



KUNDE- OG MARKEDSRETTET ORGANISASJON

MARKEDSOMRÅDE SARPSBORG

PROSJEKTARBEID
UTVIKLINGSPROGRAM FOR LEDERE, MELLOMNIVÅ
JERNBANESKOLEN, SEPTEMBER 1989



KUNDE- OG MARKEDSRETTET ORGANISASJON

MARKEDSOMRÅDE SARPSBORG

Prosjektarbeid av

Erik Borgersen
Magnar Enggrav
Marie Lødrup
Bjørn Ståhl

Utviklingsprogram for ledere, Mellomnivå
Jernbaneskolen, September 1989

INNHOLD

0.	Sammendrag.....	4
1.	Innledning.....	5
1.1.	Generelt.....	5
1.2.	Rapportens oppbygning.....	5
2.	Grunnlag.....	7
2.1.	Beskrivelse av Markedsområde Sarpsborg (MoS).....	7
2.2.	Beskrivelse av produktene MoS selger.....	8
2.3.	Kunder, leverandører, samarbeidspartnere og konkurrenter.....	9
2.4.	Analyse av styrke og svakheter i MoS.....	10
3.	Mål.....	13
3.1.	Generelt.....	13
3.2.	Mål hentet fra Stortingsmelding nr. 54.....	14
3.3.	Visjon for Persontrafikk.....	15
3.4.	Mål for MoS.....	15
4.	Strategi.....	16
5.	Organisasjon.....	17
5.1.	Hovedkontoret.....	17
5.2.	Persontrafikkregion Øst.....	18
5.3.	Markedsområde Sarpsborg.....	18
6.	Plan.....	20
7.	Gjennomføring.....	21
7.1.	Intern kommunikasjon.....	21
7.2.	Personalet.....	21
7.3.	Ekstern markedsføring.....	23
7.4.	Andre tiltak.....	23
8.	Resultat og Kontroll.....	25
8.1.	Omsetningen.....	25
8.2.	Regularitet.....	25
8.3.	Øvrige resultater.....	26

9. Endring.....	27
10. Konklusjon.....	28
Kilder.....	30

Vedlegg:

1. Samtale med Fridtjof Bjørkly 13.6.89
2. Referat fra 4. PtL-møte 11. juli 1989
3. "Med NSB på messen", Fredrikstad Blad, uke 33
4. Oversikt over omsetningen
5. Oversikt over antall solgte kundekort pr. 1.8.89
6. Regularitet for Inter-City og Lokaltrafikk

SAMMENDRAG

Markedsområde Sarpsborg (forkortes til MoS i oppgaven) skaper persontrafikkproduktene Inter-City, Lokaltrafikk, Hovedtog Ekspresstog og Hovedtog Nattog.

Området har liten konkurranse mot andre offentlige transportmidler og et stort markedspotensiale. Det er stor konkurranseflate mot privatbilen. Produktene på Østfoldbanen har vært beheftet med dårlig rykte, bl.a. pga. forsinkelser, tildels foreldet materiell og busskjøring pga. anleggsarbeider. Underbemanning og gruppeskillementalitet er hindringer på personalsiden.

MoS skal arbeide mot de mål Persontrafikkdivisjonen har satt. Det betyr en resultatforbedring på 2% og en kvalitetsforbedring. Trafikkintektene skal økes med 5 mill. kr. i forhold til vedtatt '89-budsjett.

Områdets strategi er å markedsrette virksomheten og satse på en kvalitetsforbedring. For å nå disse målene, satses det på opplæringstiltak og utvidet delegering av myndighet.

I gjennomføringen arbeider området med å forbedre den interne kommunikasjon. Personalet trekkes aktivt inn i markedsgrupper og i opplæring i kundebehandling/service. Området er med på igangsettingen av et prosjekt for kundeservice som omfatter servicestyling, medarbeiderutvikling og markedsretting av kompetansen. Prosjektet drives av Persontrafikkdivisjonen.

Andre opplæringstiltak er også igang. Her må MoS og Persontrafikk ta hensyn til at det trengs noe modningstid. I tråd med de nye ledelsesprinsippene skal lederne i samråd med sine medarbeidere selv definere sine og medarbeidernes opplæringsbehov. MoS bør også arbeide videre med totalreisekonseptet. Det er viktig at personalet får økt bevissthet om totalreisen.

Mos ligger pr. 31.6.89 godt an til å nå resultatmålene. Regulariteten er også bedret, men målene er ennå ikke nådd. Prosessen mot mer markedsorientering har allerede gitt resultater, men området har behov for markedsundersøkelser. I disse undersøkelsene bør man få kartlagt kvalitetsnivå og benytte dette til å formulere kvalitetsmål.

1. INNLEDNING

1.1. GENERELT

Denne rapporten er skrevet av Geografisk gruppe Oslo 1 på NSB's mellomlederprogram 1988/89. Oppgavens ordlyd var som følger:

"KUNDE OG MARKEDSRETTET ORGANISASJON

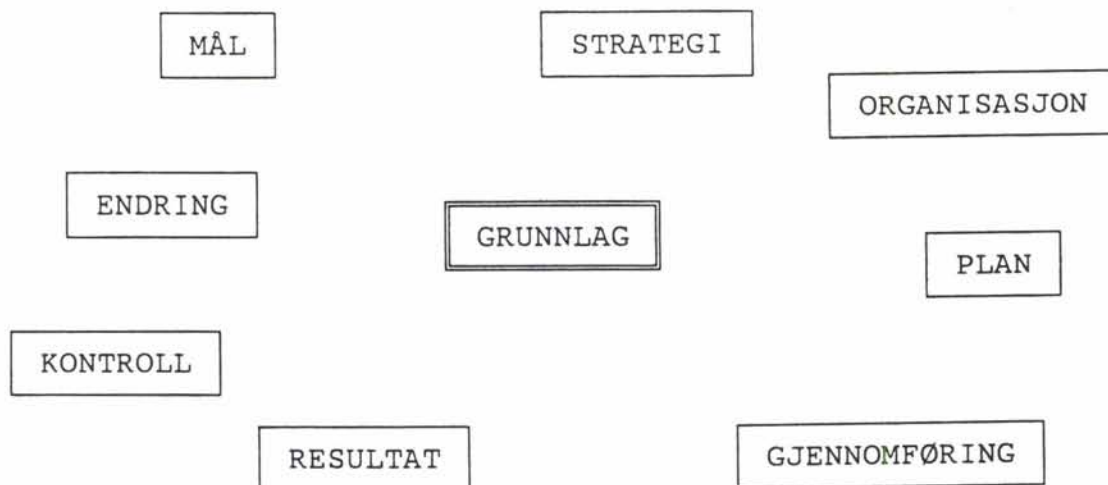
Ett av målene for NSB 1989 - 93 er
- "å kunne tilby mest mulig landsomfattende person- og godstransport og andre reiselivsprodukter som dekker kundens krav til kvalitet"

Hvordan kan dere gjennom eget arbeidssted og det produktet dere skaper bidra til at NSB står fram som en markeds- og kundeorientert bedrift?"

Da en av gruppens medlemmer arbeider i områdeledelsen i **Markedsområde Sarpsborg**, Persontrafikkdivisjonen, falt det naturlig for oss å fokusere på dette området. Gjennom resten av oppgaven forkortes Markedsområde Sarpsborg til MoS.

1.2. RAPPORTENS OPPBYGNING

Vi tar utgangspunkt i en modell etter Kjeld Rimberg for oppbyggingen av oppgaven. På neste side utdypes de enkelte punktene i modellen.



Figur 1.

Modell etter Kjeld Rimberg,
3. samling Mellomlederprogrammet
Fredrikstad, 31.5.89

Grunnlag

Grunnlaget er bedriftens utgangspunkt, nåsituasjonen.

Mål

Målene skal være konkrete og realistiske.

Strategi

Det vi gjør i forhold til omgivelsene; hva vi gjør for å nå målet.

Organisasjon

Organisasjonen er et virkemiddel for å nå målet.

Plan

Dette er konkrete tiltak (1 - 10) for å nå målet.

Gjennomføring

Resultat

Resultatet måles i forhold til målet.

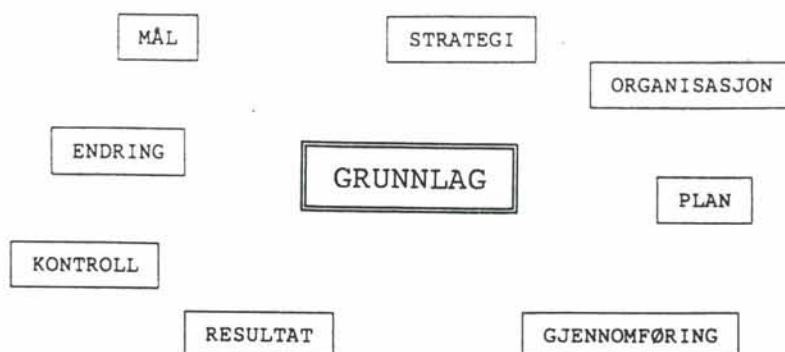
Kontroll

Har vi nådd de målene vi har satt oss?

Endring

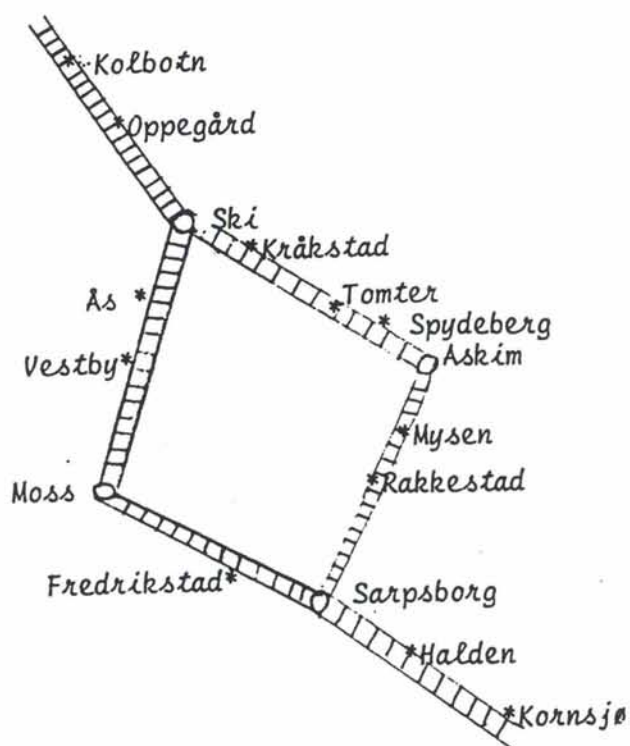
Må vi foreta endringer for å nå de fastsatte målene?

2. GRUNNLAG



2.1. BESKRIVELSE AV MARKEDSOMRÅDE SARPSBORG (MoS)

Markedomsråde Sarpsborg (MoS) omfatter Østfoldbanens 16 stasjoner fra Ljan til Kornsjø over østre og vestre linje. Figur 2 under viser området og de betjente stasjonene.



Figur 2

MoS omfatter i alt 134 årsverk fordelt på innvendig og utvendig og renholdspersonale.

MoS har sin administrasjon i Sarpsborg. Administrasjonen består av følgende personer:

- Områdesjef
- Leder for Administrasjon og Personale
- Leder for Markedføring og Økonomi
- Medarbeider i regnskap- og personaladministrasjon
- Kontorfullmektig (sekretær- og regnskapsfunksjon)

2.2. BESKRIVELSE AV PRODUKTENE MoS SELGER

MoS selger følgende produkter:

- * Lokaltog nærtrafikk (Skøyen-Ski, Skøyen-Moss, Skøyen-Mysen-Sarpsborg)
- * Inter-Citytog (Oslo S-Halden)
- * Hovedtog Ekspresstog (Utlandet o/Kornsjø)
- * Hovedtog Nattog (Utlandet o/Kornsjø)

Disse produktene inneholder en rekke elementer som må være tilfredsstillende for at kundene skal bli fornøyde. For kundene er det ikke bare selve togturen fra A til B som avgjør om vedkommende er fornøyd med våre produkter. Totalreisen begynner når kunden først tenker på å foreta en reise og avsluttes først når vedkommende er hjemme på sin egen dørterskel igjen. Totalreisen inneholder med andre ord:

- informasjon før avreise
- tilgjengelighet til stasjon (evt. bussforbindelser, parkeringsmuligheter ved stasjonen, etc.)
- venterom
- billettsalg, reisegodsekspedisjon
- servering (i tog og på stasjoner)
- togekspedisjon/informasjon ved stasjonene
- informasjon/oppfølging etter avsluttet reise
- takling av eventuelle reklamasjoner/klager

Alle disse elementene bidrar til kundens helhetsinntrykk av reisen. Andre elementer som kunden ikke kommer direkte i kontakt med, men som er vel så viktige for helheten, er:

- renhold
- skifting
- vognvisitasjon
- vedlikehold

2.3. KUNDER, LEVERANDØRER, SAMARBEIDSPARTNERE OG KONKURRENTER

Under viser vi en oversikt over kunder (interne og eksterne), samarbeidspartnere og konkurrenter:

Eksterne kunder; reisende:

- * Arbeidsreisende
- * Skolereiser
- * Militære
- * Feriereisende
- * Besøksreisende
- * Forretningsreisende
- * Kurs-/seminar-reisende
- * Private reisebyråer
- * Offentlige

Interne kunder:

- * Godstrafikkdivisjonen (fremføring, godsplass til ekspressgods og lokalgods)

Leverandører:

- * Godstrafikkdivisjonen (Gt-stasjoner selger billetter for Pt, godstogene må være i rute slik at person togene er i rute)
- * Banedivisjonen (kjørevei og faste tekniske anlegg)
- * Eiendomsdivisjonen (eier bl.a. stasjonsbygningene)
- * Materielldivisjonen (vedlikehold, forsyning, mm.)
- * Persontrafikkregion Øst (rutekontor, driftskontor, rapporter, mm.)
- * Hovedkontoret (reklame, økonomiske rapporter, mm.)
- * Jernbaneskolen (opplæring)
- * Eksterne leverandører (f.eks. renhold, snørydding, mm.)

Samarbeidspartnere:

- * NSB Reisebyrå (samarbeidet bør utvikles og styrkes)
- * Rutebilselskapene
 - samordning av ruter
 - felles samordnet billettsystem Mysen-Sarpsborg
 - NSB er agent for rutebilselskapene på Askim og Mysen
- * Taxisentralene
- * Narvesen A/S (kioskene)
- * Togservice A/S (togservering)
- * Leietakere/drivere av Jernbanekafeene

Konkurrenter:

- * Privatbil
- * Rutebilene på noen få relasjoner
- * Fly og båt på utenlandsforbindelsene, f.eks. til Gøteborg og København
- * En kuriositet: Helikopter fra Fredrikstad til Fornebu

2.4. ANALYSE AV STYRKE OG SVAKHETER I MoS

Vi har valgt å analysere nåsituasjonen i MoS i styrke og svakheter.

Styrke

Produktet:

- * har stor grad av sikkerhet (få ulykker oppfattes som meget sikkert)
- * liten konkurranse mot andre offentlige transportmidler
- * stort markedspotensiale som kan bearbeides ved aktiv markedsføring
- * egen kjørevei
- * toget er et miljøvennlig transportmiddel
- * Ved noen stasjoner er produktet lett tilgjengelig (gode parkeringsmuligheter, felles buss-/baneterminal eller fast bussforbindelse via stasjonene. Gode eksempler er Askim, Mysen, Ås og Vestby)

- * Ski og Mysen har nye stasjoner der stasjonene er integrert i et større servicesenter - utviklet i samsvar med NSB's nye eiendomsstrategi
- * Halden har en ny gatebruksplan som vil legge enten parkeringshus/parkeringsplass eller bussterminal til stasjonen. Fredrikstad begynner også å tenke på samkjøring buss/tog.

Personalet:

- * har kompetanse til og er innstilt på å jobbe fleksibelt
- * Etter BO ble videreføring av delegeringstanken satt på dagsordenen i MoS. Delegering er et prioritert mål i ledelsen av MoS.
- * et lederteam i MoS som er innstilt på samarbeid, som er villig til å påta seg ansvar og gå nye veier

Svakheter

Produktet:

- * har hatt dårlig rykte (forsinkelser og tildels for-eldet materiell)
- * Ved noen stasjoner er det for dårlig tilgjengelighet; mangel på parkeringsplasser, rutebilstasjonen for langt fra stasjonene, for dårlig samordning buss-bane (eks.: Moss og Sarpsborg).
- * En del stasjoner og holdeplasser er preget av hærverk og forsømt vedlikehold

Personalet:

- * for lite markedsorientert
- * mangler markedsanalyser
- * for dårlig produktkunnskap (materiell, billettyper/-rabatter)
- * underbemanning som igjen gjør det vanskelig å gjennomføre opplæring og utvikling
- * konflikt mellom sikkerhetstjenesten og tid til å gi informasjon og ta seg av kundene (yte service)
- * Delegeringsprosessen er ikke kommet langt nok. Beslutningsmyndighet må i større grad settes i forhold til forpliktende mål og resultatkrav.
- * de nye tankene om interne kunder og leverandører er for lite utbredt
- * for lite kommunikasjon mellom divisjonene (kunder og lev.) og spillereglene og ansvarsgrensene er ikke helt på plass i den nye organisasjonen.

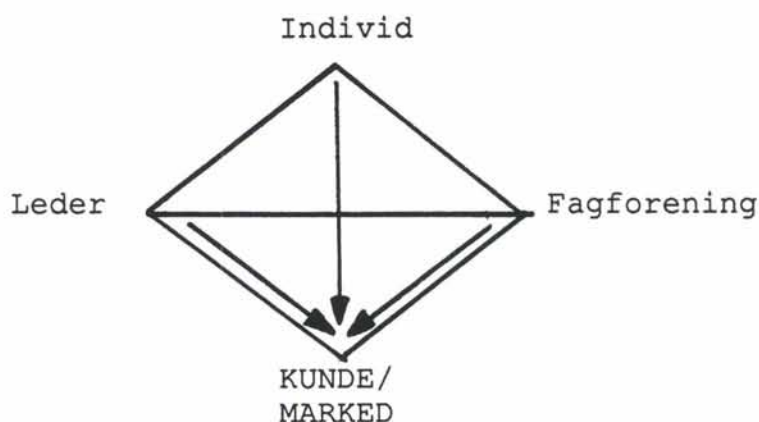
- * gruppeskillementalitet som dels skyldes:
 - spesialisering, egne miljøer rundt oppgavene (mindreverdigheitskompleks hos enkelte grupper)
 - adskilte fagforeninger (du skal bare gjøre ditt eget fagarbeid, selvom du har ledig kapasitet til å hjelpe andre)
- * hittil for lite oppfølging/tilbakemelding overfor personalet når det gjelder resultatoppnåelse

3. MÅL



3.1. GENERELT

NSB skal bli en markedsrettet bedrift. Haukås' modell, figur 3, illustrerer hvordan hver enkelt av de ansatte på alle nivåer i bedriften, ledere og fagforeninger må ha kunden i fokus.



Figur 3

Modell etter Lars Haukås,
3. samling Mellomlederprogrammet
Fredrikstad, 30.5.1989

Rimberg har videre skissert hvordan NSB skal gå

<u>Fra</u>		<u>Til</u>
Forvaltning	->	Forretningsbedrift
Beskyttelse	->	Konkurransen
Innadvendt	->	Utadvendt
Utskjelt	->	Ønsket

3.2. MÅL HENTET FRA STORTINGSMELDING NR. 54

I "Stortingsmelding nr. 54 (1988-89), Norsk Jernbaneplan 1990-1993" skisseres følgende for NSB's Persontrafikk:

- * Det skal innføres et nytt økonomisk styringssystem der NSB deles i en kjøreveisdal og en trafikkdel. Persontrafikk skal ikke betale avgift for bruk av kjøreveien.
- * All virksomhet ved NSB skal klare en produktivitetsforbedring på 2% pr. år. For Persontrafikk skal Hovedtogene (Produktgruppene Hovedtog Ekspresstog og Hovedtog Nattog) gi positivt dekningsbidrag i 1991. For annen persontrafikk (Inter-City, Regiontog og Lokaltog) skal Staten kjøpe ytelse av NSB.
- * Staten ser på Inter-City og Nærtrafikk som satsingsområder av miljøhensyn
- * Det skal føres en markeditilpasset takstpolitikk for Inter-City.

På Østfoldbanen blir det investeringer i følgende:

- Dobbeltspor Ski-Moss
- Togradio
- Nye Inter-City-togsett

Det arbeides dessuten med trasseforbedringer og bedring av kontaktledningens dynamiske standard.

3.3. VISJON FOR PERSONTRAFIKK

Persontrafikkdivisjonen har definert følgende visjon:

FORNØYDE KUNDER

SIKKERT FRAM

TIL RETT TID

3.4. MÅL FOR MoS

Hovedmål for Markedsområde Sarpsborg er:

- * Resultatforbedring
- * Øking i trafikkinntektene med 5 millioner kroner i forhold til vedtatt '89-budsjett
 - økt trafikk
 - økte inntekter
 - bedre effektivitet og dermed reduserte enhetskostnadene

Regularitetsmålene for produktene MoS selger er:

- * Hovedtog: 80% mindre enn 5 min. forsinket
(fra 1990: 90% mindre enn 5 min. forsinket)
- * Inter-City: 90% mindre enn 5 min. forsinket
- * Lokaltog: 90% mindre enn 3 min. forsinket

4. STRATEGI



Strategi er hva vi gjør i forhold til omgivelsene for å nå målet. MoS har lagt opp til følgende strategi:

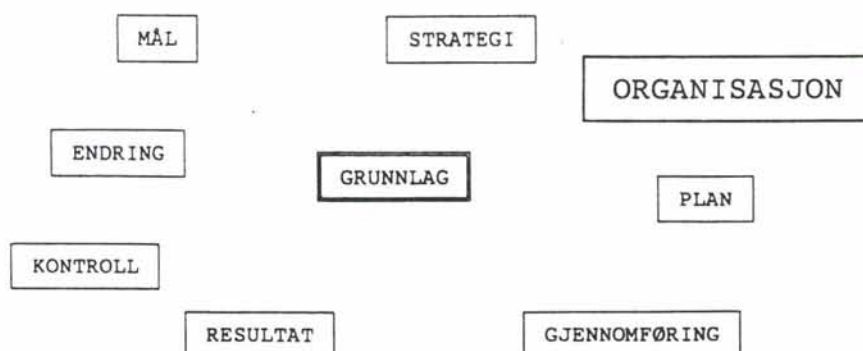
* Markedsrette virksomheten

- et bevisst forhold til kunder og markedet
- kundene og kundenes behov i sentrum for det som gjøres
- klarere profilering av områdetets produkter

* Kvalitetsforbedring

- bedre regularitet
- service
- kvalitetsbedring av stasjonsanleggene; bedre tilgjengelighet, utvidelse av parkeringskapasitet ved stasjonene, pådriver når det gjelder oppussing/opprusting av stasjoner/holdeplasser
- bedre renhold i tog

5. ORGANISASJON



Organisasjonen er et virkemiddel for å nå målet. Det betyr at organisasjonen må tilpasses den strategien og de målene vi har satt oss slik at vi blir i stand til å nå disse.

Mos har allerede funnet områder der det må foretas tilpasninger i organisasjonen for å tilfredsstille de målene det arbeides etter. Vi har delt behovene inn på tre nivåer; endringer Hovedkontoret må stå ansvarlig for, endringer Persontrafikkregion Øst må stå ansvarlig for og endringer som bør gjøres i Markedområde Sarpsborg. Det er Mos' ansvar å definere krav til PtØ og Hk.

5.1. HOVEDKONTORET

- * MoS ønsker raske, spesifiserte økonomiske rapporter (styringsverktøy), bl.a. over stasjonenes salg av billetter fordelt på destinasjoner og en sammenligning stasjonene imellom (dette skaper konkurranse og motivasjon). Arbeidet med å forbedre salgsrapporteringen er igang, men det bør forseres og prioriteres høyt.
- * Det er en egen veileder for ledere i Persontrafikkdivisjonen. Han arbeider spesielt med MoS (se vedlegg 1).

- * Opplæring skal tilpasses de nye behovene ute:
 - opplæring i salgsteknikk
 - felles grunnopplæring slik at personalet ikke blir for spesialiserte, men kan brukes fleksibelt

5.2. PERSONTRAFIKKREGION ØST

- * Må gi økt delegering av beslutningsmyndighet til områdene
- * Må støtte markedsområdet med spisskompetanse og stabsfunksjoner

5.3. MARKEDSOMRÅDE SARPSBORG

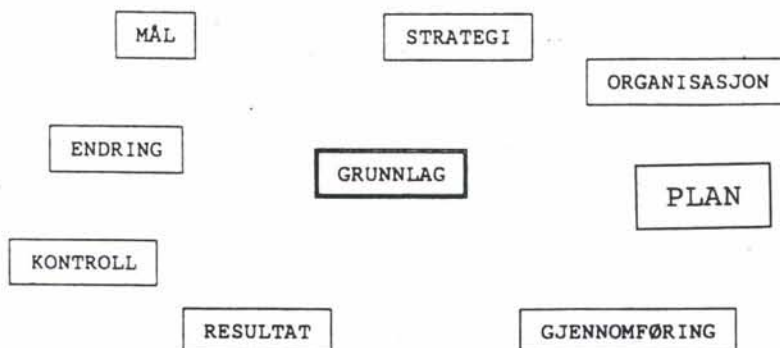
- * Er for tiden generelt underbemannet (gjør det vanskelig å sende personale på kurs og avsette tid til opplæringstiltak). Rekrutteringstiltak vil bli iverksatt i nærmeste framtid.
- * Persontrafikklederen på Sarpsborg stasjon har satt opp en liste over punkter han ønsker økt beslutningsmyndighet på - denne vil bli avklart med de andre Persontrafikklederne og vil danne en mal for delegering til lederne på de 6 største stasjonene i MoS; Ski, Moss, Fredrikstad, Sarpsborg, Halden og Mysen
- * En av markedsområdets medarbeidere deltar i en sentral arbeidsgruppe som skal ta for seg hva som kan/bør delegeres av beslutningsmyndighet til frontpersonalet.
- * Tanken om internservice er ikke nok utbredt ennå; det er områdets ansvar å spre dette videre nedover i organisasjonen
- * Delegering forutsetter at myndighet/fullmakter kan kobles mot forpliktende ansvar, og at det finnes muligheter til å kontrollere at mål og avtalte resultater nås. Området har ikke kommet langt nok ennå med desentralisering og delegering. Arbeid er igang for å komme videre, men i den konkrete målstyring og

ledelse skal alle i større grad melde fra hva de trenger av:

- myndighet
- regelendringer
- opplæringsmuligheter for personale og ledere
- systemer m.v.

for å kunne oppfylle de mål og resultatkrav som stilles på kort og lengre sikt.

6. PLAN



- * Ha etablert en markedsgruppe innen 1.4.89
- * Ha utarbeidet en detaljert markedsplan innen 15.5.89.
- * Ha gjennomført minst 10 kundebesøk i bedrifts- og institusjonsmarkedet pr. måned fra 1.5.89
- * Ha produsert tilbudsfolder for høst- og vinterhalvåret 1989/90 innen 15.5.89
- * Ha etablert et servicekontor - NSB Kundeservice (Fredrikstad stasjon) - innen 31.12.89
- * Ha inngått avtaler om minst 10 charter- eller gruppereiser innen 31.12.89

Langsiktige planer som berører MoS:

- Videre utbygging av dobbeltsporet Ski-Moss
- Nye Inter-City-togsett
- Flere lokaltogsett
- Videre fornyelse av kontaktledningen
- Forbedring av skinnegangen
- Scan-Link
- Jernbaneforbindelse til Hurum

Disse målene skal brytes ned til mål for den enkelte stasjon samtidig som det skal lages egne lokale mål for stasjonene.

7. GJENNOMFØRING



7.1. INTERN KOMMUNIKASJON

God intern kommunikasjon er viktig for å få gjennomført planen. Personalet skal holdes orientert om inntektsutviklingen i området, og informasjonsmøter har vært holdt fra tid til annen. Frammøtet på møtene har vært dårlig, men engasjementet hos de som har møtt har vært gledelig stort. Formen på møtene (frivillig frammøte på fritiden) må vurderes. Området bør finne en møteform som passer slik at flest mulig kan møte.

Området har en intern avis. Den skal nå forbedres. Avisen skal formidle hva som er oppnådd og virke motiverende.

7.2. PERSONALET

Det er opprettet en markedsføringsgruppe i MoS som består av konduktører, lokførere og innvendig og utvendig stasjonspersonale. Gruppen har informasjonsmøter og er aktiviserende, ideskapende, motiverende, inspirerende og utviklende. De deltok bl.a. på messene "Dialog '89" i Halden, Fredrikstadmessen og Momarkedet.

En del opplæringstiltak er satt igang;

- spesialkurs på Jernbaneskolen
- markedsføringskurs PtØ
- markedsføringsgruppa i MoS har kurs i salgsteknikk
- produktkunnskap: utenlandske billetter, demonstrasjon av materiell

Et prosjekt for kundeservice som fokuserer på servicestyring, medarbeiderutvikling og markedsretting av kompetansen er satt igang. Prosjektet drives av Persontrafikk. Markedsområde Sarpsborg og Markedsområde Drammen skal være pilotprosjekter. Stasjonene har opprettet lokale grupper (bestående av forskjellige faggrupper) som skal delta i pilotprosjektet, som er en videreføring av den målstyringsprosessen MoS allerede er igang med.

Gt og Pt har begynt å samarbeide om fleksibel personalbruk. Ønsket er at personalet skal kunne benyttes over divisjonsskillene.

Medarbeidersamtaler er såvidt satt igang. Saker det må arbeides videre med, er:

- forandre holdninger
- fleksibel personalbruk
- inntakskriterier
- systemer m.v.

Lederne motarbeider bevisst "Kos med misnøye"-tendenser. Det er regelmessige postmøter i ledelsen og det er faste PtL- (Persontrafikkleder-) møter en gang pr. måned. Et PtL-referat er vedlagt (vedlegg 2).

Det er et eget program for persontrafikklederne (PtL) i MoS. PtL forplikter seg på å nå fastsatte mål. Et middel for å nå de fastsatte målene er økt beslutningsmyndighet til PtL. PtL på store stasjoner har nå fått begrenset rekvisisjonsrett.

Det har vært innhentet personale fra andre områder for å få dekket ekstraordinære behov i forbindelse med dobbeltspor-prosjektet.

7.3. EKSTERN MARKEDSFØRING

Massemedia:

- * Annonser om nye togtider, IC-Spesialvogn, Skitog og messeannonser (Dialog '89, Fredrikstadmessa, Momarkedet)
- * Presseomtale i forbindelse med messene (se f.eks. vedlegg 3)
- * Radiointervjuer
- * Pressemeldinger (slutt på busskjøring på Østfoldbanen, anleggsvirksomheten legges om)
- * 2 mediaturer hvor tiltakene på Østfoldbanen ble presentert

Sponsing:

- * Pokal til Fredrikstad-Cup
- * Tilbudspris på kundekort i forbindelse med forskjellige arrangementer
- * Fri reise i forbindelse med "Operasjon Dagsverk"

Bedriftsbesøk/deltagelse på messer o.l.:

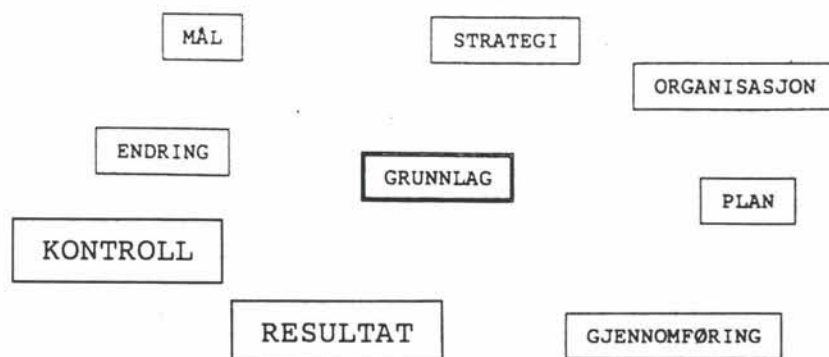
- * Området har tilbudt gratis reise til barnehagene i Halden, Sarpsborg og Fredrikstad-området. 60 barnehager, ca. 1800 barn og 600 voksne har reist mellom Fredrikstad og Halden i mai/juni 1989 i tog med ledig kapasitet. Hensikt: potensielle reisende.
- * Tilbud om moderasjonsreiser er sendt til enkelte skoler i distriktet.
- * Området har deltatt på tre messer med egen stand.

7.4. ANDRE TILTAK

- * Ski og Mysen stasjoner har vært åpnet med god media-dekning
- * Nytt sikringsanlegg på Ski
- * Ny skinnegang Fredrikstad-Råde
- * Fornyelse av kontaktledningen Moss-Fredrikstad
- * Dobbeltsporprosjektet Kjenn-Tveter er avsluttet
- * Åpningstidene er endret ved enkelte stasjoner. Dette er gjort for å forbedre servicen og øke inntektene.

Området har utarbeidet en markedsføringsplan. Det er etablert to markedsføringsgrupper; en i Follo/Ski-området som dekker nærtrafikk og østre linje og en i Sarpsborg som dekker Inter-City-trafikken.

8. RESULTAT og KONTROLL



8.1. OMSETNINGEN

Vedlegg 4 viser en oversikt over omsetningen i MoS for de første 6 månedene i år med %-avvik fra budsjett. MoS har budsjettetert med en omsetning på 99 millioner kr. for 1989 og derav 47,8 millioner første halvår. Områdets målsetning er å øke omsetningen med 5 millioner i forhold til vedtatt '89-budsjett. Pr. 31.6 var omsetningen 6,57 % over vedtatt budsjett, og området ser ut til å holde målet om en omsetning på 104 millioner kr. for 1989.

Vedlegg 5 viser en oversikt over salget av kundekort og hvordan stasjonene ligger an i forhold til sine målsetninger. Noen stasjoner ligger godt an i mens noen ligger under målsetningen for kundekortsalg. Totalt ligger området godt an i forhold til målene.

8.2. REGULARITET

Vedlegg 6 viser en oversikt over regulariteten for Inter-City og lokaltrafikk på Østfoldbanen de første 5 månedene 1989. Mars og til dels februar hadde god regularitet i forhold til målsetningen om 90% av togene i rute. I mai hadde spesielt lokaltrafikken til Ski store forsinkelser med under 70% av togene i rute.

Generelt har regulariteten på Østfoldbanen blitt bedre, og det er mindre klager fra de reisende.

8.3. ØVRIGE RESULTATER

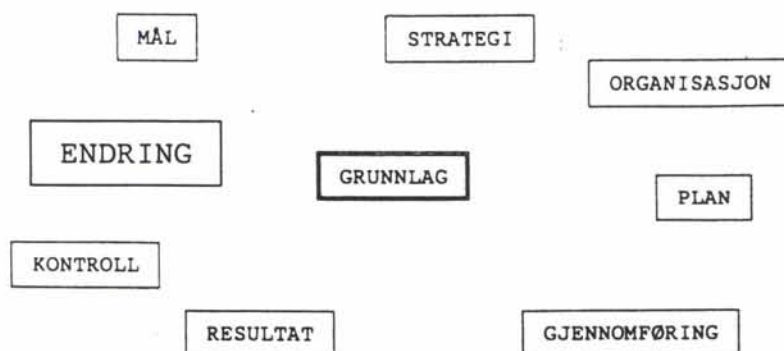
Området har gjennomført 18 kundebesøk pr. 31.7.88. Målet med 10 kundebesøk pr. mnd. har ikke latt seg gjennomføre i feriemånedene juni, juli og august.

Området har avtalt 2 chartertog og 40 gruppereiser pr. 31.7.89. Målsetningen var å avtale 10 chartertog eller gruppereiser innen 31.12.89, så her ligger området langt over målet! Forøvrig har det vært 2 mediaturer på Østfoldbanen.

PtL har forpliktet seg til å øke omsetningen på stasjonene. Pr. 1.8. har en del stasjoner allerede nådd målene og må sette seg nye mål! Det er en økt forståelse blandt personalet for hvor viktig aktivt salg i billettsalgene er for å kunne nå stasjonenes mål.

Personalet i MoS har blitt mer engasjert og ide-skapende, særlig de som deltar aktivt i målrettet arbeide (markeds-føringsgruppe, selgerteam, etc.). Mange avgjørelser tas nå direkte (til beste for de reisende). Det er mindre byråkrati og mer aktiv bruk av delegering.

9. ENDRING



MoS ble nødt til å justere ned målene for kundebesøk (10 pr. mnd.) for månedene juni, juli og august pga. ferie og personalmangel.

Ski stasjon fikk tilført ett dagsverk for å bedre servicen. Sarpsborg stasjon måtte justere ned målene for omsetningen pga. omlegging tog/buss over Østre linje.

Det er fortsatt personalmangel i MoS og dermed fortsatt konflikt mellom sikkerhetstjenesten og det å yte service overfor kundene. Området er i ferd med å om skolere tre personer fra utvendig tjeneste til innvendig tjeneste.

Fristen for utarbeidelse av tilbudsfolder er utsatt til 31.10.89.

Området krevde nytt materiell på Østre linje fordi de gamle 67-settene var svært upopulære. I løpet av høsten '89 vil nye 69-sett bli satt i trafikk på østre linje.

Anleggsarbeidet mellom Fredrikstad og Moss som forårsaket omstigning fra tog til buss Fredrikstad/Moss-Oslo ble innstilt etter press fra MoS. Det har vært en merkbar økning i trafikken etter dette.

10. KONKLUSJON

I den nye organisasjonen fra 1.1.89 er fortsatt forholdet mellom divisjonene uavklart på mange områder. Ansvarsgrensene bør klargjøres på sentralt hold, og i området må det arbeides med å få til god kommunikasjon over divisjonsgrensene.

Omorganiseringen krevet også en rask og sterk forandring til holdninger rettet mot markedet. Dette legger et stort press på lederne ute i de ytterste organisasjonsledd som kan skape store konsekvenser for den enkelte. Her må områdeledelsen være oppmerksomme og gi støtte og veiledning hvis noen får problemer med sin nye lederrolle.

Et annet problem etter omorganiseringen er at alt går så fort og diverse prosjekter/tiltak settes igang samtidig. Konsekvensen blir ofte at tidsnøden går utover kontakten med personalet. Det blir også problemer med å sende folk på kurs etc. fordi det er "for mye på gang". Det er på tide å innse at "Ting Tar Tid". For å unngå frustrasjon bør det trappes ned litt på de aktivitetene som settes igang slik at motivasjonen og kvaliteten kan opprettholdes.

I tråd med de nye ledelsesprinsipper skal de lokale lederne selv definere sine og medarbeidernes behov for opplæring. Nå styres mye av opplæringen fra sentralt hold. Det er viktig at grunnkompetansen hos de ansatte blir så generell at de kan jobbe på tvers av divisjonsgrensene.

I forbindelse med den sterke fokuseringen på markedsorientering (frontpersonale som deltar på kurs, engasjeres i markedsføringsgrupper m.v.) er det en fare for at annet personale som også leverer deler av totalproduktet kan føle seg neglisjert. Det er av stor betydning at alt personale får en følelse av at de er med på å trekke i samme retning; med kunden i fokus. I denne forbindelse er det viktig at alt personale gis økt bevissthet om serviceleveransesystemet. Dessuten bør alt personale gis økt produktkunnskap.

Det er viktig at det fortsatt fokuseres på økt delegering av myndighet. Området er godt igang, men delegeringen må videreføres og organisasjonen må ta konsekvensen av det å gi resultatansvar ved at de resul-

tatansvarlige får økt myndighet. Et konkret eksempel er at området må få et eget beløp til markedsføring som de igjen må formidle til stasjonene til bruk i gjennomføringen av stasjonenes markedsføringsplaner.

MoS må snart få satt igang markedsundersøkelser for å få kartlagt kvalitetsnivået og benytte dette til å formulere konkrete kvalitetsmål.

KILDER

- Jan T. Brusveen
- Oddvar Kristiansen
- Referat fra Persontrafikk-Ledermøte 18.4.89
- Referat fra Persontrafikk-Ledermøte 2.5.89
- Referat fra Persontrafikk-Ledermøte 13.6.89
- Referat fra Persontrafikk-Ledermøte 11.7.89
- Referat fra Persontrafikk-Ledermøte 15.8.89

SAMTALE MED FRIDTJOF BJØRKLY 9.6.89

Utgangspunkt

Generelt i NSB ligger tingene dårlig til rette for målstyring. Folk tenker ikke i de målstyringsbaner fordi målstyring ikke har vært vanlig praksis tidligere. Det har vært lite oppmuntring til initiativ og mye regelstyring.

Sarpsborg område er symptomatisk for NSB. Personalet er innstilt på å gjøre noe, men er usikre på hvordan de skal forholde seg. Folk er mye opptatt av fortid og nåtid. De er bundet opp i tidligere pålagte oppgaver. Den gamle kulturen henger i. Det er noe skepsis til økt myndighet v/økt delegering. Det at det er lov til å feile (dog ikke i sikkerhetstjenesten) er ikke nådd ut til alle. De som er positive vet ikke helt hvordan de skal gå fram.

Områdeledelsen er positive til delegering.

Hva er FB's oppgave i Sarpsborg område

FB skal først og fremst være en rådgiver for områdeledelsen og spesielt for OS Brusveen. Området og OS skal selv sette seg mål. Det er metodikken det trengs veiledning i.

PTL-samlinger er ledersamlinger som pågår jevnlig for OS og avdelingsledere. Målstyring drøftes med konkrete eksempler. Det legges opp til felles mål for alle stasjoner mht. delegering etc.

På samlingene skal alle legge fram 2 gode beslutninger de har gjort og 2 med uheldig utfall. Dette vil styrke tanken om at det er lov å feile - vi lærer av våre erfaringer.

Medarbeidersamtaler skal snart igang.

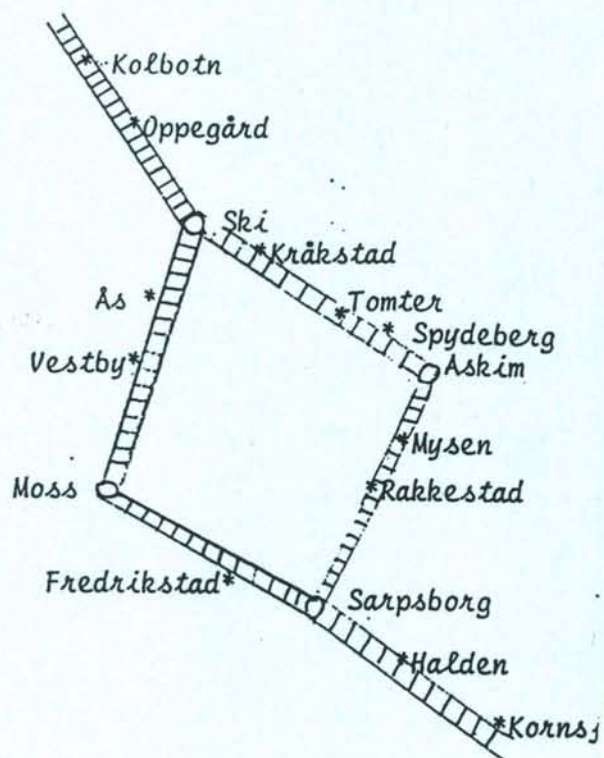
Generelt

Omorganiseringen 1.1.89, var det nok?

- En prosess må til for å få hensiktene fra 1.1.89 til å virke. Organisasjonen må nok utvikles videre for at målene skal kunne nås.

For å kunne gjennomføre målstyring må støtteapparatet være tilrettelagt. Dette gjelder bl.a. utdanning, rask levering av økonomiske rapporter mm.

Det "indre liv" personalet imellom med (usagte) regler krever mye arbeidstid som går med til kanskje uproduktive ting. Tunge rutiner må ryddes opp i og vi må generelt vekk fra regelstyring.

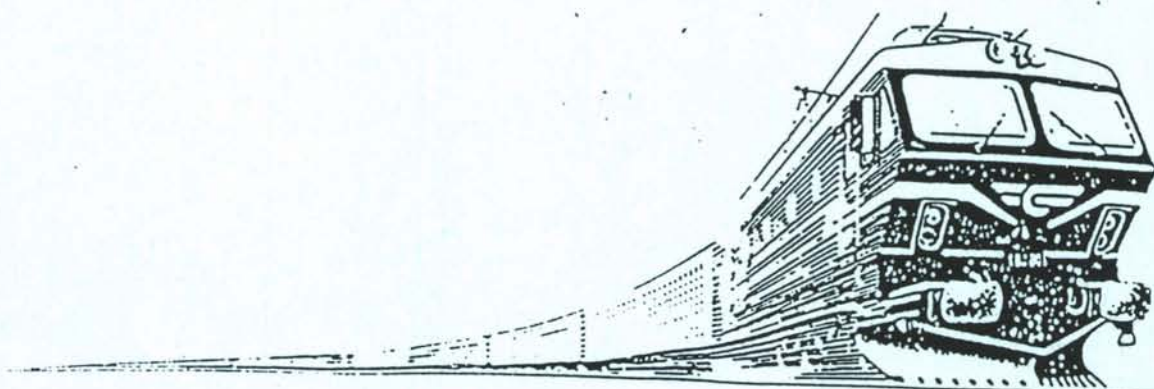


NSB PERSONTRAFIKKDIVISJONEN
MARKEDSOMRÅDE SARPSBORG

LEDERUTVIKLING OG MÅLSTYRING

Referat fra 4. møte 11. juli 1989

Sted: Møterommet Sarpsborg stasjon.



DELTAKERE:

VEDLEGG 2

Ptl Lennart Palm, Fredrikstad
" Jan Karlsen, Sarpsborg
" Gunnar Birkeland, Halden
Jan T. Brusveen, MoS
Oddvar Kristiansen, MoS
Øistein Holteberg, MoS

MØTEPROGRAM

1. Målstyring - Oppfølging og tilbakemelding.
2. Markedsføring - Orienteringer, oppfølging og tilbakemelding.
3. Personalsituasjonen
 - * Generelt
 - * I forhold til ekstraordinære behov i forbindelse med dobbeltsporprosjektet.
3. Orienteringssaker.

Sak 1. Målstyring - Oppfølging og tilbakemelding.

Ptl's rolle, ansvar og myndighet.

Til møtet forelå et forslag som Jan Karlsen og Kjell Kristiansen hadde samarbeidet om. Forslaget ble drøftet og godkjent. Os redigerer inn strekspunkter om hva som skal delegeres (drøftet i forrige møte), og sender det ut som en arbeidsbeskrivelse for Ptl,ene.

SAK 2. Markedsføring -Orienteringer, oppfølging og tilbakemelding.

Os summerte oppmarkedsføringsaktivitetene våren 1989, og man konkluderte med at det hadde vært en aktiv sesong, med bl.a. :

- Intern markedsføring.
 - * Opprettelse av markedsgruppe.
 - * Orienteringsmøter om ny markedsstrategi og persontrafikkens mål.
 - * Kurs for selgerkorpset.
 - * Os, Markedsleder, Odd Ringen, Finn Westlund deltatt på markedsføringskurs.
- Deltakelse på Dialog-messen i Halden.
- Offisiell åpning av 2 nye stasjoner, Ski og Mysen.
- Kundebesøk.

Høstsesongen vil bli preget av:

- Deltakelse på 2 messer:
 - * Fredrikstadmessen 12.8-20.8.
 - * Momarkedet 25.8.-3.9.
- Teatertog til Oslo 28.10 og 11.11. 1989.
- Markedsføringskurs, hvor vi vil få noen plasser.

Gunnar Birkeland nevnte at man hadde bra erfaring med utbyttet for de som hadde besøkt utenlandskontoret på Oslo S, og håpet at flere ville få anledning til det. Vi vil forsøke å få til slike besøk med opplæring på utenlandskontoret utover høsten.

Den lokale markedsføringen.

Med den anstrengte personalsituasjonen man har i markedsområdet er det vanskelig å holde målet på 10 kundebesøk pr. måned. I feriemånedene juni, juli og august vil nevnte mål ikke bli oppfylt.

Det var imidlertid full enighet om at det er viktig å få til lokal markedsføring ved stasjonene, til tross for en vanskelig personalsituasjon. Bruk av overtid kan om nødvendig godtas for å få til lokale markedsføringstiltak - kundebesøk m.m.

Omsetningen i juni.

Omsetningen i juni var totalt på kr. 8 422 000.-, 11,3% over det opprinnelige budsjettet.

SAK 3. PERSONALSITUASJONEN.Generelt.

Personalsituasjonen i Markedsområdet er anstrengt, og vi har meldt fra om et rekrutteringsbehov på 5-7 trafikkaspisranter. Noen av disse vil bli rekruttert og omskolert fra utvendig gruppe.

I forhold til dobbeltsporprosjektet.

Dobbeltsporprosjektet med døgnkontinuerlig txp-tjeneste ved Ås, Vestby, Såner, og "sveiving" av sporveksler på Vestby medfører et ekstraordinært personalbehov på:

- 14 innvendige med txp-kompetanse.
- 8 til sveiving av sporveksler.

Vi får lånt inn personale fra andre regioner og områder, men må også regne med å "trå til" med eget personale. Dette kan derfor gi en noe anstrengt personalsituasjon utover høsten.

SAK 4. ORIENTERINGER:

Jan Karlsen meldte at alt syntes å være ok i forhold til kjøringen av sporombyggingstoget på Østre linje.

Os refererte til et notat han hadde sendt til regionledelsen om:

Trafikkutviklingen på Østfoldbanen- 1c-tog.

Notatet ble delt ut på møtet.

NB. Telleresultatet for juni viste et langt hyggeligere tall enn det vi fryktet. For første gang siden januar er det økning i forhold til tilsvarende måned i 1988. Kanskje utvikling er i ferd med å snu seg igjen. Vi får håpe at det er våre markedstiltak som begynner å virke.

Os fortalte at Hk har delegert fullmakt til Os til å ettergi eller nedsette kassaansvar for beløp inntil kr. 10 000.-

Os orienterte om at Divisjonsledelsen har besluttet å sette i gang et pilotprosjekt i Sarpsborg og Drammen markedsområder. Pilotprosjektet vil bli en videreføring av den målstyringsprosessen vi allerede er i gang med. Denne gangen skal målstyringsprosessen skje i lokale arbeidsgrupper ledet av den lokale leder. Kundeservice og markedsføring av egne produkter vil bli satt i fokus for målstyringsprosessen på det lokale plan. Nærmere orientering om dette vil bli gitt i neste Ptl-møte 8.8.1989.

Med NSB på messen

Av HELGE ANDRÉ SOLHEIM

Du kan kjøre tog hver dag under messen. Riktig nok i mini-format, men informasjonsmedarbeidere fra NSB sørger for å gi deg alle opplysninger om de store togene og de reisendes muligheter.

— Det er vel første gang i historien at dere ligge litt foran ruten?

— Vi har som mål å holde ruten, og det går stadig bedre. Det har du vel merket. Men jeg er enig i at vi kom på banen i tide til å kunne bli ned på Fredrikstad-messen, sier leder for markedsavdelingen i Østfold Magnar Enggrav. Sammen med en liten stab av informasjonsmedarbeidere skal han bruke messen til å markedsføre NSBs orskjellige tilbud.

Tog på messen

Noe sidespor til messeområdet blir det ikke, men de som er interessert å kjøre tog, har muligheten likevel.

— Vi kommer til å ha en modelljernbane på plass i Kongstenhallen. Det kommer nok til å samle folk i alle aldre, sier Magnar Enggrav. Det har han nok rett i, for hvor mange har ikke minner fra barndomstiden med eget tog på stuegulvet eller lange stunder foran butikkvinduet der modelljernbanen tok deg med på rundtur.

Faktum er at tusenvis av smågutter har blitt store gutter med små tog - til tusenvis av kroner.

Noen av dem møtes jevnlig i egen klubb. Skikkelig tut og kjøør med andre ord...

Tilbud

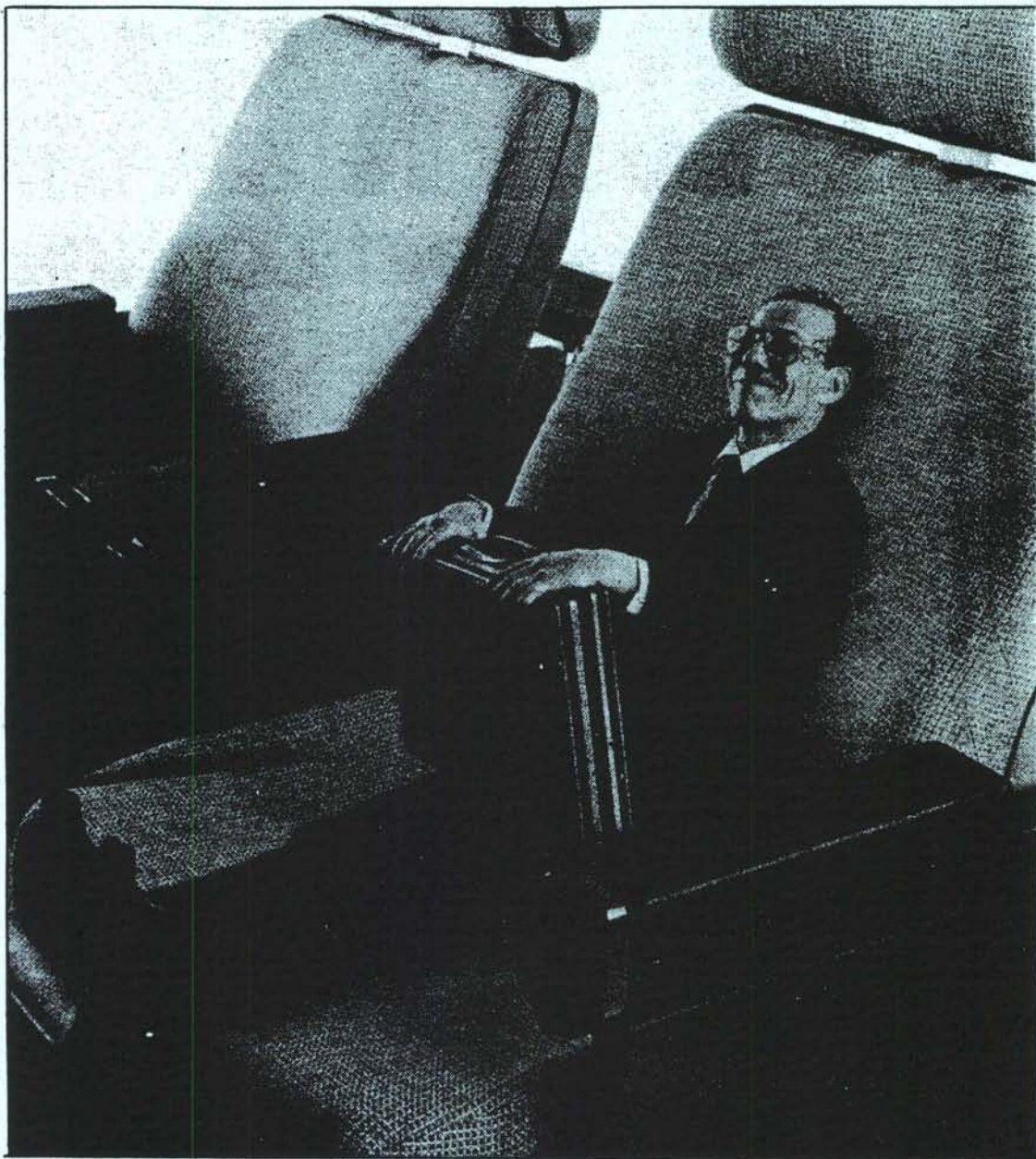
— Hva annet kan NSB tilby?

— Du kan få opplysninger om alle slags billett-tilbud og togtips: Inter Rail, honnørbilletter, Intercity-vognene, rabatter, Kundekort og Norges raskeste soveværelse.

— Sove hva for noe?

— Det gjelder selvfølgelig nattoget. Blant annet med sovekupé or allergikere, sier Magnar Enggrav. Han lover også reiser i prenie for dem som deltar i spørrekonkurransen NSB skal ha og litt billigere billetter på ordinære tog.

Og skulle noen ønske å ta toget til og fra messen, er det 50 prosent abatt på tur-retur billetten på Østfoldbanens stasjoner.



God plass og sikker transport med NSB...

Fredrikstad Blad, uke 33

OVERSIKT OVER OMSETNINGEN.

Totalt Markedsområde Sarpsborg.

Mill. kr.		Avvik i forhold til opprinnelig budsjett 99 millioner kr.		
	Budsjett	Regnskap	Kroner	Prosent
Januar	7. 639	8. 934	+ 1.295	+ 16.95
Februar	8. 590	8. 348	- 0.242	- 2.82
Mars	8. 100	8. 098	- 0.002	- 0.02
April	7. 672	8. 219	+ 0.547	+ 7,13
Mai	8. 264	8. 953	+ 0.689	+ 8.34
Juni	7. 566	8. 422	+ 0.856	+ 11.31
Hittil i år	47. 831	50. 974	+ 3.143	+ 6.57

Persontrafikkdivisjonen
Markeds- og regnskapsavdelingen
Sarpsborg

Gj.part: Persontrafikkdiv. Region Øst
v/ H.M. Kristiansen
v/ Ola Eiklid

7 AUG. 1989

Alle stasjoner i
Markedsområde Sarpsborg

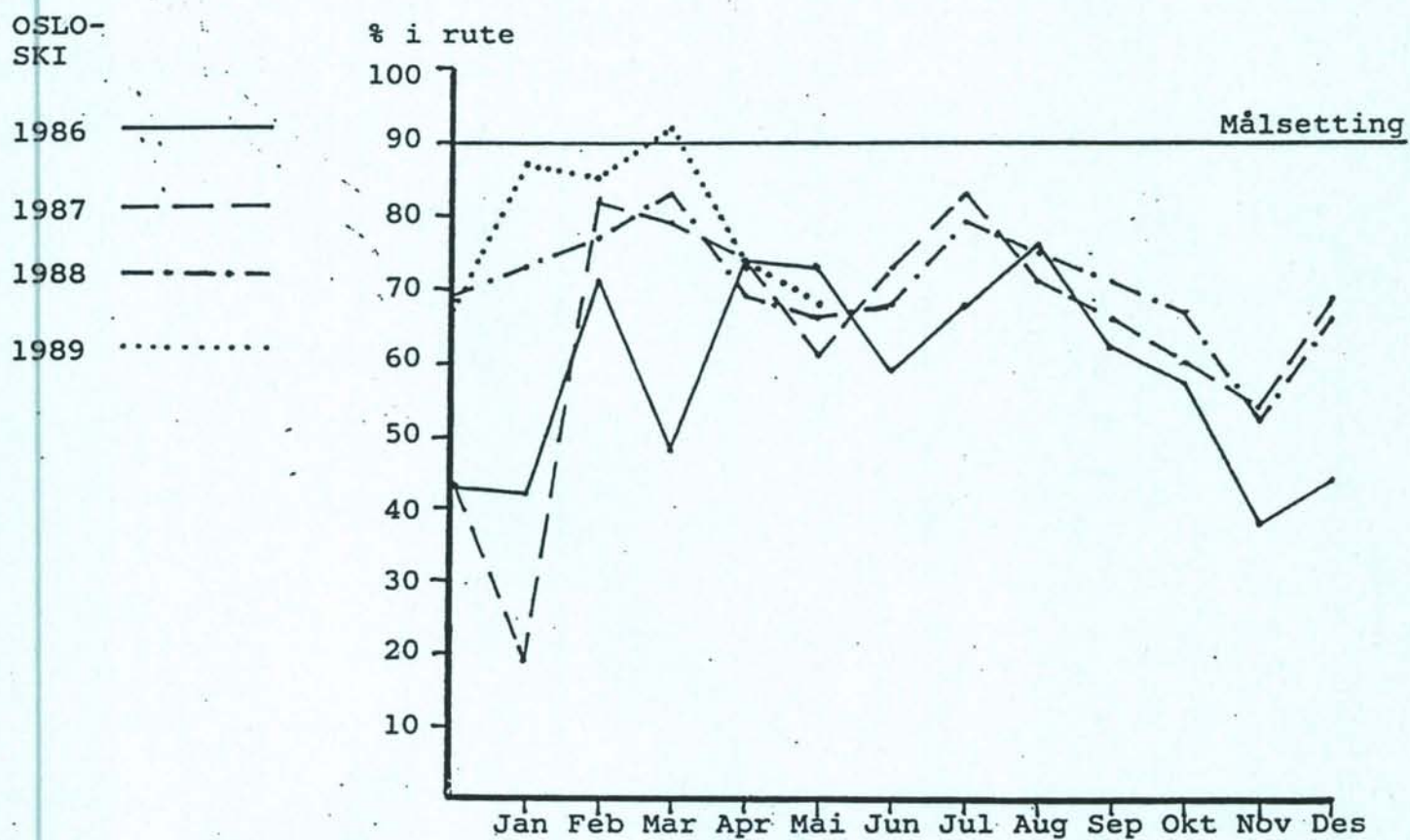
OVERSIKT OVER ANTALL SOLGTE KUNDEKORT PR. 1.8.89

	T.o.m. juli	Fornyng t.o.m. juli	Sum	Mål 1989
Kolbotn	19	8	27	
Oppegård	2		2	
Ski	88	83	171	365 kort
Ås	68	80	148	
Vestby	9	14	23	100 kort
Moss	348	199	547	1200 kort
Fredrikstad	383	355	738	1200 kort
Sarpsborg	173	154	327	700 kort
Halden	124	144	268	
Kornsjø	1	2	3	
Kråkstad	-	-	-	
Tomter	40	30	70	160 kort
Spydeberg	22	19	41	65 kort
Askim	99	93	192	500 kort
Mysen	65	68	133	100 kort
Rakkestad	22	16	38	50 kort
	1463	1265	2728	

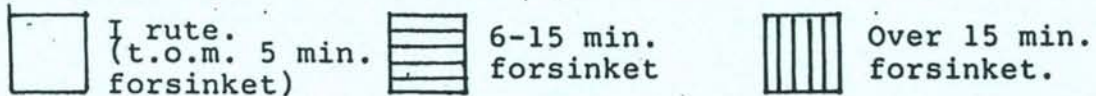
Mette Nielsen

REGULARITET I NÆRTRAFIKKEN

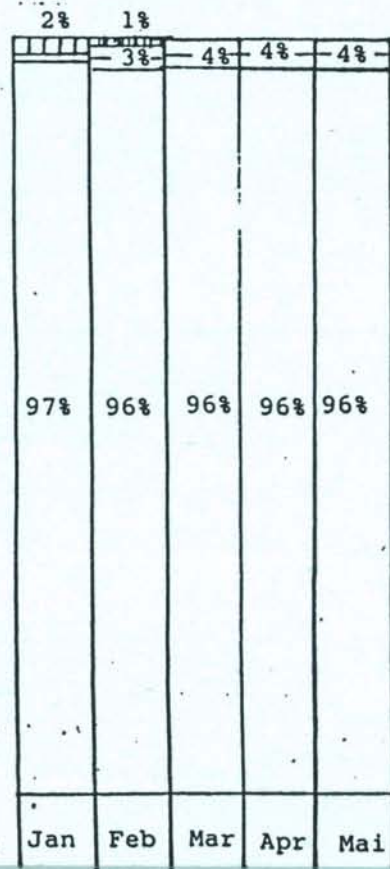
(I rute = t.o.m. 3 min. forsinket)



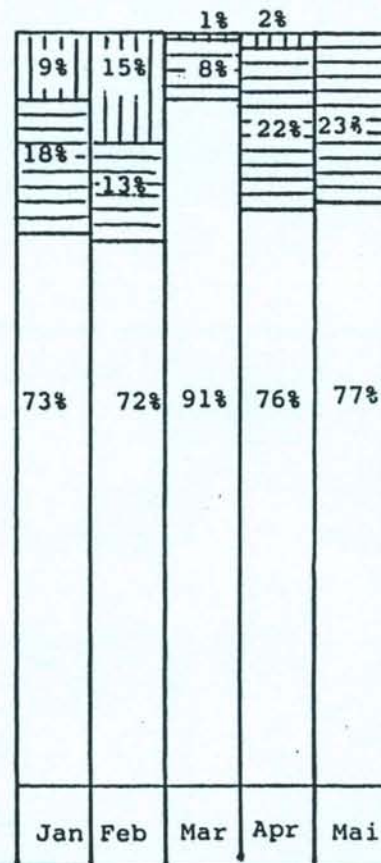
IC-TOGENE PÅ ØSTFOLDBANEN
 Regulariteten på togene mellom Oslo S og Halden.



Fra Oslo S



Til Halden



IC-TOGENE PÅ ØSTFOLDBANEN

Regulariteten på togene mellom Halden og Oslo S

□ I rute.
(t.o.m. 5 min.
forsinket)

▨ 6-15 min.
forsinket

▧ Over 15 min.
forsinket.

Fra Halden

1%	1%	1%	2%
99%	100%	99%	98%
Jan	Feb	Mar	Apr
			Mai

Til Oslo S

2%	1%	1%	2%
89%	95%	99%	89%
Jan	Feb	Mar	Apr
			Mai