 Mikä on VR:n uuden hinnoittelustrategian päätavoite?**

**4.3 Miten matkustajaliikenne kansainvälistyy?**

**4.4 Mikä on meidän tarjontarakenne?**

**4.5 Mikä on matkustajaliikenteen kilpailustrategia?**

**a) Matkustaminen Suomessa**

**b) Kilpailutilanne rautatieliikenteessä**

**c) Kilpailutilanne bussiliikenteessä**

**5. Portfoliostrategia**

**6. Liiketoiminnan riskianalyysi 2013-2015**

**LIITTEET (erillinen materiaali)**



# Matkustajaliikenteen junaliikenteen kilpailustrategia

1

## Tarkastelun fokus

- Aikataulu kilpailun avautumisesta
  - Lähiliikenteen HSL-sopimus on voimassa 31.12.2017 saakka
  - VR:llä on yksinoikeus kaukoliikenteen operointiin vuoden 2019 loppuun asti

2

## Kilpailun alainen alue

- Nykytila
- Mitä toimintoja kilpailu koskee, eri skenaariot
- Visiot kilpailuttamiskokonaisuuksista ja niiden nykyisestä liikevaihdosta

3

## Kansainvälinen benchmark

- Esimerkki case siitä mitä on tapahtunut Ruotsissa

4

## Matkustaja liikenteen vahvuudet

- Kilpailija-analyysi
- Analyysi VR:n tilanteesta suhteessa kilpailijoihin
- Kustannusrakenne- ja liikevaihtoanalyysit

5

## Kilpailun varautumisen toimenpiteet

- VR:n kilpailukyky tänään junaliikenteessä
- Mitä VR:n pitää tehdä ?
  - Orgaaninen kehittäminen: toimenpidelista
  - Mahdolliset rakenteelliset vaihtoehdot: yhtiöittäminen



# Strategiakaudella 2013-2015 on olennaista varautua junien lähiliikenteen kilpailun avautumiseen

1

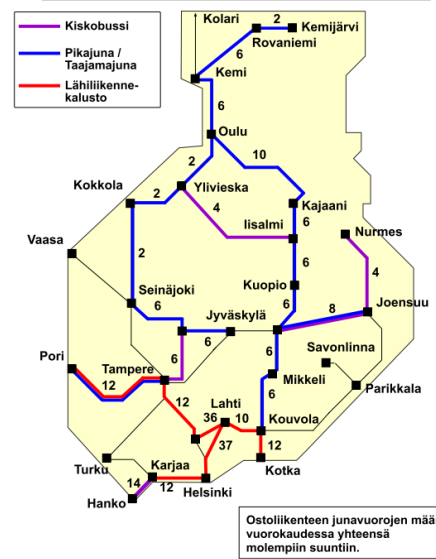
## Lähiliikenne

- HSL-sopimus on voimassa 31.12.2017 saakka
- Olemassa olevien sopimusten perusteella lähiliikenne (sis. nykyinen vyöhyke- ja HSL-liikenne) avautuu kilpailulle 1.1.2018<sup>1</sup>
- **Todennäköinen skenario:**
  - Kilpailu avautuu vuoden 2018 alusta
  - Kilpailutus jo vuonna 2015
  - Osaksi HSL:n liikenteenjärjestämisvastuuta liitettäneen Helsinki-Riihimäki välin lähiliikenne sekä myös se lähiliikenne, joka tällä hetkellä LVM.sopimuksen piirissä
  - Pääkaupunkiseudun Junakalustoyhtiö Oy:llä ei ole riittävästi kalustoa koko lähiliikenteen kilpailuttamiseen →
    1. kilpailutetaan vain osa liikenteestä TAI
    2. Lunastetaan VR:ltä kalustoa JKOy:lle

## Kaukoliikenne

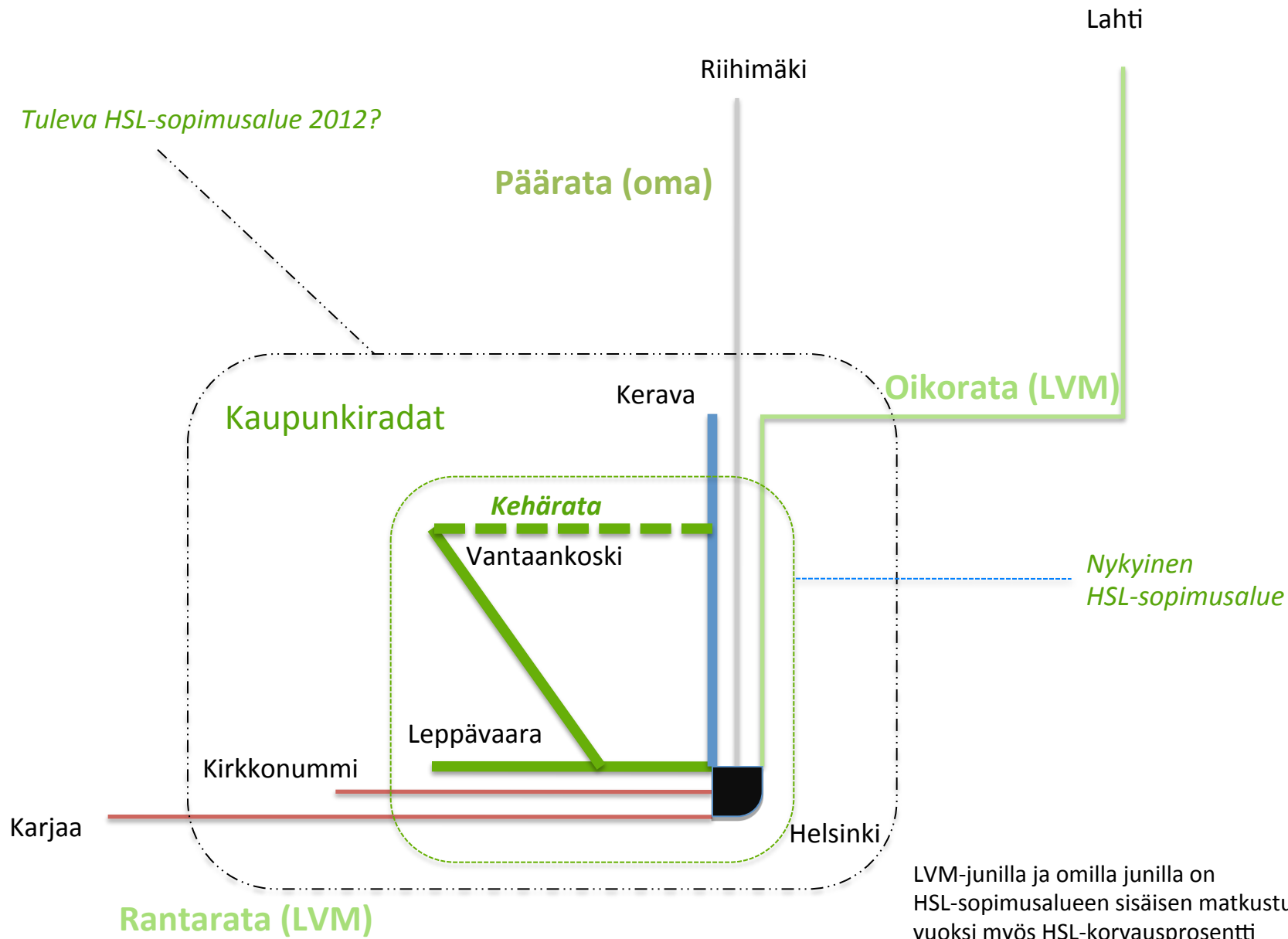
- VR:llä on yksinoikeus kaukoliikenteen operointiin vuoden 2019 loppuun asti
- Lisäksi optio viiden vuoden jatkosta, jolloin sopimus loppuisi vasta 1.1.2024 (optio tulee käyttää vuoden 2015 loppuun mennessä)
- Tällä hetkellä kaukoliikenteessä kilpailun avautuminen ei ole yhtä todennäköistä kuin lähiliikenteessä
- Kilpailu alkaneekin kuitenkin ennemmin tai myöhemmin myös kaukoliikenteessä
- Ensimmäisenä kilpailu kohdistettaneen nykyisiin ostoliikenne-rataosiin

LVM:n ostoliikennejunavuorot 7.6.2010 alkaen

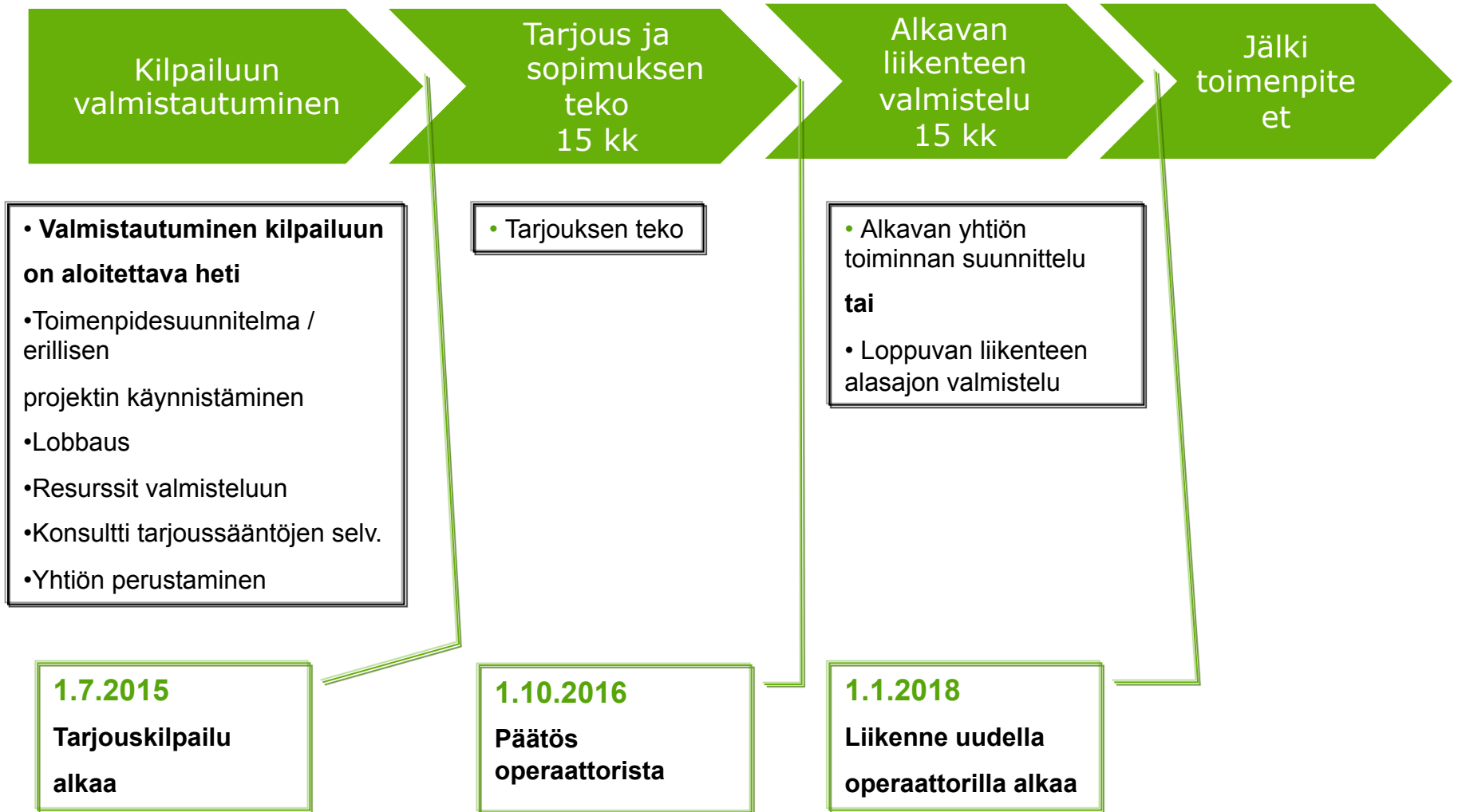


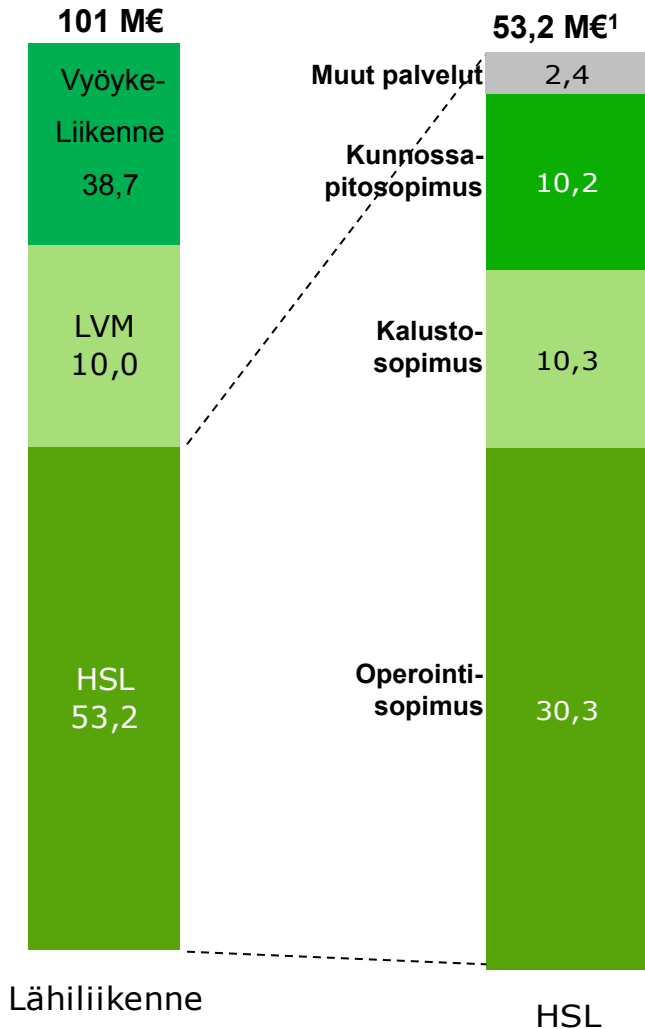
Ostoliikenteen junavuorojen määrä vuorokaudessa yhteensä molempiin suuntiin.

1) Mikäli VR:n kanssa ei tehdä uutta yksinoikeussopimusta tai EU vaadi lainsäädäntöä muuttamalla kilpailun avaamista Matkustajaliikenne divisioonan uusi suunta 2013-2015



LVM-junilla ja omilla junilla on HSL-sopimusalueen sisäisen matkustuksen vuoksi myös HSL-korvausprosentti





## Nykytilanne

- Vartiointi, lipunmyynti ja odotustilojen vuokrat
- HSL-liikenteen kaluston kunnossapito, erillistyöt ja investoinnit
- Pääomakorvaus HSL-liikenteeseen sitoutuneesta VR:n kalustosta (Sm1,2,4)
- Korvaus HSL-liikenteen junien operoinnista sekä aikataulujen ja kalustokiertojen suunnittelusta
- Merkittävin korvauseruste junatunnit (22,2 M€)
- Toiseksi suurin erä on junayksikkökilometrit (3,9 M€)

## Tulevat muutokset

- Lipunmyynti kilpailutuksen ulkopuolella
- Vuokratuottoja edelleen kiinteistöistä
- HSL saattaa kilpailuttaa kunnossapidon erillisenä pakettina 2015 (tarjoajina VR ja Stadler)
- Tilakysymys: Stadler Ilmalaan?
- Kalustosopimuksen arvo pienenee koko ajan kun Junakalustoyhtiön omistamien Sm5-junien osuus HSL-liikenteen junista kasvaa ja Sm1 ja 4-junien osuus laskee
- Tämä HSL-sopimuksen osa on se johon kilpailutus tulee kohdistumaan 2015
- Jos kilpailutus koskee arvioiden mukaisesti ensivaiheessa vain Kehärataa, on mahdollinen liikevaihdon menetys noin 14 M€
- Tällöin Kehärataa operoi kilpailutuksen voittava operaattori ja muusta HSL-liikenteestä tilaaja tekee uuden nykyisenkaltaisen operointisopimuksen VR:n kanssa

1) HSL-sopimus noin miljoona euroa suurempi kuin HSL-liikenteestä saatava todellinen liikevaihto, ero johtuu negatiivisista bonuksista ja sanktioista (syyt: täsmällisyysongelmat ja kaluston korvaamiset)

Toiminto	Kommentteja	Liikevaihto / Liikevoitto	
1. Kehärata	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kehäradan tuleva liikenne pitäen sisällään linjat M ja I (M + I liikevaihto nyt 14 M € + 4 M € uutta kehärataa)</li> </ul>	14 + 4 M€ / 0,9 M€	Skenaario A = vain kehärata kilpailutetaan = 18 M €
2. Leppävaaran kaupunkirata		6 M€ / 0,3 M€	Skenaario B = Kilpailutus koskee koko kaupunkirataliikennettä (kehärata + Leppävaaran ja Keravan kaupunkirata) = 32 M €
3. Keravan kaupunkirata		8 M€ / 0,4 M€	
4. Riihimäen junat (RHT)		15 M€ / 0,75 M€	
5. Lahden junat (Z)	<ul style="list-style-type: none"> <li>voisi olla samaa pakettia Riihimäen junien kanssa koska menevät samoja raiteita Keravalle ja Riihimäki-Lahti-välin liikenne on samaa kalustokiertoa</li> </ul>	5 M€ / 0,25 M€	
6. Kirkkonummen + Karjaan junat		5 M€ / 0,25 M€	
<b>YHTEENSÄ</b>		<b>57 M€ / 2,9</b>	



= Todennäköisin skenaario



	Toiminnot nyt	Toiminnot kilpailutilanteessa (epäselvät punaisella)
<b>Rata</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ratamaksu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sama kaikille operaattoreille</li> </ul>
<b>Kalusto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kalustoyhtiön kalusto</li> <li>Oma kalusto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Junakalustoyhtiön kalusto kaikille operaattoreille</li> </ul>
<b>Henkilöstö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veturinkuljettajat</li> <li>Konduktöörit / junamyyjät</li> <li>Turvallisuuspalvelut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operaattoreilla täytyy olla omat veturinkuljettajat</li> <li>Operaattorin täytyy vastata asiakasturvallisuudesta junassa</li> <li><b>Ei ole selvää edellyttääkö tilaaja junahenkilökuntaa, lipunmyyntiä junassa</b></li> </ul>
<b>Raskas Kunnossapito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sähkömoottorijunien kunnossapito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Junakalustoyhtiö kilpailuttaa erillisenä pakettina tai tekee erillisen sopimuksen VR:n kanssa → sama kaikille</li> </ul>
<b>Kevyt Kunnossapito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Päivittäishuolto</li> <li>Siivous</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tilaaja saattaa kilpailuttaa erillisenä pakettina</li> <li><b>Voidaan vaatia myös suoraan operaattoreilta</b></li> </ul>
<b>Suunnittelu-toiminnot</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kalustokierto</li> <li>Henkilöstön käyttö</li> <li>Aikataulu</li> <li>Helsingin ratapihan suunnittelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operaattoreilla oma henkilöstönkäytön suunnittelu</li> <li>Muut tilaajan toimesta kaikille operaattoreille samat</li> <li>HSL pyrkii luomaan omat VR:stä riippumattomat suunnittelutoiminnot ennen kilpailutusta</li> </ul>
<b>Tuotannonohjaus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kaluston ja henkilöstön ohjaus (myös poikkeustilanteissa)</li> <li>Operaattorin junakuulutukset</li> <li>Poikkeustilanteiden hallinta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operaattorin täytyy itse hoitaa oma tuotannon ohjauksensa</li> <li>Kaluston ja henkilöstön ohjauksen tehokkuus synnyttävät myös kustannuseroja operaattoreiden välille</li> </ul>
<b>Liikenteenohjaus (viranomainen)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liikenneinformaatio asemilla (kuulutukset ja laiturinäytöt)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sama kaikille operaattoreille</li> </ul>
<b>Asemat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asemarakennukset ja liityntäliikenne (Senaatti, VR-Yhtymä, kaupungit)</li> <li>Palvelut asemalla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sama kaikille operaattoreille, ei vaikutusta kilpailutukseen</li> <li>Tilaaja (HSL) sopii asemien käytöstä erikseen asemien omistajien kanssa</li> </ul>
<b>Yleiset toiminnot</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HSL lippujen myynti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HSL kilpailuttanee lippujen myynnin erikseen</li> </ul>
<b>Sopimuskausi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nykyinen HSL-sopimus loppuu 31.12.2017</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kilpailutettavan liikenteen sopimuskauden arvioidaan olevan 8 + 2 vuotta</li> </ul>

## Kilpailutuksessa

Ratamaksu

Vartiointi /  
Asiakasturvallisuus

Energia

Konduktöörit /  
junamyjät

Yleiskustannukset

Päivittäishuolto ja  
siivous

Veturinkuljettajat

Tuotannonohjaus  
(henkilöstö, kalusto)

## Kilpailutuksen ulkopuolella

Raskas  
kunnossapito

Kaluston pääoma-  
kustannukset

Suunnittelutoiminnot  
(aikataulu, kalustonkäyttö  
ja ratakapasiteetti)


Lipunmyynti

## Perustelut

• Arvioihin ovat vaikuttaneet:

1. Tilaajan (HSL) ja muiden viranomaisten viralliset ja epäviralliset kannat ja toimet lähijunaliikennettä koskevissa asioissa
2. Kokemukset ulkomaisista kilpailutuksista

 Varma

 Epävarma

(arvioidaan kuitenkin toteutuvan laatikon sijainnin mukaisesti)

## Kilpailutuksessa

Ratamaksu

Energia

Yleiskustannukset

Veturinkuljettajat

Konduktöörit /  
junamyymäjätTuotannonohjaus  
(henkilöstö, kalusto)Päivittäishuolto ja  
siivousVartiointi /  
Asiakasturvallisuus

## Kilpailutuksen ulkopuolella

Kaluston pääoma-  
kustannuksetSuunnittelutoiminnot  
(aikataulu, kalustonkäyttö  
ja ratakapasiteetti)

Lipunmyynti

Raskas  
kunnossapito

## Perustelut

- Hyvin relevantti case HSL-kilpailutuksen kannalta
  - Sama malli (bruttomalli, tilaaja järjestää kaluston)
  - Kohteen koko vastaa Kehäradan liikennettä
  - 30 junayksiköllä ajetaan vuodessa 6 miljoonaa junayksikkökilometriä
  - 200 000 km per junayksikkö
  - (vrt. 200 000 km per Sm4, 83 000 per Sm1,2)
  - Uusi Pågatågen-kalusto on tyypiltään X61 (kuten Flirt)
- Kilpailutuksessa oli aidot markkinat ja useita pelureita
- Henkilökuntaa siirtyi SJ:ltä Arrivalle
- Päivittäiskunnossapito kuului kilpailutukseen
- Kilpailutusprosessi onnistui nopeahkolla aikataululla
- 15 kk + 15 kk
- Tilaaja vastaa liikenteen suunnittelusta, kuten bussiliikenteessä
  - Skånessa raiteiston käyttö ei ole "big issue", sillä siellä paikallinen "pisara" eli Malmön keskustan alittava 7 km pitkä Citytunnel avattiin 12.12.2010
  - Helsingissäkin vakiokoonpanot muuttavat raiteiston käyttöä niin, että HSL-liikenne toimii omilla raiteillaan ja kilpailutus on helpompaa

### Kilpailutusprosessi

- Sopimuksen arvo on noin 23 miljoonaa euroa vuodessa
  - Sopimuskausi on 9+2 vuotta
  - SJ oli Pågatågen-liikenteen operaattori 23 vuoden ajan eli siitä alkaen, kun lääni otti liikenteen järjestämisvastuun vuonna 1983 ja Pågatågen-brändi syntyi.
  - Kilpailutusprosessi alkoi lokakuussa 2004 kun Skånetrafiken pyysi kiinnostuneita operaattoreita osallistumaan esikarsintaan.
  - Yhdeksän operaattoria läpäisi karsinnan ja viisi jätti tarjouksen:
    - Arriva
    - Tågkompaniet + NSB
    - Connex
    - DSB
    - SJ
- 15 kk
- ↓
- 15 kk
- Kilpailu ratkaistiin 30.1.2006
- Liikenne alkoi 17.6.2007

### Valintaperusteet

- Kilpailutuksen valintaperusteena hinnan painoarvo 75 % ja laadun 25 %
  - HSL:n bussipuolen kilpailutuksissa hinnan painoarvo ollut 87 % ja laadun 13 %
  - Laatu pisteetkin pelkästään kaluston laadusta, joita junapuolella ei voi olla, koska kalusto tulee tilaajalta ei operaattorilta itseltään
- Laatu arvoitettiin neljällä osatekijällä:
  - Valmistautuminen liikenteen aloitukseen (suunnitelma)
  - Kuinka yritys varmistaa liikennöinnin (varautuminen)
  - Junien huolto
  - Junapalvelut
- Arrivan (tarjouskilvan voittaja) tarjouksen etuja:
  - hyvät suunnitelmat liikenteen ja henkilöstön haltuunotosta muutosvaiheessa
  - suunnitelmat liikennehäiriöiden varalle varareservien ja liikennekonttorin (operaatiokeskus?) avulla sekä erityinen laatupäällikkö
  - Varajunayksikkö miehitettynä ja lähtövalmiina
  - Henkilöstöllä pda-tietokoneet häiriöinformaation välittämiseksi
  - Panostus kaluston siivoustoimintaan

### Viranomaiset ja julkiset toimijat

- **Trafikverket** vastaa Ruotsin rautatieverkosta
- **Trafikverket Leverans** on Trafikverketin yksikkö, joka vastaa aikataulujen yhteensovittamisesta ja ratakapasiteetin jaosta. Se vastaa junaliikenteen ohjauksesta ja hoitaa asemien infojärjestelmiä
- **Järnvägsstyrelsen** on turvallisuusviranomainen ja myöntää liikenneluvat
- **Skånetrafik** on Skånen läänin joukkoliikenneviranomainen ja vastaa Pågatågen-junista ja Öresundin junista Skånessa
  - Saa lipputulot
  - Suunnittelee aikataulut ja kalustokierrot
  - Omistaa kaluston
  - Kilpailuttaa liikenteen
- **Öresundståg Ab** on joukkoliikenneviranomaisten ja kuntien omistama liikenteen palveluyhtiö, ei operaattori
- **Kunnat** vastaavat useimpien asemien ylläpidosta
- **Jernhusen** on kiinteistöyhtiö joka omistaa useimmat asemat

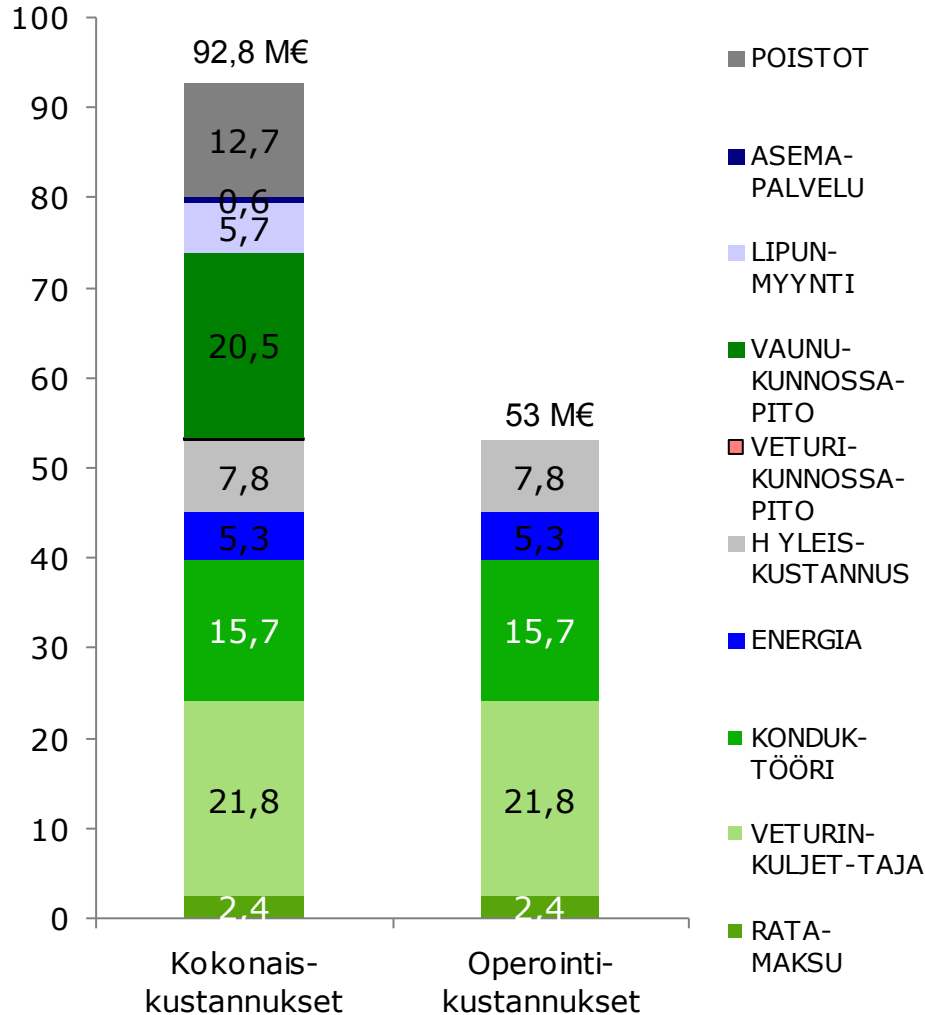
### Yksityiset toimijat

- **Arriva Tåg AB** on Pågatågen-liikenteen operaattori ja sillä on turvallisuusvastuu Järvägstyrelseniä ja Trafikverketiä kohtaan
- **Euromaint Ab** on Arrivan alihankkija, joka huoltaa ja korjaa junakaluston
- **ISS TrafficCare Ab** on DSBFirstin ja Arrivan alihankkija. Se siivoa ja pesee junat ja myös ajaa niitä ratapihoilla
- **DSBFirst** on Öresundin junien operaattori. Vuoteen 2015 asti voimassaoleva sopimus kattaa liikennöinnin, junien huollon ja junapalvelut



# Potentiaalisten kilpailijoiden vahvuudet/heikkoudet

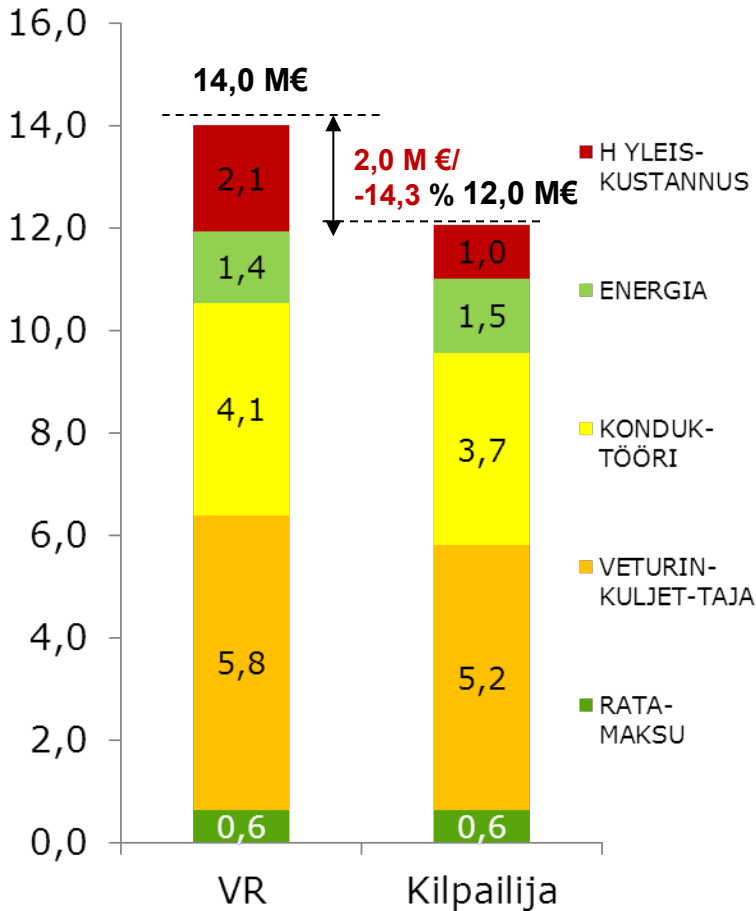
	Kilpailijan vahvuudet	Kilpailijan heikkoudet	VR:n riski
<b>HKL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tuntee hyvin kaluston sekä toimintaympäristön</li> <li>On jo raideliikenneoperaattori Suomessa</li> <li>Pystyy saamaan turvallisuussertifikaatin</li> <li>Mahdollisuus kouluttaa metronkuljettajista junakuljettajia (automaattimetro)</li> <li>Helppo sopeuttaa organisaatio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Raskas kustannusrakenne nykyisessä organisaatiossa</li> <li>Ei kokemusta raskaasta raideliikenteestä</li> <li>Ei kokemusta Suomen junalähiliikenteen henkilöstösuunnittelusta ja tuotannonohjauksesta</li> <li>Liikelaitos, ei osakeyhtiö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pidetään luotettavana työnantajana → VR:n henkilökunnalle suurempi valmius siirtyä sen palvelukseen kuin muiden mahdollisten kilpailijoiden</li> </ul>
<b>DB / Arriva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kokemus lähijunaliikenteen kilpailutuksista ympäri Eurooppaa</li> <li>Voi aloittaa puhtaalta pöydältä kevyellä organisaatiolla (valmis konsepti aiemmin voitetuista kilpailutuksista)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ei kokemusta Suomen junalähiliikenteen henkilöstösuunnittelusta ja tuotannonohjauksesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kiinnostusta ja hyvät edellytykset myös kaukoliikenteen harjoittamiseen Suomessa</li> </ul>
<b>DSB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kokemus lähijunaliikenteen kilpailutuksista</li> <li>Voi aloittaa puhtaalta pöydältä kevyellä organisaatiolla (valmis konsepti aiemmin voitetuista kilpailutuksista)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ei kokemusta Suomen junalähiliikenteen henkilöstösuunnittelusta ja tuotannonohjauksesta</li> </ul>	
<b>Veolia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kokemus lähijunaliikenteen kilpailutuksista</li> <li>Voi aloittaa puhtaalta pöydältä kevyellä organisaatiolla (valmis konsepti aiemmin voitetuista kilpailutuksista)</li> <li>Tuntee HSL-liikennejärjestelmää bussioperoinnin kautta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ei kokemusta Suomen junalähiliikenteen henkilöstösuunnittelusta ja tuotannonohjauksesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kiinnostusta ja hyvät edellytykset myös kaukoliikenteen harjoittamiseen Suomessa</li> </ul>
<b>Proxion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saanee turvallisuussertifikaatin (tavaraliikenteen kautta)</li> <li>Suomalaisen toimintaympäristön tunteminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ei kokemusta Suomen junalähiliikenteen henkilöstösuunnittelusta ja tuotannonohjauksesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ulkomaiset operaattorit voivat käyttää kumppanina tai ostokohteena markkinoille tullakseen</li> <li>Kiinnostunut kaukoliikenteen LVM-ostoliikenteestä</li> </ul>
<b>Nobina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voi aloittaa puhtaalta pöydältä kevyellä organisaatiolla (valmis konsepti aiemmin voitetuista kilpailutuksista)</li> <li>Tuntee HSL-liikennejärjestelmää bussioperoinnin kautta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ei kokemusta Suomen junalähiliikenteen henkilöstösuunnittelusta ja tuotannonohjauksesta</li> </ul>	



## Perustelut

- Lähiliikenteen kokonaiskustannukset vuonna 2009 olivat 92,8 M€ (80,1 M € ilman poistoja)
- Oheisessa kuviossa esitetyistä kustannuslajeista kunnossapito, lipunmyynti ja asemapalvelu tuskin ovat mukana kilpailutuksessa ainakaan kokonaisuudessaan
- Muut kustannuserät (=operointikustannukset 53 M€) sen sijaan ovat todennäköisesti relevantteja myös kilpailutustilanteessa
- Kilpailutuksessa tulee ratkaisemaan nimenomaan nämä kustannuserät ja etenkin veturinkuljettaja, konduktööri/junamyyjä ja yleiskustannukset, jotka olivat vuonna 2009 yhteensä 45 M€ ja muodostivat 86 % lähiliikenteen operointikustannuksista ja 48 % kaikista kustannuksista

Operointikustannuksista 53M€, kehäradan osuus 14M€

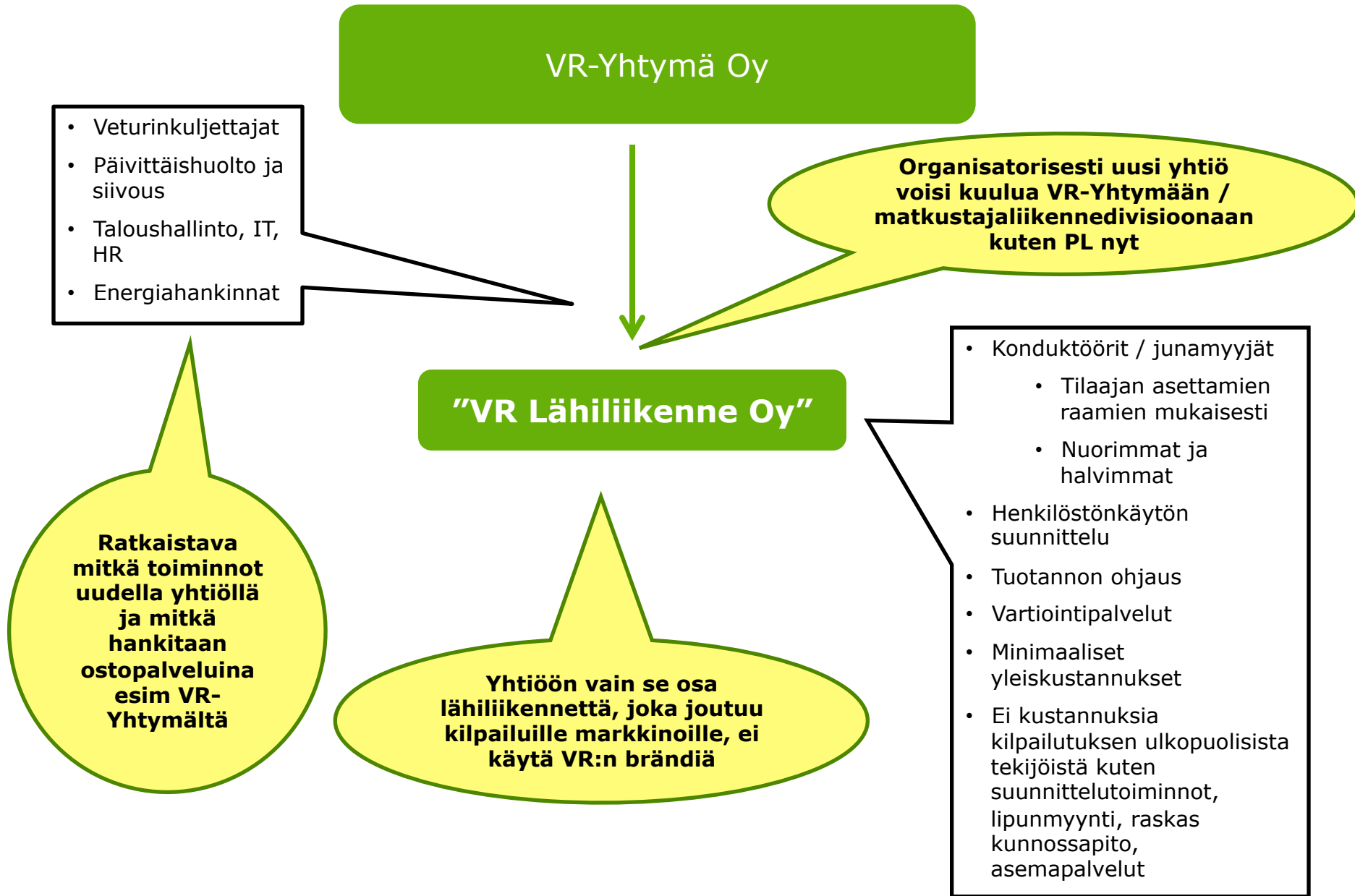


**Perusteluja kustannuseroille (kilpailijan kustannukset alustavia karkeita arvioita)**

- **Ratamaksu (kilpailijalla sama, - 0 %)**
  - Veroluonteinen maksu, sama kaikille
- **Energia (kilpailijalla + 5 %)**
  - VR saa hankinnassa volyyimialennusta
  - Jos HSL ei palkitse vihreää sähköä ja VR sitä silti käyttää => kilpailijaa suurempi yksikkökustannus
- **Veturinkuljettajat (kilpailijalla - 5-20 %)**
  - Sama TES, yksikköhinta kilpailijalle sama
  - Kilpailijan tehokkuus perustuu:
    1. Henkilöstön ikärakenteeseen
    2. Pystyy korkeampaan tehokkaan työajan suhteeseen kokonaistyöajasta paremmalla henkilöstönkäytön suunnittelun ja ohjauksella sekä esimiestoiminnalla ja johtamisella
- **Konduktöörit (kilpailijalla - 5-20 % )**
  - Sama TES, yksikköhinta kilpailijalle sama
  - Kilpailijan tehokkuus perustuu:
    1. Henkilöstön ikärakenne
    2. Pystyy korkeampaan tehokkaan työajan suhteeseen kokonaistyöajasta paremmalla henkilöstönkäytön suunnittelun ja ohjauksella sekä esimiestoiminnalla ja johtamisella
- **Yleiskustannukset ( kilpailijalla - 50 % = - 1,1 M €)**
  - Kilpailija tulee Suomeen erittäin kevyellä organisaatiolla, ilman suuren konsernin tai menneisyyden taakkoja



	Kilpailutekijät	VR:n vahvuudet ja ydinkompetenssit	Tapa differentoitua kilpailijoita vastaan
<b>Yhteisiä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matkustamisen helppous</li> <li>• Matkustajaliikenteen dynaamisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kattava verkosto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokonaispalvelun tarjoaminen</li> </ul>
<b>Sopimusliikenne – juna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sopimuksen mukaisen laadun tuottaminen, palvelun laatu</li> <li>• Hinta</li> <li>• Kustannustehokkuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>
<b>Lähiliikenne – juna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matka-ajat, Vuorotiheys, täsmällisyys</li> <li>• Hinta</li> <li>• Turvallisuus</li> <li>• Ympäristöystävällisyys</li> <li>• Liityntäpysäköinti, -liikenne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalustoa on tällä hetkellä ”runsaasti”</li> <li>• Liikennesuunnittelu VR:llä</li> <li>• Varikot VR:n hallinnassa</li> <li>• Varikkosiirrot VR:n koneilla</li> <li>• Kustannusosaaminen</li> <li>• Toimitusketjujen tuntemus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Täsmällisyys, mikäli saadaan kuntoon</li> <li>• Asiakkaalle arvoa lisääviä palveluita, siis kehitettävä, nyt niitä ei juuri ole.</li> <li>• Kustannustehokkuus</li> </ul>
<b>Kaukoliikenne – juna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matka-aika, Vuorotiheys</li> <li>• Palvelutarjoama</li> <li>• Palvelun laatu</li> <li>• Hinta</li> <li>• Turvallisuus</li> <li>• Ympäristöystävällisyys</li> <li>• Liityntäpysäköinti, -liikenne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lyhyempi matka-aika kuin maantieliikenteessä</li> <li>• Matka-ajan hyötykäyttö</li> <li>• Tuleva joustohinnoittelu</li> <li>• Turvallisuus</li> <li>• Ostamisen helppous</li> <li>• Venäjän nopeajunaliikenne</li> <li>• Osaava henkilökunta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nopeat matka-ajat ja matka-ajan hyötykäyttö</li> <li>• Mukavuus matkan aikana</li> <li>• Asiakaspalvelu</li> <li>• Mobiili- / verkkopalveluiden edelläkävijä</li> <li>• Autonkuljetusmahdollisuus</li> <li>• Ravintolapalvelut junissa</li> <li>• Vähemmän saastuttavia päästöjä</li> <li>• Keskustasta keskustaan</li> </ul>



1

## Puhtaalta pöydältä

Räätälöidään yhtiö vastaamaan vain ja ainoastaan tilaajan vaatimuksia  
Esimerkiksi junahenkilökunta tilaajan asettamien raamien puitteissa

2

## Kustannusten läpinäkyvyys

Luo paremmat edellytykset lisätä kustannustehokkuutta ja sitä kautta voittaa kilpailutuksia

3

## Henkilöstön sitoutuminen ja motivaatio

Jos lähiliikenteellä omat kuljettajat ja junahenkilökunta, saattaa työntekijöiden sitouttaminen ja motivointi olla helpompaa → työn tehokkuuden ja laadun parantuminen (HUOM! Vaatii hyvää johtamista ja esimiestoimintaa)

4

## Neuvottelut henkilökunnan kanssa

Kilpailun vaatimat muutokset suunnittelusääntöihin, henkilöstöetuihin yms. on helpompi saada läpi pienemmälle porukalla, jolle niitä voidaan perustella kilpailun avautumisen aiheuttamasta toimintaympäristön muutoksilla



# Sisällysluettelo

---

**1. Yhteenveto 2013-2015**

**2. Markkina-analyysi ja toimintaedellytykset 2013-2020**

**3. Visio, mittarit ja tavoitteet 2013-2015**

**4. Strategiset ydinkysymykset**

**4.1 Mikä on VR:n asiakaspalvelustrategia?**

**4.2 Mikä on VR:n uuden hinnoittelustrategian päätavoite?**

**4.3 Miten matkustajaliikenne kansainvälistyy?**

**4.4 Mikä on meidän tarjontarakenne?**

**4.5 Mikä on matkustajaliikenteen kilpailustrategia?**

**a) Matkustaminen Suomessa**

**b) Kilpailutilanne rautatieliikenteessä**

**c) Kilpailutilanne bussiliikenteessä**

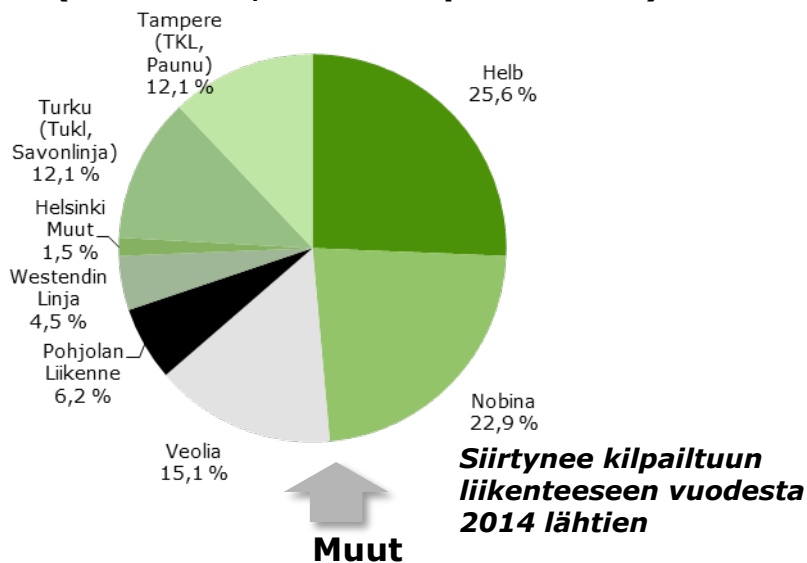
**5. Portfoliostrategia**

**6. Liiketoiminnan riskianalyysi 2013-2015**

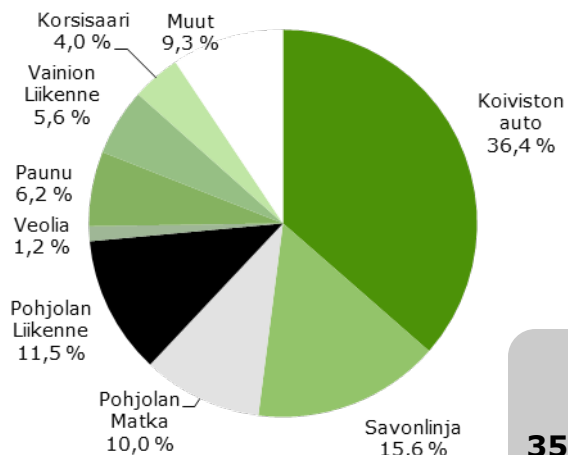
**LIITTEET (erillinen materiaali)**

# Bussimarkkinoilla sopimusliikenne on epäterveellisesti kilpailtu

## Sopimusliikenne (330 MEUR, noin 20 operaattoria)



## (320 MEUR, noin 335 operaattoria)



**Yhteensä:  
650 MEUR /  
350 operaattoria\***

## Bussimarkkinan kilpailutilanne

- Bussiliikennemarkkinan on kaksijakoinen kilpailun suhteen
  - Kilpailtu ("sopimusliikenne"): Hki, Tku, Tre paikallisliikenne
  - Muu Suomi, missä reittejä on myönnetty esim viideksi vuodeksi tietyille bussoperaattoreille
- Vuodesta 2014 lähtien nämäkin markkinat avautuu
- Sopimusliikenteen markkina oli 2009 noin 330m €: Helsinki 250m€, Turku 40m€, Tampere 40m€
- Kannattavuus on heikko erityisesti Helsingissä kilpailutilanteen takia
  - Todennäköisesti korjaantuu tulevina vuosina sopimuskannan uusiutumisen ja potentiaalisen konsolidaation ansiosta
  - Yhden suuren pelaajan (Helb, Veolia, Nobina) poistuminen Helsingin markkinalta nopeuttaisi tervehtymistä
- Muut kaupungit siirtyvät kilpailtuun tilanteeseen alkaen 2014 (esim. Lahti, Jyväskylä, Kuopio ja Oulu)
  - Nykyinen keski suurten kaupunkien paikallisliikenne on volyymiltään noin 50m€

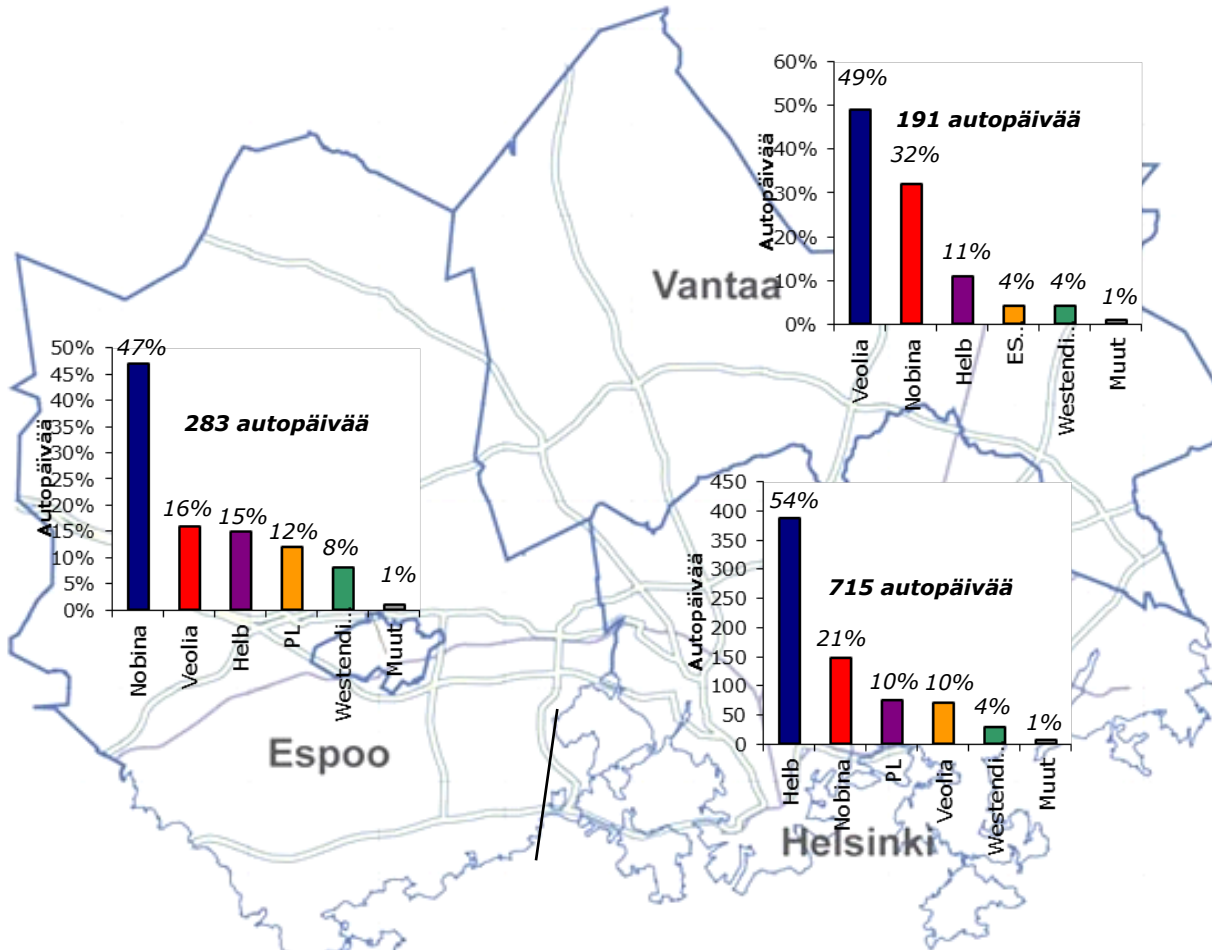
\* Ei sisällä tilausajo- ja pienkalustoliikennettä

Lähde: VR:n arvio



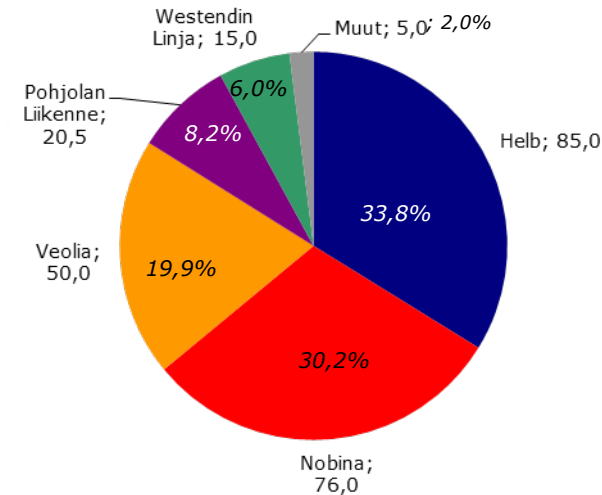
# Suurilla toimijoilla omat vahvat alueensa pääkaupunkiseudun joukkoliikennemarkkinalla

## Markkinosuudet kaupungeittain



Julkinen liikenne HSL-alueella	Matkustajia (mil.) / %
Bussi	162,0 / 50,2%
Metro	57,3 / 17,8%
Raitiovaunu	54,9 / 17,0%
Juna	48,3 / 15,0%

## Bussimarkkina HSL-alueella (n. 250 m€\* / %)



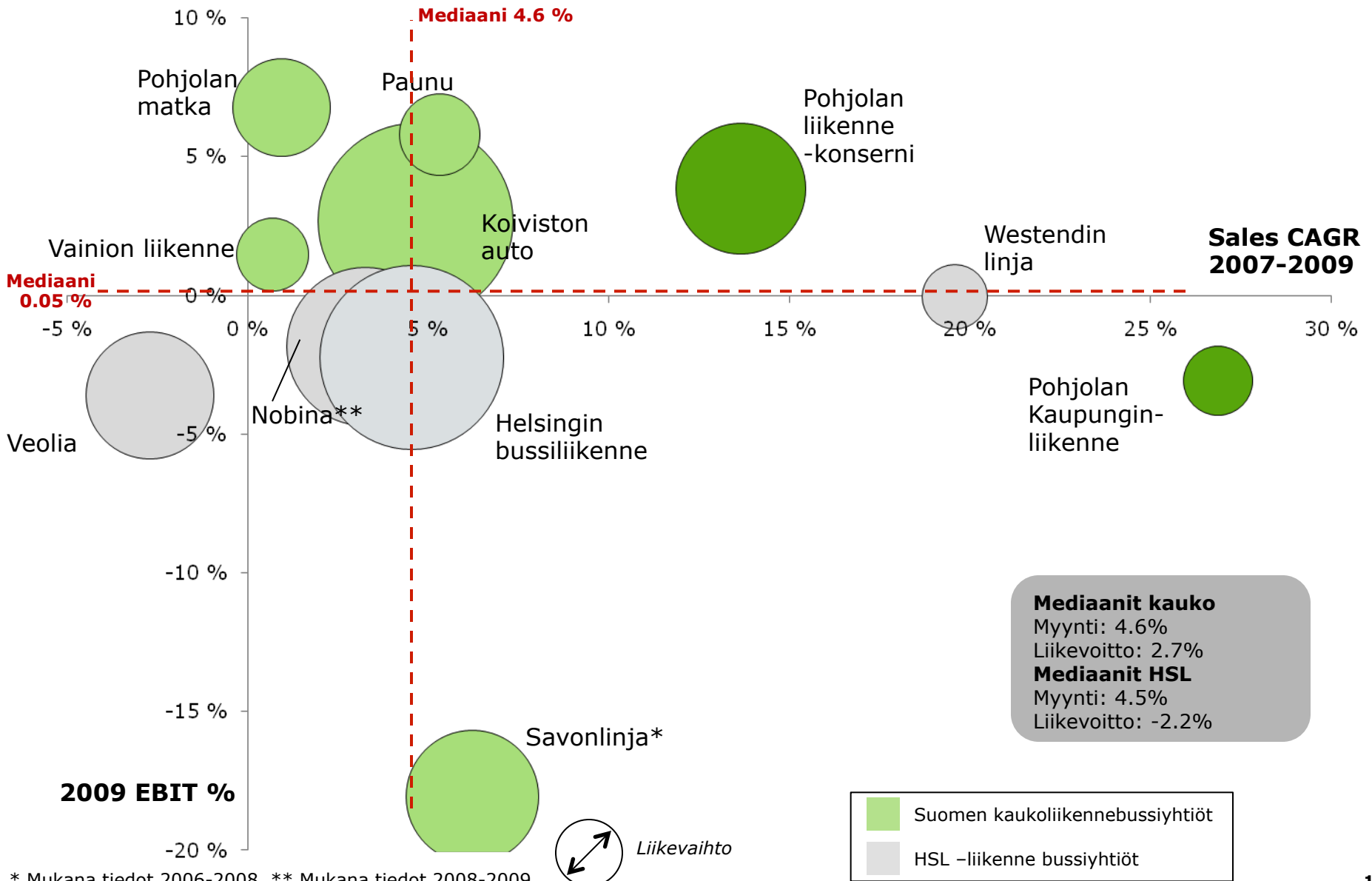
Lähde: VR:n arvio

\* Kaupunkien välinen liikenne jaettu 50/50 molemmille kaupungeille

Lähde: VR:n arvio



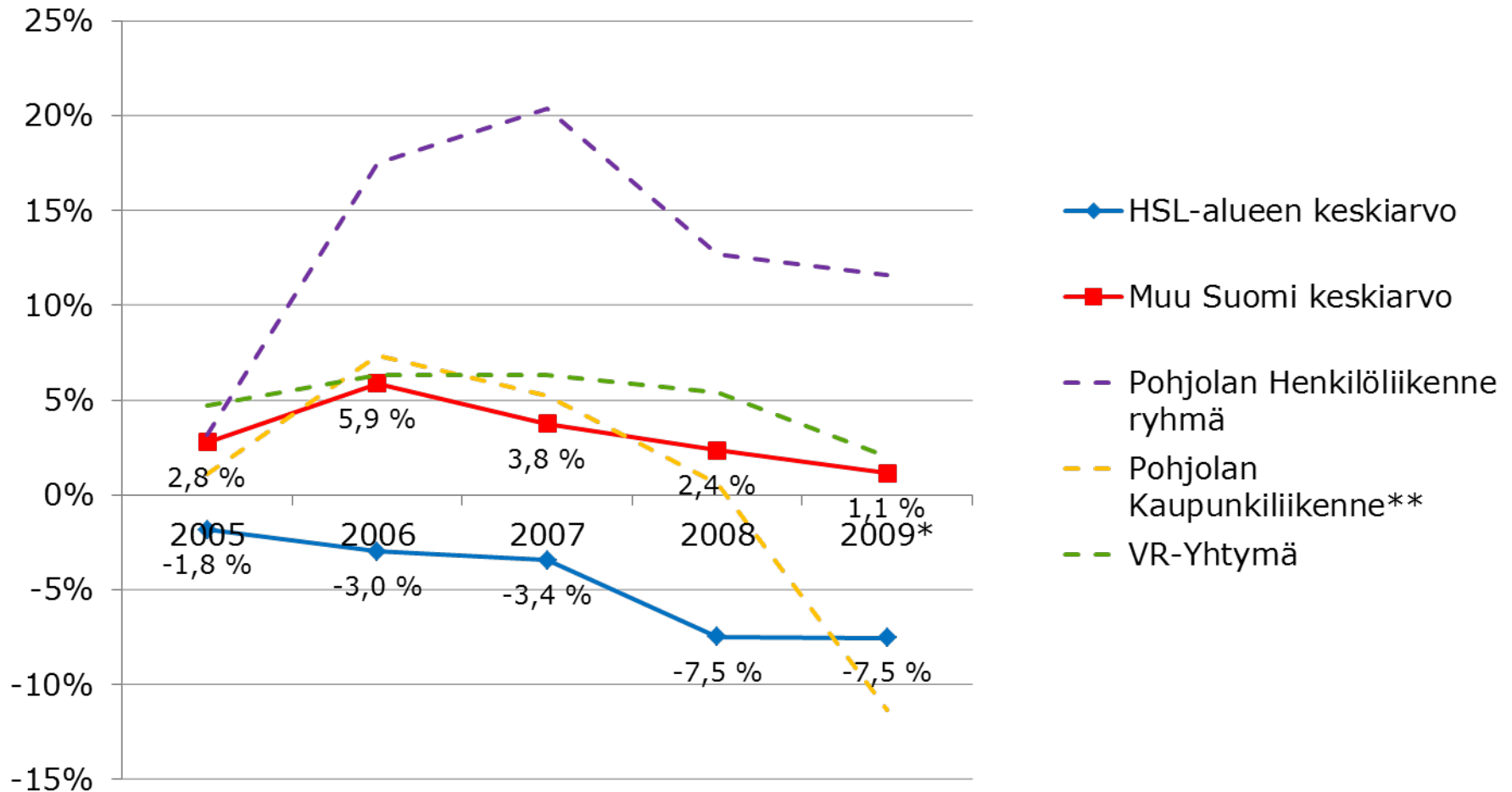
# Pohjolan Liikenne on alansa parhaimpia tuloksentekijöitä





# Pohjolan Liikenteellä on huomattavasti kilpailijoitaan tehokkaampi pääoman tuotto

## ROCE



\*) 2009 ei saatavilla kaikista yhtiöistä

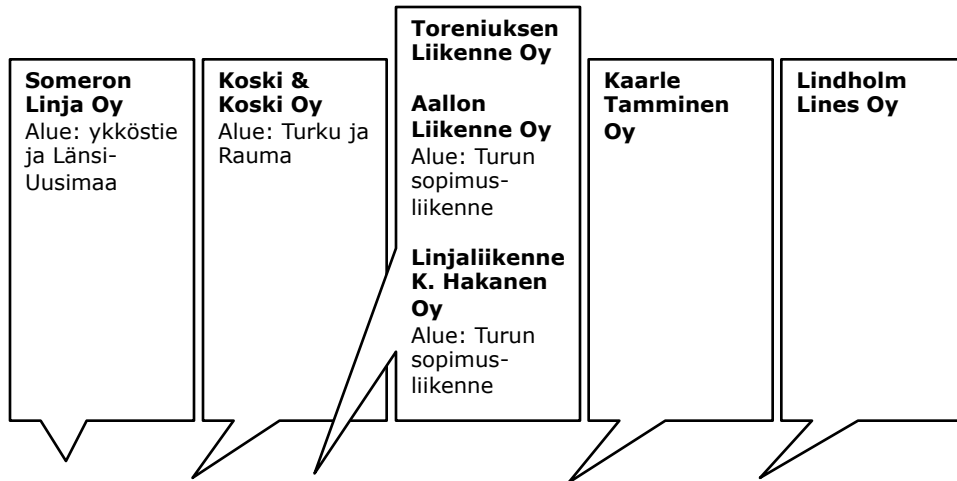
\*\*) Pohjolan Kaupunkiliikenteen poisto-ohjelman muutos otettu huomioon



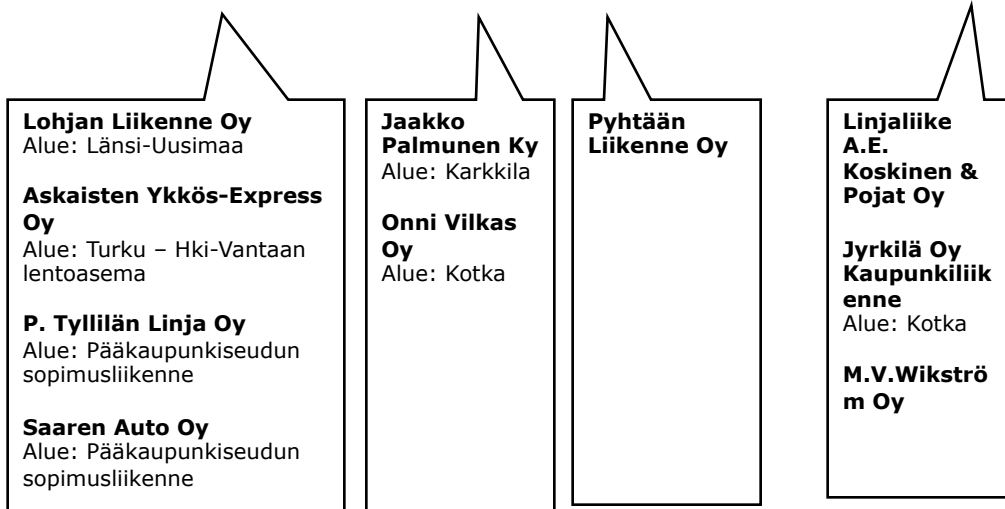


# Pohjolan Liikenne on hyvässä asemassa johtaa markkinan konsolidointia

## Yritysostot Pohjolan Liikenteen strategiassa



1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007



## Kommentit

- Operaattorin kustannusrakenne: Henkilöstö 55%, Materiaalit 20%, Vuokrat 5%, Palvelut 5%, Poistot 10%, Muut 5%
- Henkilöstökoko vaikuttaa positiivisesti operaattorin kilpailukykyyn
  - Hinnoitteluvoima
  - Laajat verkostot
  - Kaluston saatavuus
  - Riskisietokyky sopimusneuvotteluissa
- Konsolidoimalla markkinaa saavutetaan selkeitä kustannussynergioita
  - Hankinnoissa; kunnossapito, kalusto
  - Resurssien käyttö; kalusto, kuljettajat, kunnossapito
  - Rakenteet; terminaaliverkostot, hallinto
- Tulevaisuus
  - Markkinoiden konsolidaatio tulee johtamaan tuottojen paranemiseen
  - Erityisesti HSL-alueella tuottojen uskotaan nousevan konsolidaation ja sopimusten uudelleen neuvottelemisen ansiosta
- Pohjolan Liikenne on erinomaisessa asemassa ajamaan bussimarkkinan uudistumista ja alan konsolidaatiota
  - PL:n nykyinen operatiivinen tehokkuus on todennäköisesti siirrettävissä myös muihin yhtiöihin, joka antaa sille yritysostotilanteessa mahdollisuuden tarjota kilpailukykyisempiä tarjouksia kuin mahdolliset muut pelaajat
  - Lisäksi vuosien pitkäjänteinen työ on luonut PL:lle vahvan taseen, jonka avulla mahdolliset yritysostot on mahdollista toteuttaa



# Pohjolan Liikenteen kilpailukyky

	Kilpailutekijät	VR:n vahvuudet ja ydinkompetenssit	Tapa differentoitua kilpailijoita vastaan
<b>Yhteisiä</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Matkustamisen helppous</li><li>• Matkustajaliikenteen dynaamisuus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kattava verkosto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kokonaispalvelun tarjoaminen</li></ul>
<b>Sopimusliikenne – bussit (Hel, Tku, Tre...)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Suunnittelutyökalut</li><li>• Kustannustehokkuus</li><li>• Varikoiden sijainti</li><li>• Hinnoittelu</li><li>• Sopimuksen mukaisen laadun tuottaminen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Varikkomahdollisuudet konserniyhteistyönä</li><li>• Postintaipaleen varikon sijainti</li><li>• ”Puhdas” kustannusrakenne</li><li>• Vahva rahoitusasema</li><li>• Sopimusta paremman laadun tuottaminen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rahoituksen hinta</li><li>• Varikoiden sijainti</li><li>• Henkilöstön sitouttaminen</li><li>• Laadun ylläpito</li><li>• Kustannustehokkuus</li></ul>
<b>Muut bussit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hinta ja vuorotiheys</li><li>• Operatiivinen tehokkuus</li><li>• (Palvelunlaatu) Hinta-laatusuhde</li><li>• Myyntikanavat</li><li>• Toiminta-alue</li><li>• Täsmällisyys</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hyvät toiminta-alueet</li><li>• Operatiivinen toiminta tehokasta</li><li>• Talous vahvalla pohjalla</li><li>• Liiketoiminta kannattavaa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Myyntikanavat</li><li>• Matkan aikaisten palvelujen kehittäminen</li><li>• Brändin säilyttäminen yhtenäisenä ja vahvana</li></ul>



## Laajeneminen sääntelyn purkaututtua

- Hyödynnetään avautuvat mahdollisuudet VR:n verkkokaupan ja brändin alla
- **2014 Helsinki – Lahti – Jyväskylä – Oulu (uusi reitti)**
  - Koiviston Auto -yhtymän siirtymäajan liikennöintisopimukset päättyvät
- **2018 Helsinki – Tampere (uusi reitti)**
  - Väinö Paunu Oy:n siirtymäajan liikennöintisopimukset päättyvät
  - Täytetään myös junan tarjonta-aukkoja ja kapasiteetin loppumista
- **2018 Helsinki – Turku (lisätarjonta)**
  - J. Vainion Liikenne Oy:n siirtymäajan liikennöintisopimukset päättyvät
  - Täytetään myös junan tarjonta-aukkoja ja kapasiteetin loppumista



# Sisällysluettelo

---

**1. Yhteenveto 2013-2015**

**2. Markkina-analyysi ja toimintaedellytykset 2013-2020**

**3. Visio, mittarit ja tavoitteet 2013-2015**

**4. Strategiset ydinkysymykset**

**4.1 Mikä on VR:n asiakaspalvelustrategia?**

**4.2 Mikä on VR:n uuden hinnoittelustrategian päätavoite?**

**4.3 Miten matkustajaliikenne kansainvälistyy?**

**4.4 Mikä on meidän tarjontarakenne?**

**4.5 Mikä on matkustajaliikenteen kilpailustrategia?**

**a) Matkustaminen Suomessa**

**b) Kilpailutilanne rautatieliikenteessä**

**c) Kilpailutilanne bussiliikenteessä**

**5. Portfoliostrategia**

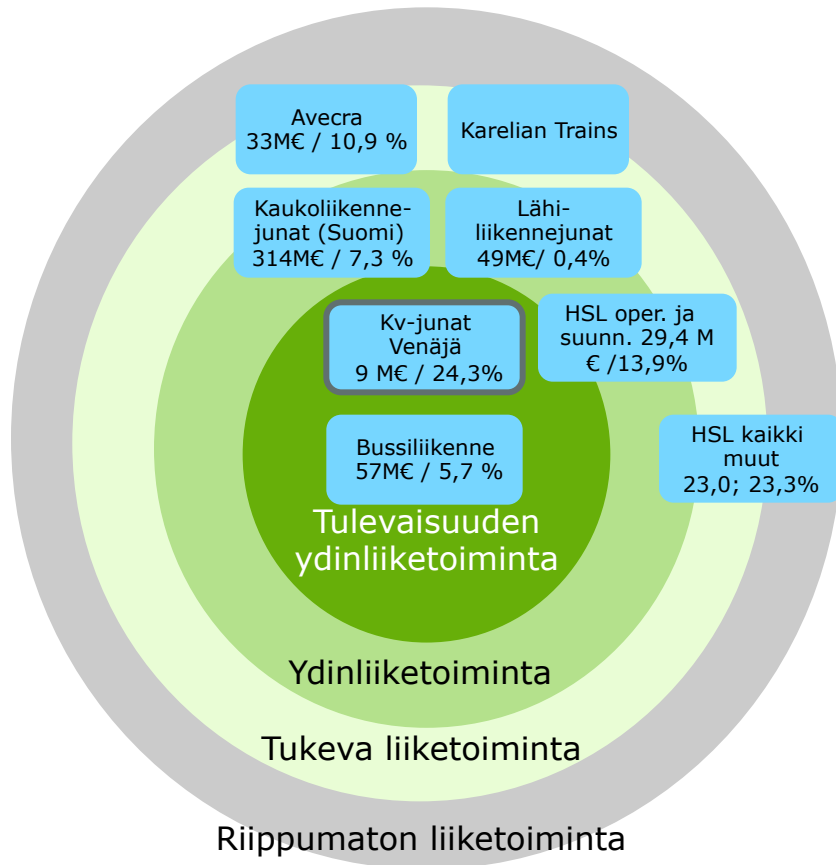
**6. Liiketoiminnan riskianalyysi 2013-2015**

**LIITTEET (erillinen materiaali)**

# Matkustajaliikenteen portfolioanalyysi

Liiketoiminta  
21,1; 5,1%

Liikevoitto %  
Liikevaihto 2010



## Portfolion perustelut

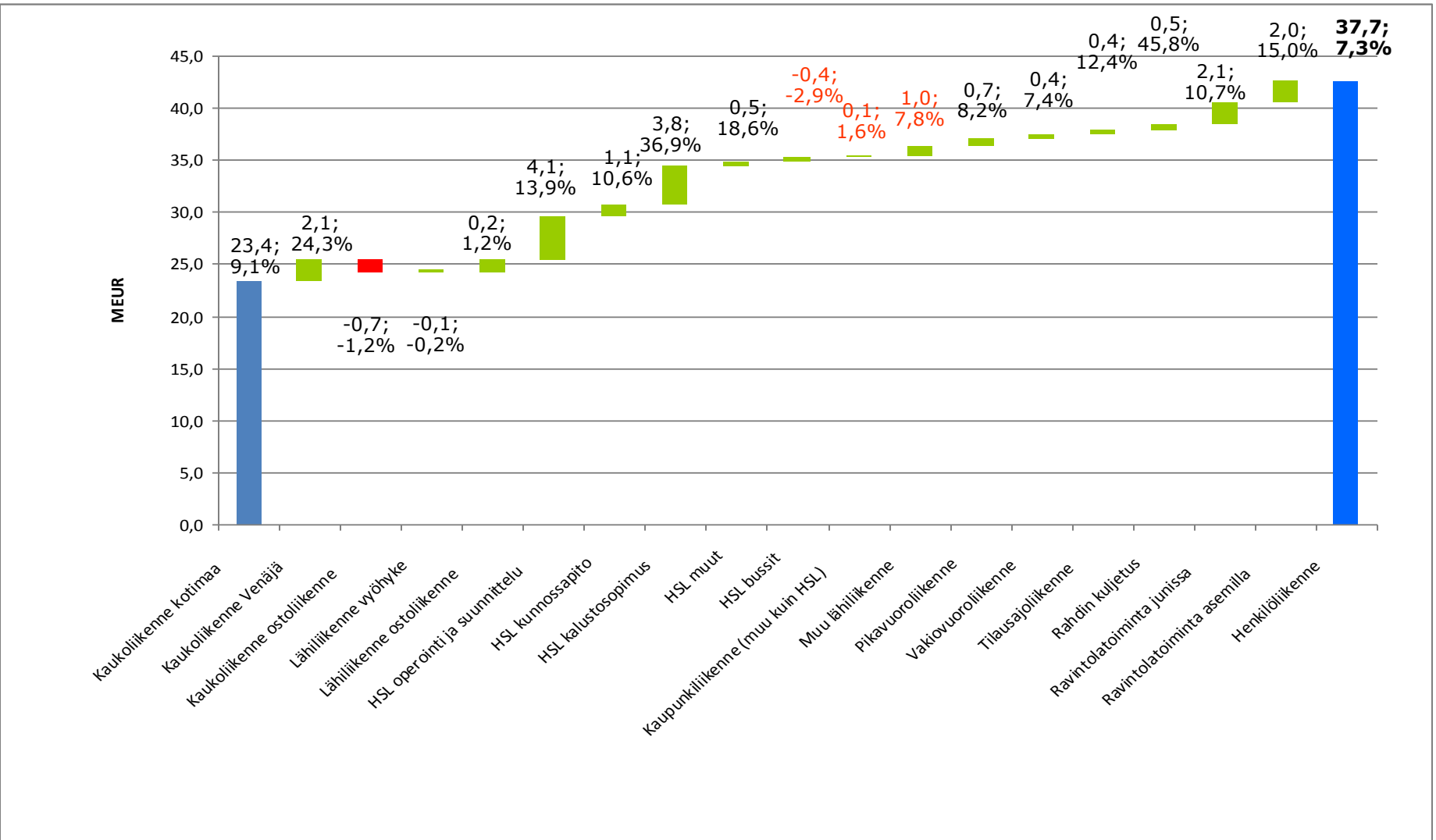
- Kaukoliikennejunat Suomessa muodostavat ~60 % divisioonan liikevaihdosta ja niille on vahva visio markkinaosuuden kasvattamisesta
- Vyöhykeliikennejunat ovat tärkeä osa kokonaispalvelutarjontaa
- HSL:n operointi ja suunnittelu ovat tärkeä osa kokonaispalvelutarjontaa, muista HSL-osuuksista kalusto- ja kaluston kunnossapitosopimukset poistuvat strategiakaudella
- Allegron myötä kv-junaliikenteellä merkittävä kasvupotentiaali ml. markkinaosuuden kasvattaminen muiden matkustusmuotojen kustannuksella mutta myös kokonaan uuden markkinan luominen
- Karelia Trains toimii kaluston leasing -yhtiönä ja edustaa näin ollen tukevaa liiketoimintaa
- Avecra on integroitu palvelu, joka on tärkeä osa matkustajakokemusta ja tukee divisioonan muuta liiketoimintaa
- Bussiliikenne omaa suuren kasvupotentiaalilin: tavoite kaksinkertaistaa liikevaihto strategiakauden aikana

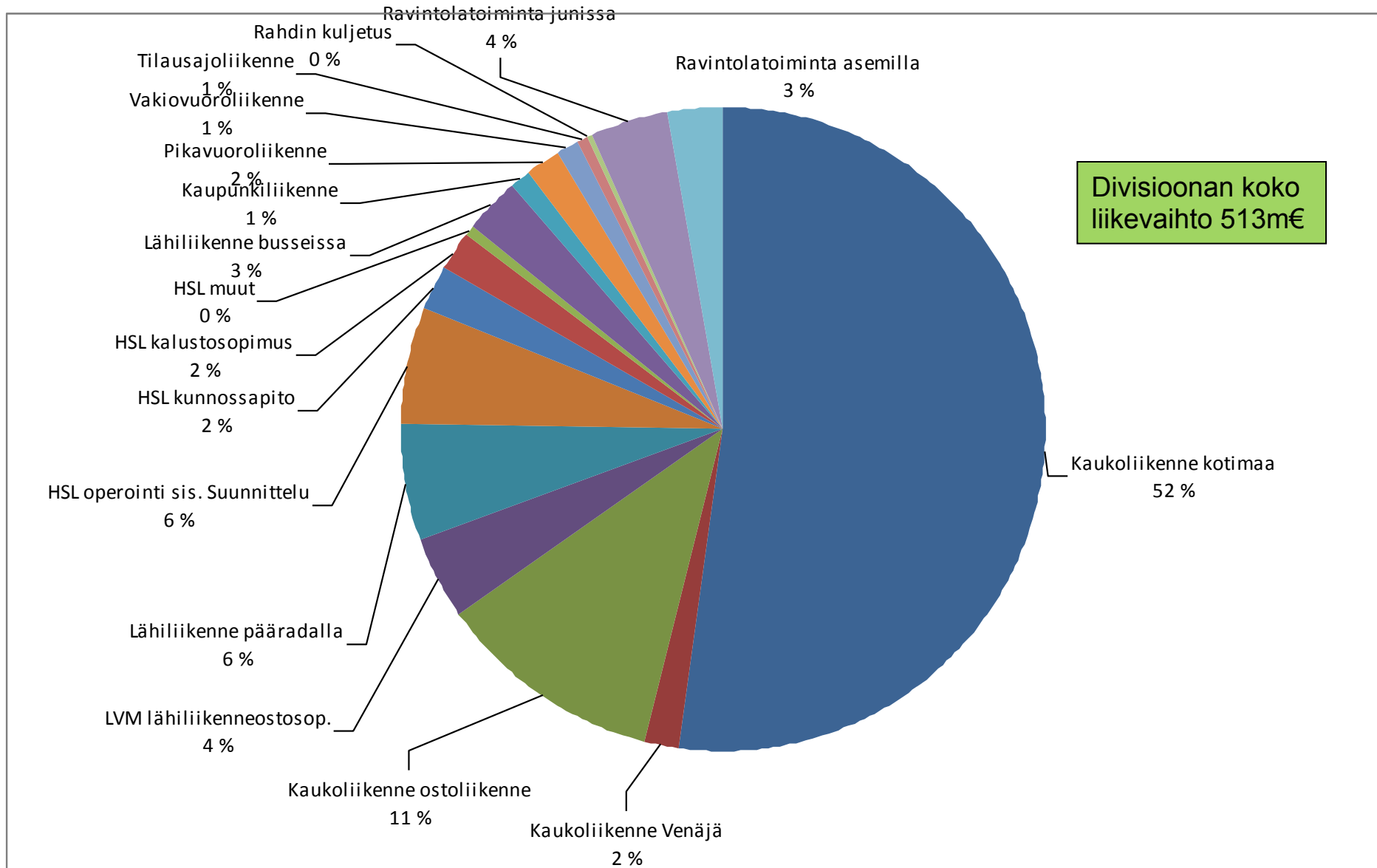


# Liikevoiton jakauma liiketoimittain 2010

Punaiset luvut  
tarkistettava

XX,X;  
y,y%  
Liikevoitto 2010, m€  
Liikevoitto %





Divisioonan koko  
liikevaihto 513m€

## Sopimusliikenne

### Sopimusliikenne raiteilla

52,4; 18,0%

### HSL liikenne raiteilla

- Pääkaupunki
- Seutu

### Operointi

Sis. Suunnittelu  
29,4; 13,9%

### Kaluston kunnossapito

10,2; 10,6%

### Kalusto-sopimus

10,3; 36,9%

### Muut palvelut

2,4; 18,6%

### Sopimusliikenne busseissa

14,7; -2,9%

### HSL liikenne busseilla

- Pääkaupunki
- Seutu

## Lähiliikenne

### Lähiliikenne raiteilla

48,9; 0,4%

### Vyöhyke-liikenne

- Riihimäki
- 28,3; -0,2%

### Osto-liikenne

- Kerava
  - Kirkkonummi
  - Karjaa
  - Lahti
- 20,6; 1,2%

### Lähiliikenne busseissa

18,7; 6,0%

### Lähi-liikenne

- Länsi-Uusimaa
  - Kotkan seutu
  - Kuopion seutu
- 13,2; 7,8%

### Kaupunki-liikenne

- Kotka
  - Hamina
  - Imatra
  - Savonlinna
  - Lohja
- 5,5; 1,6%

## Kaukoliikenne

### Kaukoliikenne raiteilla

322; 7,7%

### Kotimaa

257; 9,1%

### Venäjä

8,6; 24,3%

### Osto-liikenne

56,2; -1,2%

### Kaukoliikenne busseissa

18,3; 11,2%

### Pikavuoro-liikenne

- Helsinki-Salo-Turku
  - Helsinki-Kotka-Hamina
  - Helsinki-Imatra
  - Helsinki-Oulu
- 8,7; 8,2%

### Vakiovuoro-liikenne

Sis. osto-liikenne  
5,4; 7,4%

### Tilausajo-liikenne

Sis. Finnair liikenne  
3,0; 12,4%

### Rahdin-kuljetus

1,3; 45,8%

## Ravintola

### Ravintola Liiketoiminta

32,9; 10,9%

### Junissa

19,5; 10,7%

### Asemilla

13,5; 15,0%

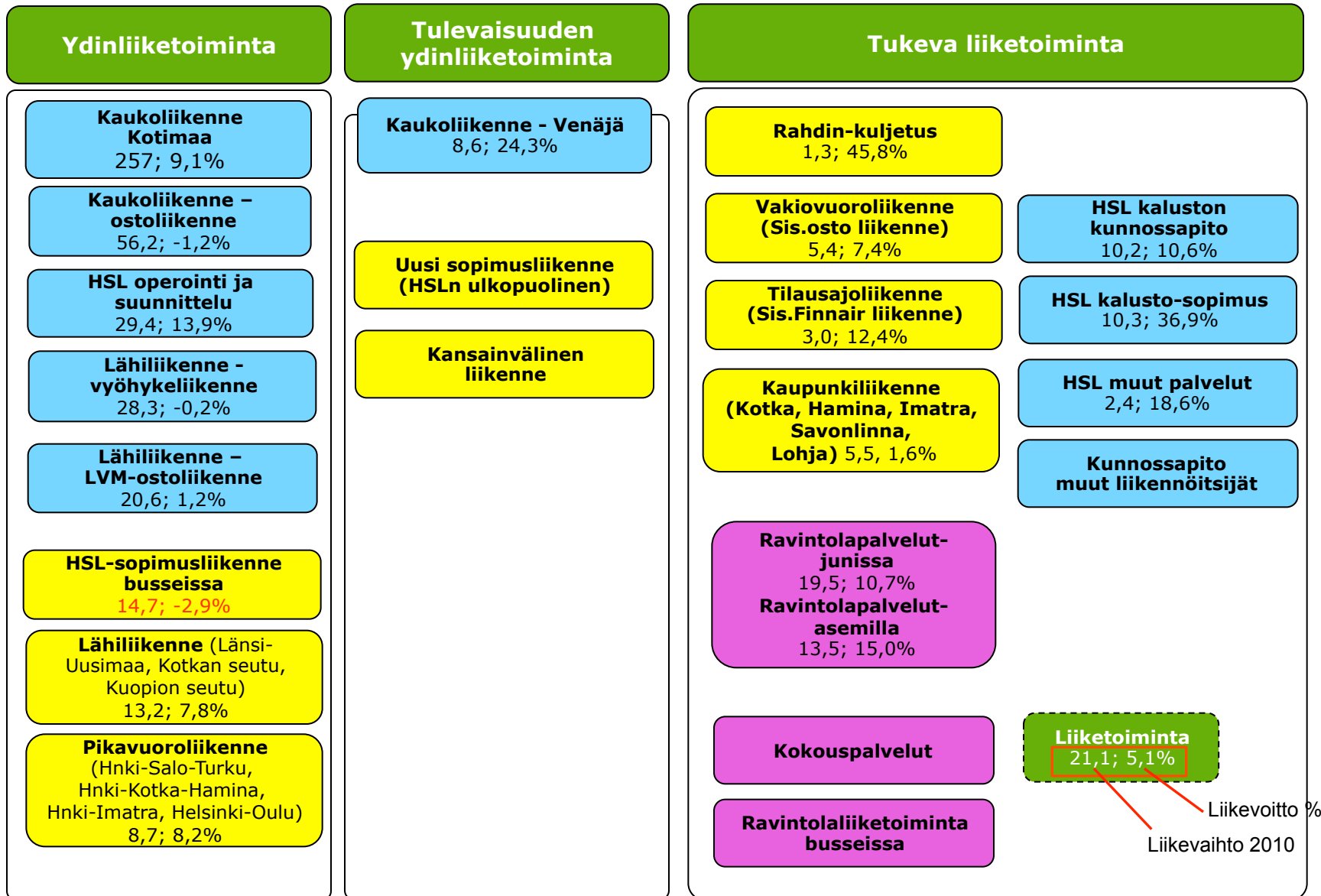
### Liiketoiminta

21,1; 5,1%

Liikevoitto %

Liikevaihto 2010







# Sisällysluettelo

---

**1. Yhteenveto 2013-2015**

**2. Markkina-analyysi ja toimintaedellytykset 2013-2020**

**3. Visio, mittarit ja tavoitteet 2013-2015**

**4. Strategiset ydinkysymykset**

**4.1 Mikä on VR:n asiakaspalvelustrategia?**

**4.2 Mikä on VR:n uuden hinnoittelustrategian päätavoite?**

**4.3 Miten matkustajaliikenne kansainvälistyy?**

**4.4 Mikä on meidän tarjontarakenne?**

**4.5 Mikä on matkustajaliikenteen kilpailustrategia?**

**a) Matkustaminen Suomessa**

**b) Kilpailutilanne rautatieliikenteessä**

**c) Kilpailutilanne bussiliikenteessä**

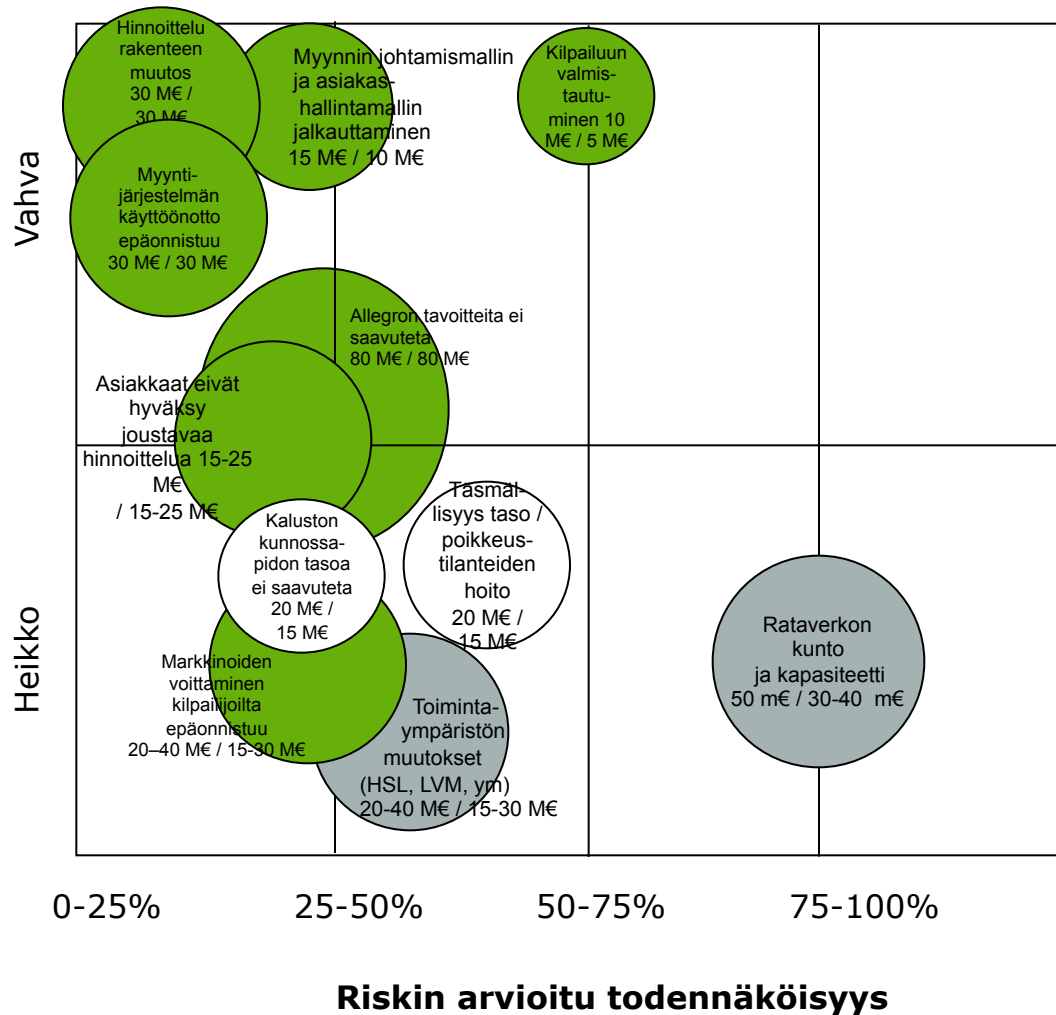
**5. Portfoliostrategia**

**6. Liiketoiminnan riskianalyysi 2013-2015**

**LIITTEET (erillinen materiaali)**

# Matkustajaliikenteen kriittisimmät riskit

**Mahdollisuus toimenpiteillä vaikuttaa riskiin (0-100%)**



**Absoluuttinen liikevaihdon kasvu**  
**2009-2014: 42 M€ target case vs. 77 M€ base case (-35 M€)**

**Absoluuttinen liikevoiton kasvu**  
**2009-2014: 5 M€ target case vs. 37 M€ base case (-32 M€)**



Strategiseen valintaan liittyvä riski



Ulkoinen riski



Sisäinen riski

Ympyrän koko kuvaa riskin liikevoittovaikutuksia (menetettyjä tuloja / lisäkustannuksia) vuonna 2014 verrattuna vuoteen 2009 (liikevaihtovaikutus / liikevoittovaikutus M€)



# Riskit, Matkustajaliikenne 1(2)

Päivitettävä

Kategoria / strat. Valinta	Riskin kuvaus	Riskin arvioitu todennäköisyys	Riskin liikevaihto vaikutus*	Riskin toteutumisen liikevoitto-vaikutus*	Toimenpide riskin torjumiseksi	Mahdollisuus vaikuttaa riskiin	Vastuu	Seuranta
Ulkoiset riskit	Rataverkon kunto ja kapasiteetti	75 %	50 m€	30-40 m€	Aktiivinen sidosryhmätyöskentely ja omien tarpeiden viestinä	5 % ↓	AJa	Hjory
Hinnoittelu strategia	Myyntijärjestelmän käyttöönotto	25 % ↑	30 m€	30 m€	Projektin hallinta, testaus	50%	LRö	Hjory
Hinnoittelu strategia	Myyntin uusien toimintatapojen käyttöönotto H:n myynissä epäonnistuu	25 % ↑	30 m€	30 m€	Projektin hallinta, testaus	100% ↑	LRö	Hjory
Strategia	Markkinoiden voittaminen kilpailijoilta ei onnistu	25 %	20-40 m€	15-30 m€	Hinnoittelu, markkinointi, tarjonnan ja palveluiden kehittäminen	25 %	LRö, AKo	Hjory
Hinnoittelu strategia	Asiakkaat eivät hyväksy joustavaa hinnoittelua	40 % ↑	15-25 m€	15-25 m€	Markkinatutkimukset, viestintä	50 %	LRö	Hjory
Ulkoiset riskit	Toimintaympäristön muutoksia ei osata ennakoida - HSL:n muutokset - LVM -ostot loppuvat - matkustajaliikennelainsäädännön muuttuminen - taantuma jatkuu -Kykenemättömyys vastata kysyntään	50 % ↑	20-40 m€	15-30 m€	Jatkuva tilannekuvan seuranta ja toimenpiteet	15 %	KPR, AVa, HAI	Hjory
Sisäiset riskit	Kaluston kunnossapidon haluttua tasoa ei saavuteta	40 % ↑	20 m€	15 m€	Yhteistyö P & T:n kanssa	25 %	AVa, KPR	Hjory / Tuot jory
Sisäiset riskit	Täsmällisyystasoa ei saada pidettyä ja poikkeustilanteiden hoito ei onnistu	40 %	20 m€	15 m€	Toimenpiteiden toteutus ja valvonta	15 % ↓	AVa, KPR	Hjory / Tuot jory

**Näihin ollaan lisäämässä lyhyet kommentit**



# Riskit, Matkustajaliikenne 2(2)

Päivitettävä

Kategoria / strat. Valinta	Riskin kuvaus	Riskin arvioitu todennäköisyys	Riskin liikevaihto vaikutus*	Riskin toteutumisen liikevoitto-vaikutus*	Toimenpide riskin torjumiseksi	Mahdollisuus vaikuttaa riskiin	Vastuu	Seuranta
Hinnoittelu strategia	Hinnoittelurakenteen muutos ei onnistu	15 %	30 m€	30 m€	Hankkeen hallinta	100 %	LRö	Hjory
Asiakas strategia	Divisioonakohtaisen myyntityöjohtamismallin ja asiakkuuden hoitamismallin jalkauttaminen ei onnistu	15 % ↓	15 m€	10 m€	Hankkeen hallinta, koulutus	100%	LRö	Hjory
Kilpailun avautuminen	Kilpailuun valmistautuminen kesken 2014 lopussa	50 %	5-10 m€	5 m€	Jatkuva seuranta	100 %	KPR	Hjory
Kilpailukyky	Lähiliikennekaluston riittävyys <b>Uusi</b>	50%	10 m€	1,5m€	Yhteistyö Junakulstoyhtiön kanssa	35 %	Aja,KPR	Hjory
Uusi liiketoiminta strategia	Allegro yhteistyö venäläisten kanssa ei toimi ja tavoitteita ei saavuteta	20 %	80 m€ (Karelian Trainsille taattu laina)	80 m€ (Karelian Trainsille taattu laina)	Tiivis yhteistyö kaikilla tasoilla	50 %	AVa	Hjory
Sisäiset riskit	Joustava henkilöstön käyttö ei onnistu	20 %	0 m€	5 m€	Projektin hallinta, järjestöyhteistyö	75%	AKo	Hjory
Bussiliikenteen strategia	Pääkaupunkiseudun bussiliikenteen hintataso ei nouse odotetulla tavalla	20 %	3 m€	3 m€	Kustannusten seuranta ja alentaminen Vaikuttaminen HSL:n kilpailutussääntöihin	25 %	HAI	Hjory / PL
Sisäiset riskit	Varikkojen kapasiteetti ei vastaa kasvavaa liiketoimintaa	20%	3 m€	3 m€	Tiivis konserniyhteistyö Bussivarikkotilojen kartoitus Espoo	40%	AVa, KPR, HAI	Hjory
Sisäiset riskit	Hygieniariski ja tuotevastuu (Avecra)	15%	1 m€	1 m€	Yhteistyö P&T:n kanssa, Kunnossapidon rooli merkittävä. Omien ohjeistusten noudattamisen valvonta.	90%	TNi	Avecra jory
Ulkoiset riskit	Lainsäädäntö ja verotus (Avecra)	35 %	1 m€	1 m€	Reagointi muuttuneiden säädösten perusteella. Uusien toimintamallien etsiminen.	5 %	TNi	Hjory / Avecra