



**REPORT**

---

**prepared by**  
**KNIGHT WENDLING AS**  
**Oslo**

ZURICH AMSTERDAM BRUSSELS DUSSELDORF FRANKFURT GLASGOW LONDON  
OSLO PARIS STOCKPORT VIENNA  
CHICAGO NEW YORK SAN FRANCISCO SEOUL WASHINGTON

# **Strategisk konsept for mellom- og langdistanse persontrafikk ved NSB**

Jernbaneverket  
Biblioteket

Utarbeidet i samarbeid mellom  
**NSB STRATEGIGRUPPE PERSONTRAFIKK**  
og  
**KNIGHT WENDLING A/S, OSLO**

Juli 1988

# Innholdsfortegnelse

	Side		Side
Innledning	1	Senario 2000	56
Dagens situasjon (Status quo)	5	Strategi 2000	63
• Markedet for persontrafikk	5	• Strategi-hierarki	64
• NSB's persontrafikk produkter	10	• Målsetting	65
• Årsaker til NSB's markedsposisjon	17	• Produkt-strategier	68
• Profil av ytelser	35	• Funksjons-strategier	82
• Portfolio analyse	48	Tidsplan for gjennomføring	88

## **Innledning**

Side

- Prosjektets målsetting 2
- Arbeidsmetodikk 3
- Sammendrag 4

## PROSJEKTETS MÅLSETTING

Presentere den langsiktige utviklingen av mellom- og langdistanse persontrafikk i markedet.

Utvikle et strategisk hovedkonsept under hensyn til markedskrav og ytelse hos konkurrentene.

Utarbeide et aktivitetsprogram med en tidsplan for gjennomføring av strategiene.

# ARBEIDSMETODIKK

## Nåtidsanalyse

Bruke tilgjengelig statistiske data for å vise og begrunne NSB's posisjon i markedet.

Kvalifisert estimering av KW- og NSB-spesialister for å klarlegge både markedskrav og NSB's og konkurrentenes ytelser.

Portfolio- og profil-analyser av den aktuelle strategiske situasjon.

## Senario-arbeid

Systematisk diskusjons-bearbeiding av fremtidige perspektiver for utvalgte senario-segmenter.

## Hovedstrategier

Definisjon av produktorienterte målsettinger.

Kombinere nåtids- og fremtidsmuligheter i produkt-/markeds-strategier.

# SAMMENDRAG

NSB passasjer trafikk befinner seg i en medium til svak markedsposisjon i forhold til sine viktigste konkurrenter.

Foruten diverse svakheter i produksjon, service og priser, er et gjennomgående problem at de store forskjeller i det rullende materiell og produksjonskvaliteter ikke er markedsført målrettet mot de ulike markedskrav og produktprofiler.

En offensiv strategi med

- en klar merke-politikk
- målgruppe-orientert produkt differensiering
- og generelt
  - bedre service med høyere priser for forretningsreisende
  - spesialprodukter med spesielle tilbud for fritidsreiser og private reisende

er den beste måten NSB kan forberede seg og møte de fremtidige utfordringer på.

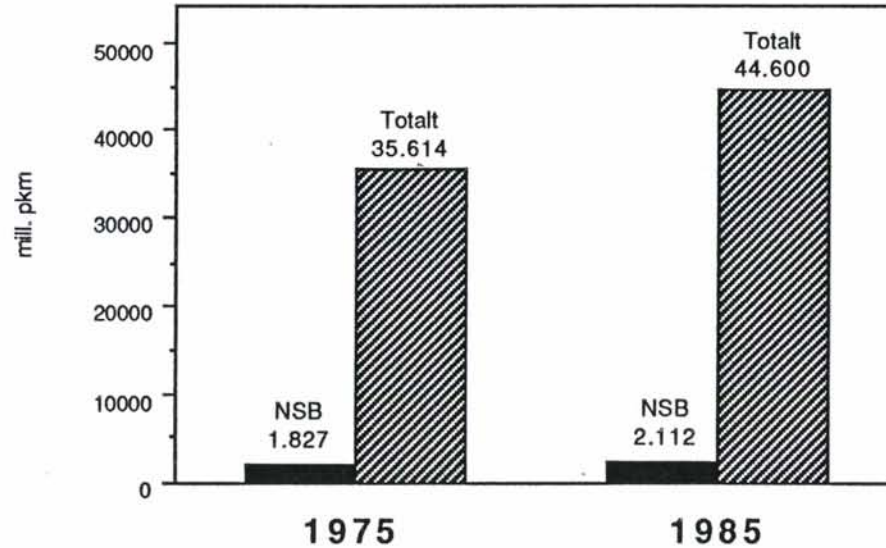
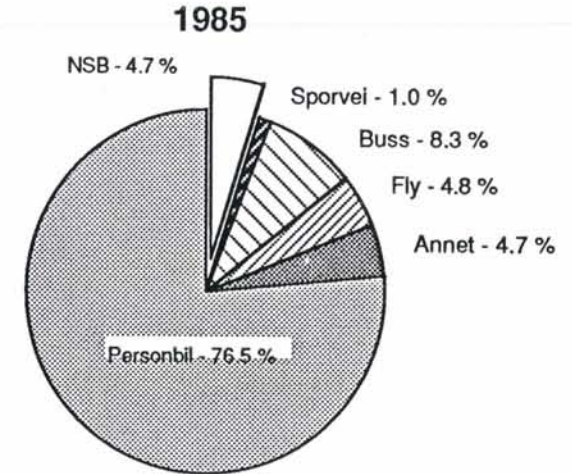
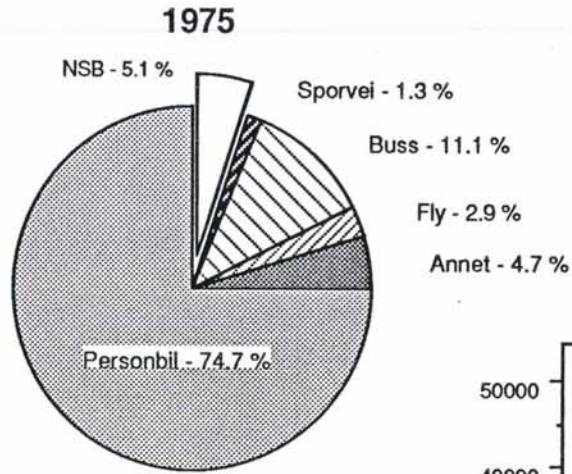
## **Passasjertrafikk markedet**

	Side
• Passasjertrafikk fordeling	6
• Passasjertransport etter brukermåte	7
• Markedsandeler for langdistanse reiser	8
• Markedsandeler for mellomdistanse reiser	9



# Passasjertrafikk fordeling

## 1975 & 1985

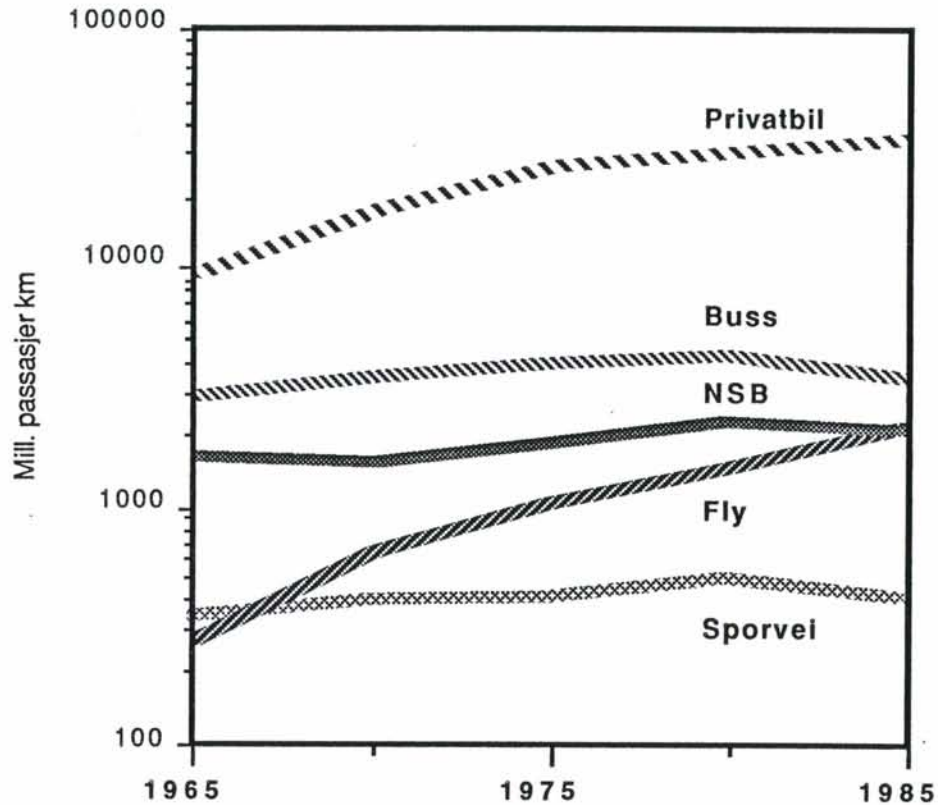


I et voksende passasjertrafikkmarked har NSB tapt markedsandel.

Vinnere er privatbil og fly.

Kilde: Statistisk Sentralbyrå, Samferdselsstatistikken 1985.

# Passasjer transport etter brukermåte 1965-1985



Trender for alle typer passasjertransport i henhold til transportmåte, fra 1965 til 1985.

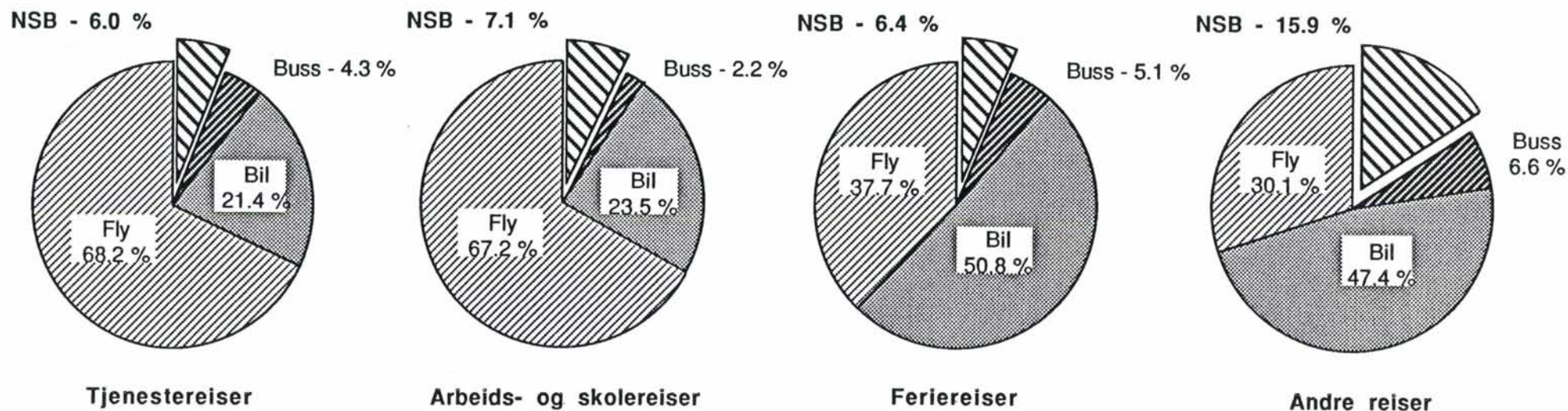
Privatbil og fly har økt betraktelig.

NSB trafikk, så vel som buss- og sporveitrafikk har forblitt relativt konstant.

NSB/15.8.1988-HLW

# Markedsandeler for langdistanse reiser

(Antall personer i %)



Dominerende av fly med forretningsreisende og personbil med private passasjerer.

Oppsiktsvekkende markedsandel for NSB i segmentet for andre private reisegrupper.

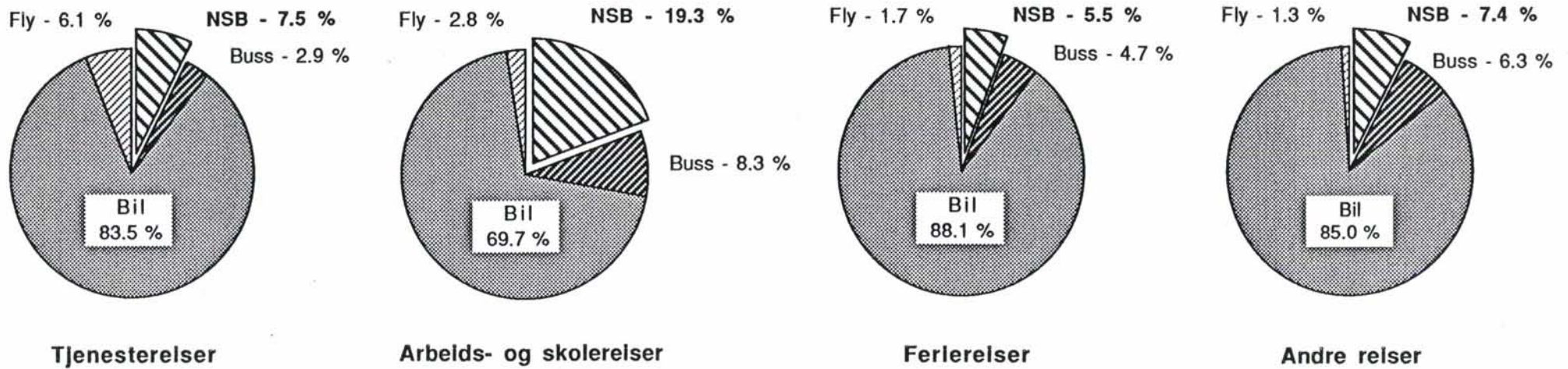
Buss har fremdeles en lavere markedsandel enn NSB.

Kilde: Reisevaner i Norge, TØI 1986 and NSB statistical data

Fig. 4 - 30.6.1988/KW

# Markedsandeler for mellomdistanse reiser

(Antall personer i %)



Domineres av privatbil i alle markeder.

Buss har fremdeles lavere markedsandel enn NSB.

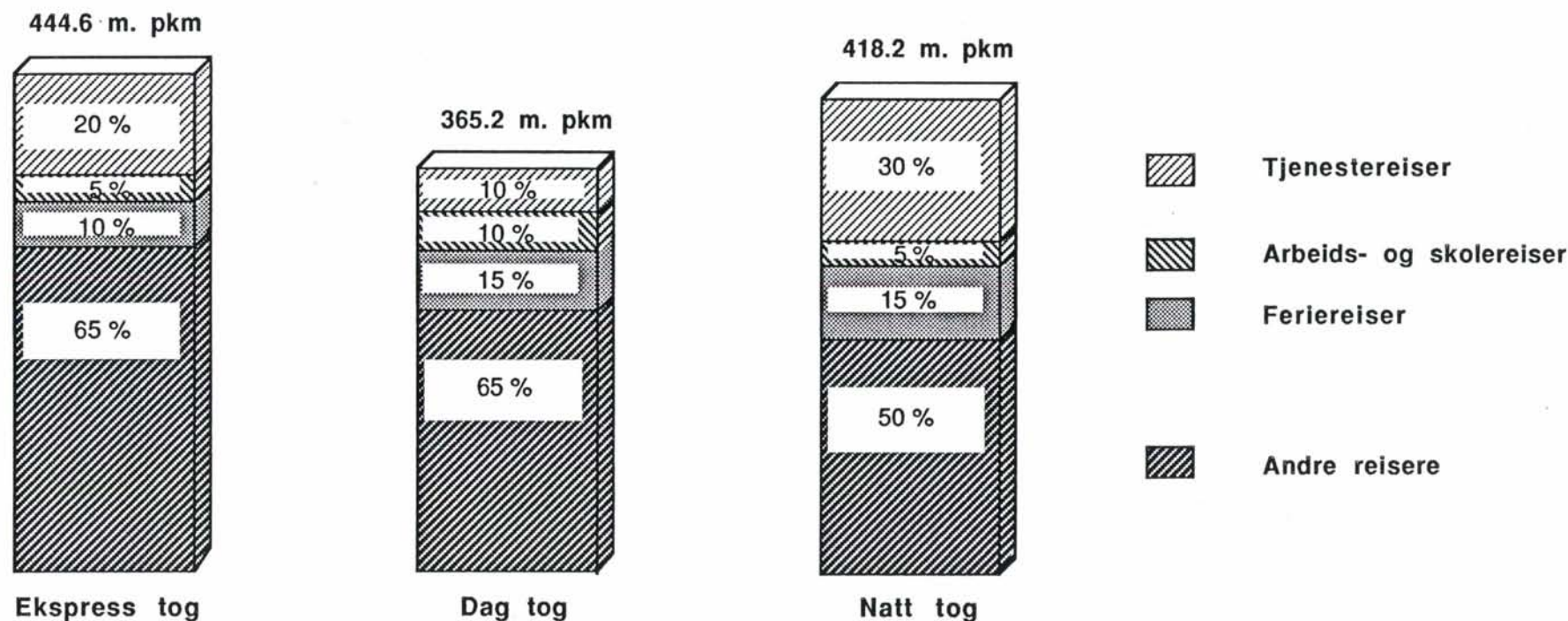
Kilde: Reisevaner i Norge, TØI 1986.

## **NSB passasjerprodukter**

	Side
• Produkt-marked-mix langdistanse tog	11
• Produkt-marked-mix mellomdistanse tog	12
• NSB reiselengder	13
• Omsetningsutvikling for ulike tog	14
• NSB passasjerinntekter i forhold til utgifter	15
• Ytelser og resultat 1986	16

# Produkt-marked-mix

Langdistanse tog



Det store markedssegmentet "andre reiser" er ikke differensiert statistisk, men er det viktigste for alle produktene.

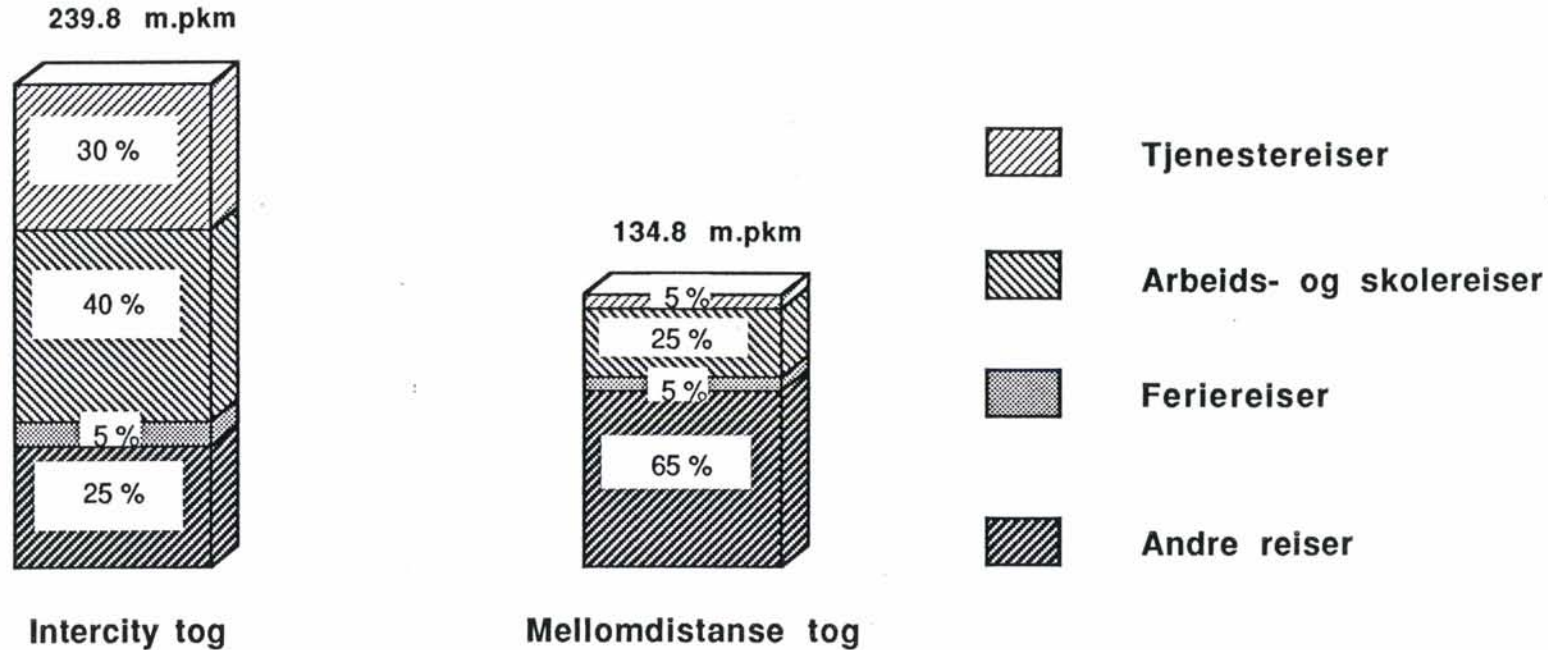
Tjenestereisende foretrekker nattog og delvis ekspresstog.

Kilde: NSB statistikk, 1986

Fig. 21 - 29.6.1988/KW

# Produkt-marked-mix

Mellomdistanse tog



Intercity tog er allerede spesialisert på forretningsreisende og pendlere.

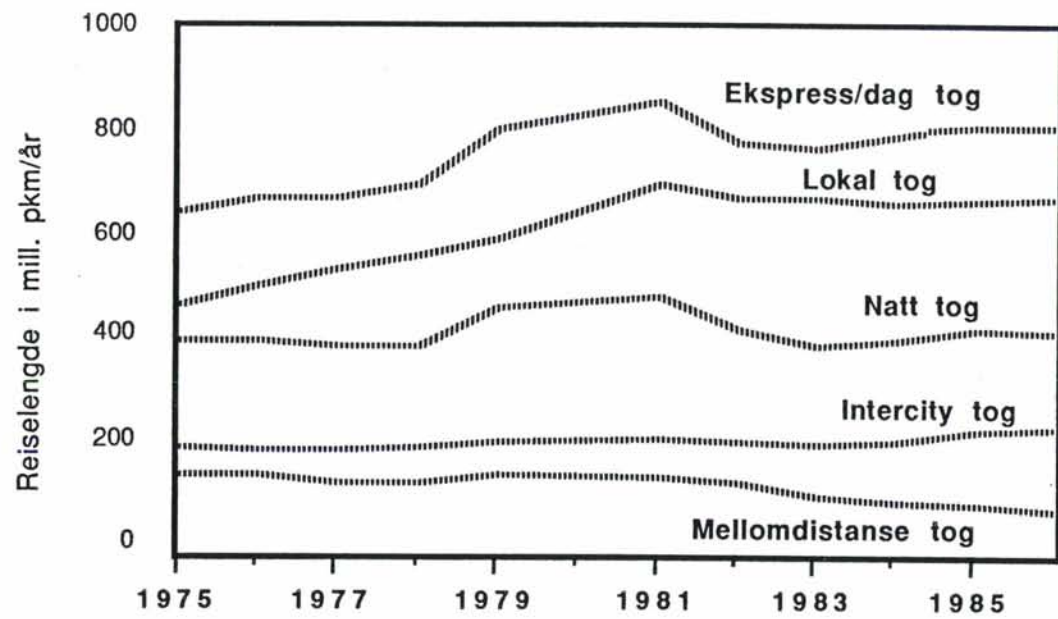
Mellomdistansetog er hovedsakelig brukt av privatreisende i distriktene.

Kilde: NSB statistikk 1986

Fig. 22 - 30.6.1988/KW

# NSB reiselengder

(Mill. person km pr. år)



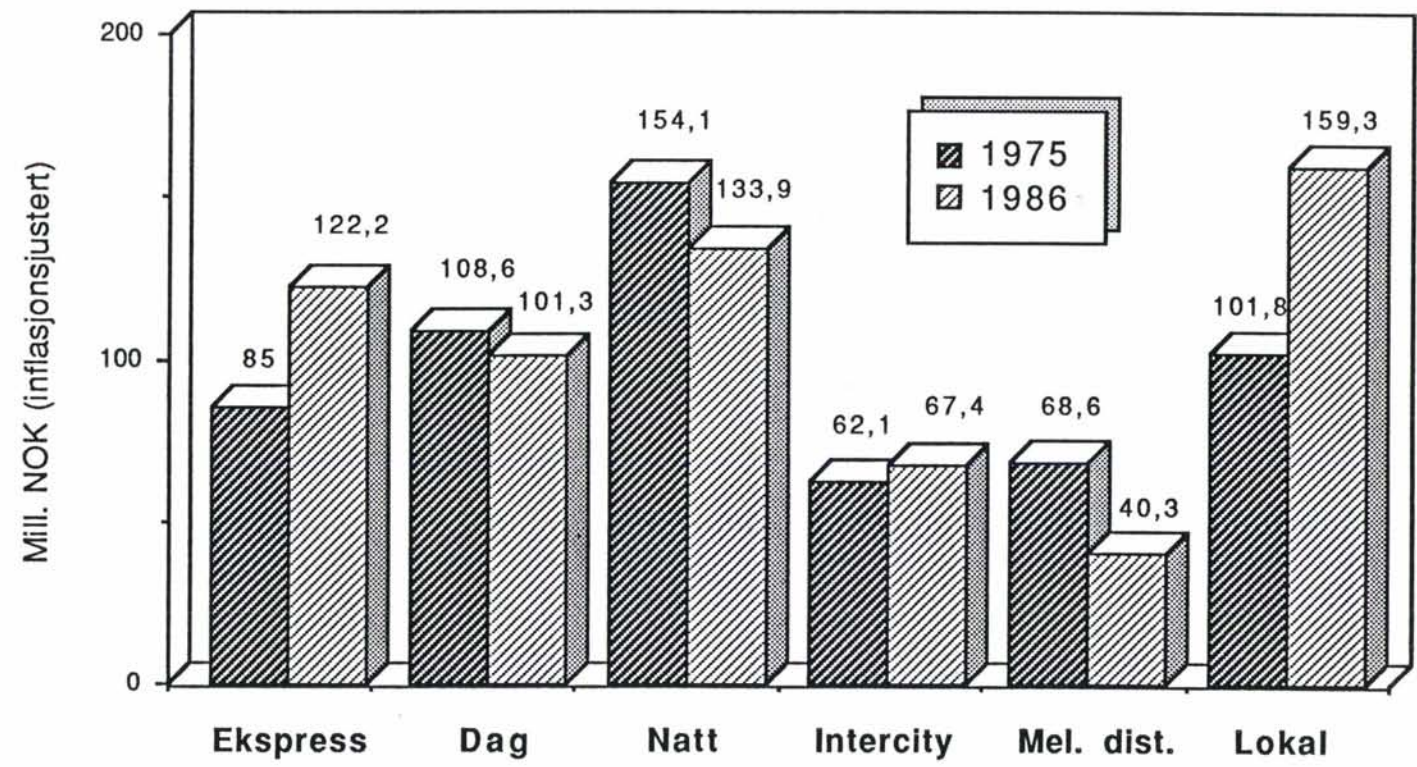
Ekspress- og lokal-tog er de eneste produktene med økning over lang tid.  
Mellomdistanse tog har hatt en kontinuerlig fallende utvikling.

Kilde: NSB statistikk.



# Omsetningsutvikling for ulike tog

(Inflasjonsjustert, 1979 = 100)

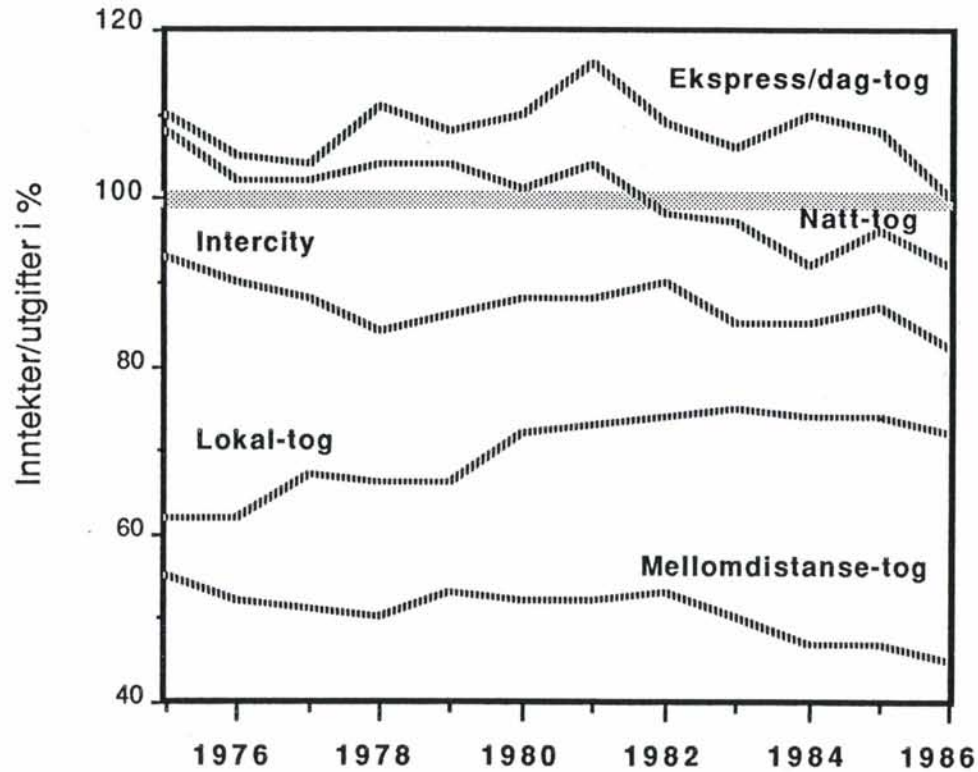


Omsetningen målt i konstante priser har ikke fulgt økningen i transport volum.

Kilde: Resultatberegninger for grupper av persontog, NSB 1975 og 1986.

Fig. 25 - 29.6.1988/KW

## NSB passasjer trafikk inntekter i % av utgifter.



Kontinuerlig fallende  
resultat med unntak av  
ekspress-tog og lokal-tog.

Kilde: Resultatberegninger for grupper  
av persontog, NSB 1975-86

Fig. 26 - 26.6.1988/KW

# Ytelser og resultat 1986

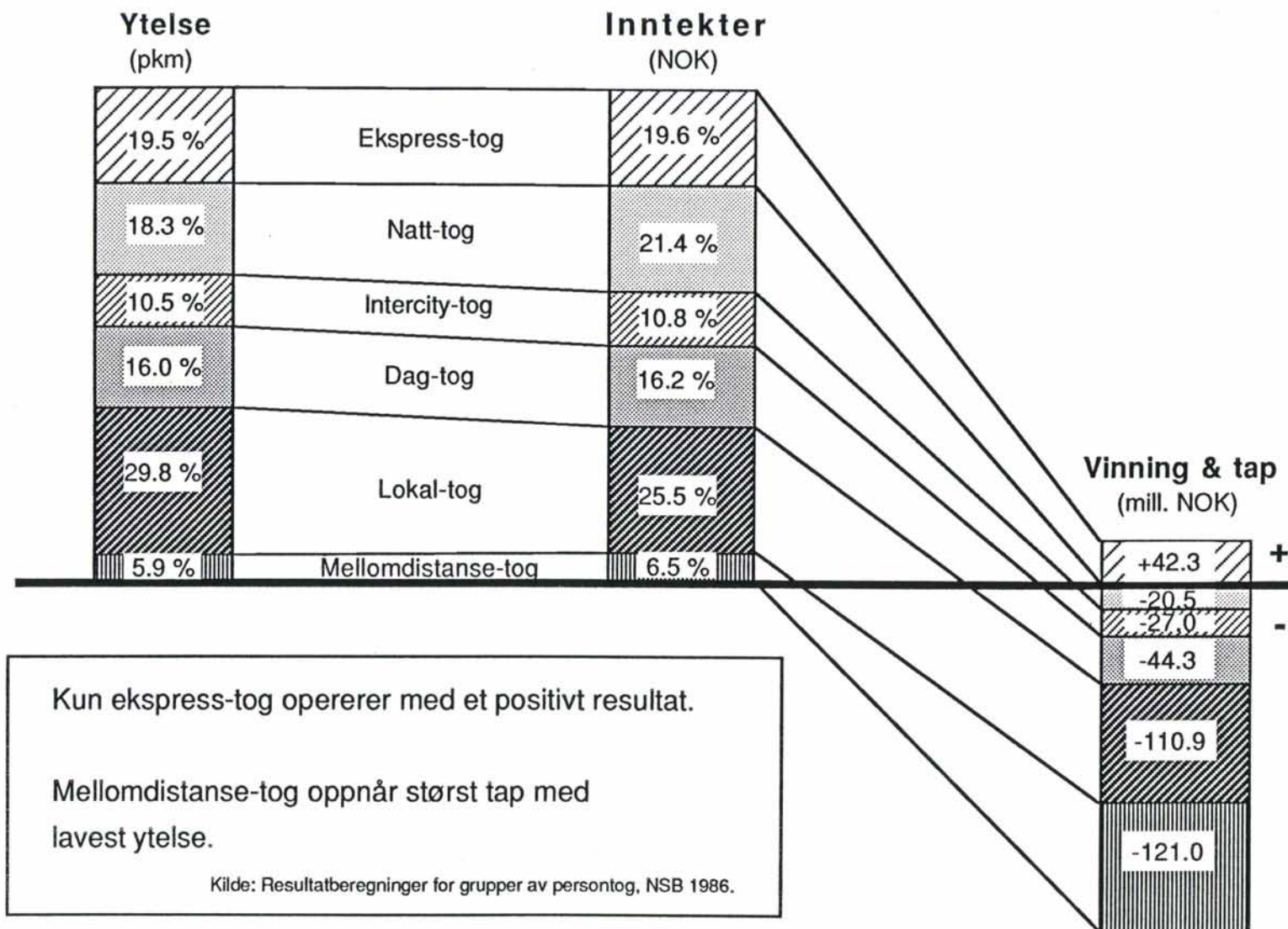
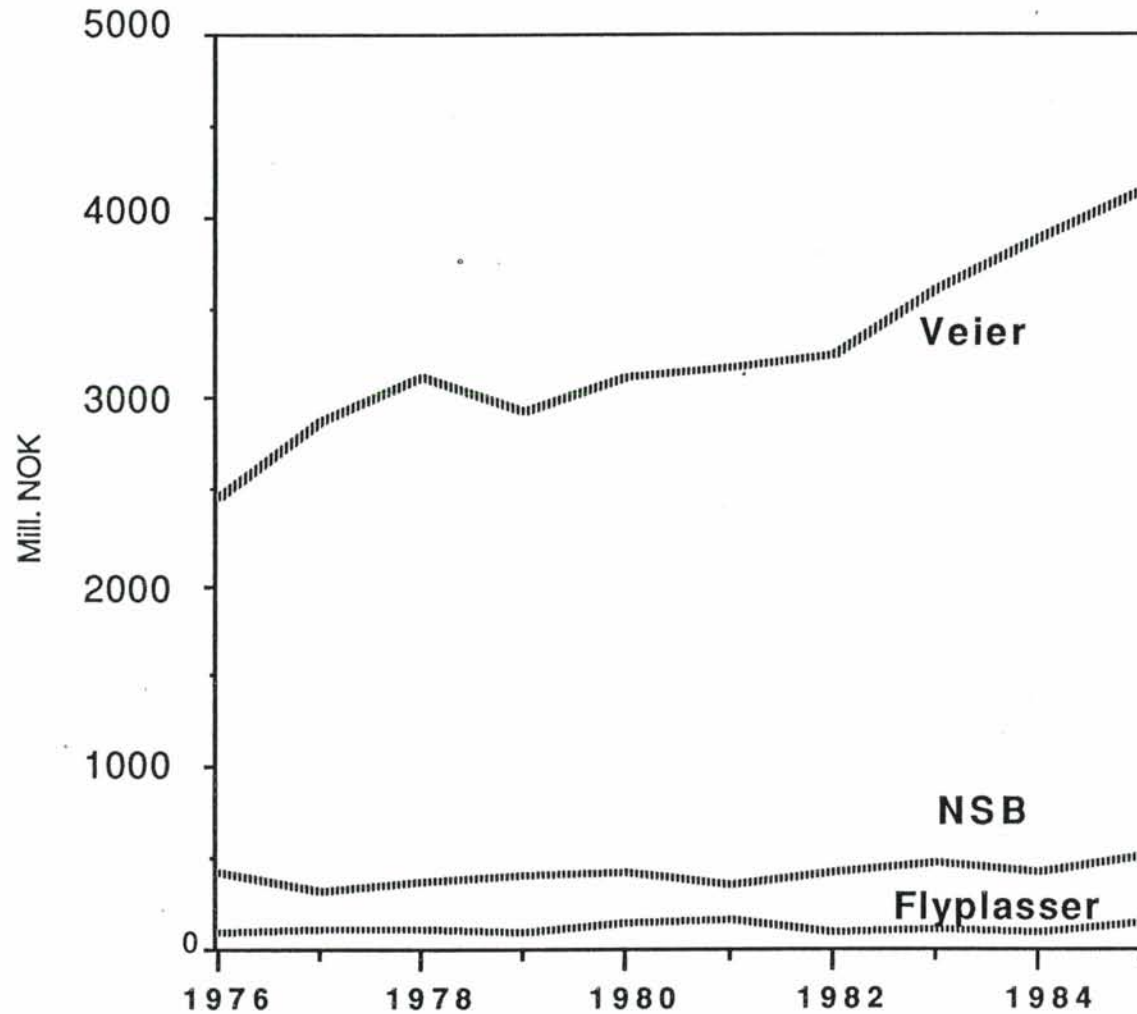


Fig. 27 - 28.6.1988/KW

## Årsaker til NSB's markedsposisjon

	Side
• Infrastruktur	18
• Konkurrenter	20
• Pris	30
• Markedsføring	31
• Ytelse	33

## Investeringer i infrastruktur

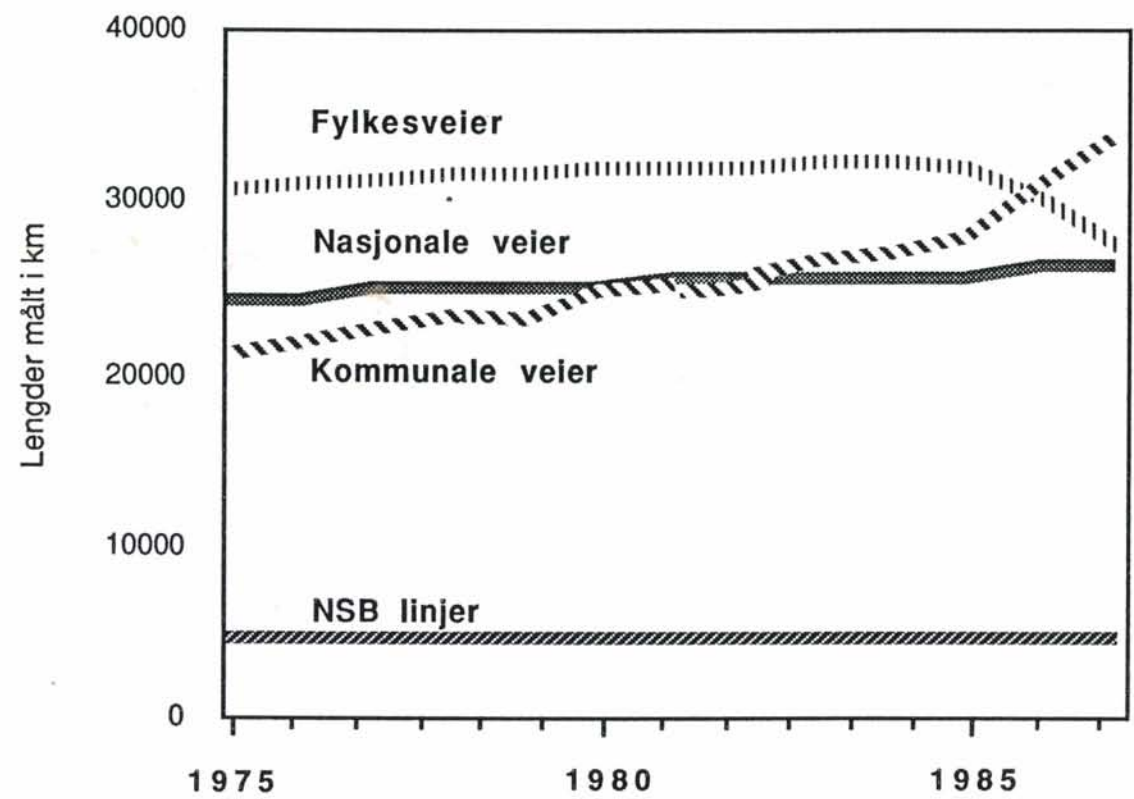


NSB har ikke deltatt i økningen i de offentlige investeringer til infrastruktur.

Kilde:  
Statistisk Sentralbyrå,  
Samferdselsstatistikk '78, '81 og 1985.

11.8.1988/HLW

## Infrastrukturell sammenlikning

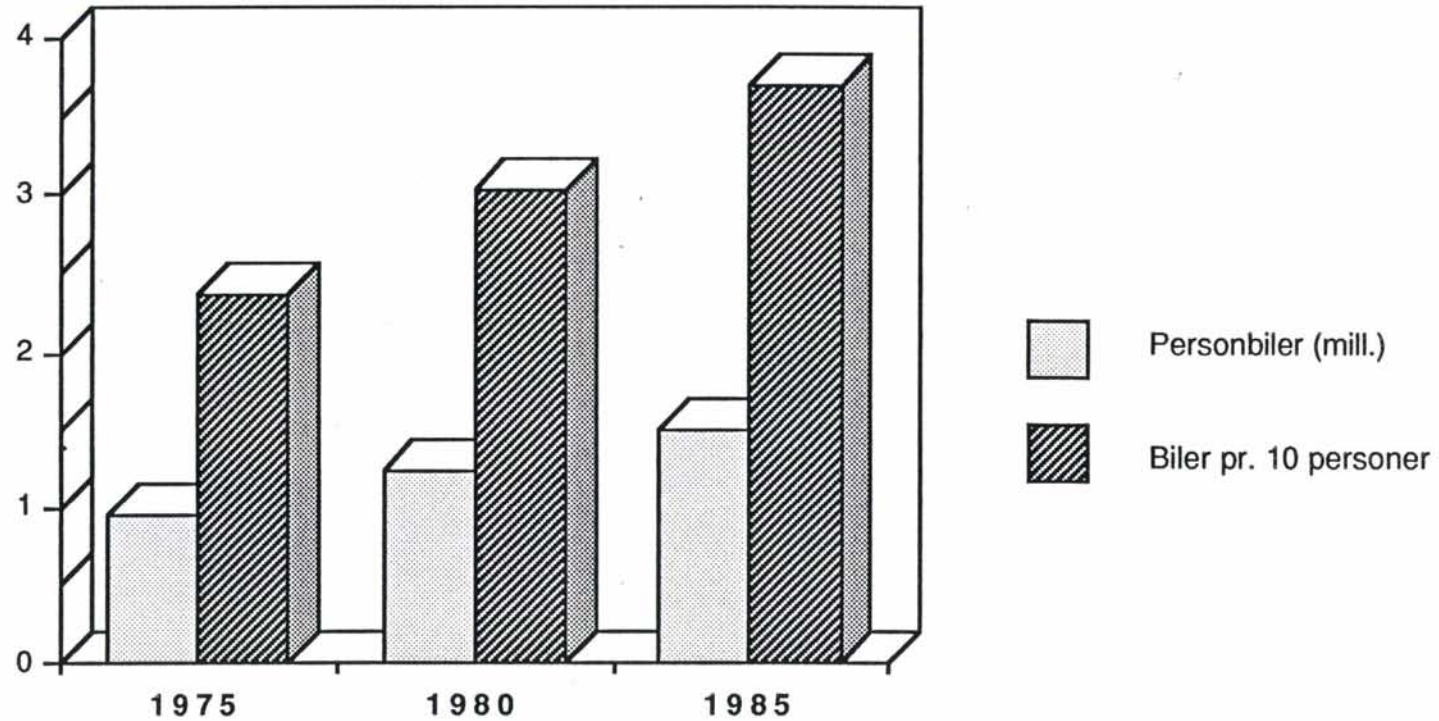


Veinettet har øket, spesielt på kommunal basis.

Kilde:  
Statistisk Sentralbyrå,  
Samferdselsstatistikk '78, '81 og 1985.  
Oplysningsrådet for veitrafikk, 1987.

11.8.1988/HLW

## Markedstrend for personbiler



Den individuelle reisetrafikken er understøttet av en kontinuerlig økning i personbillettheten.

Kilde: Opplysningsrådet for veitrafikk, statistikk 1987

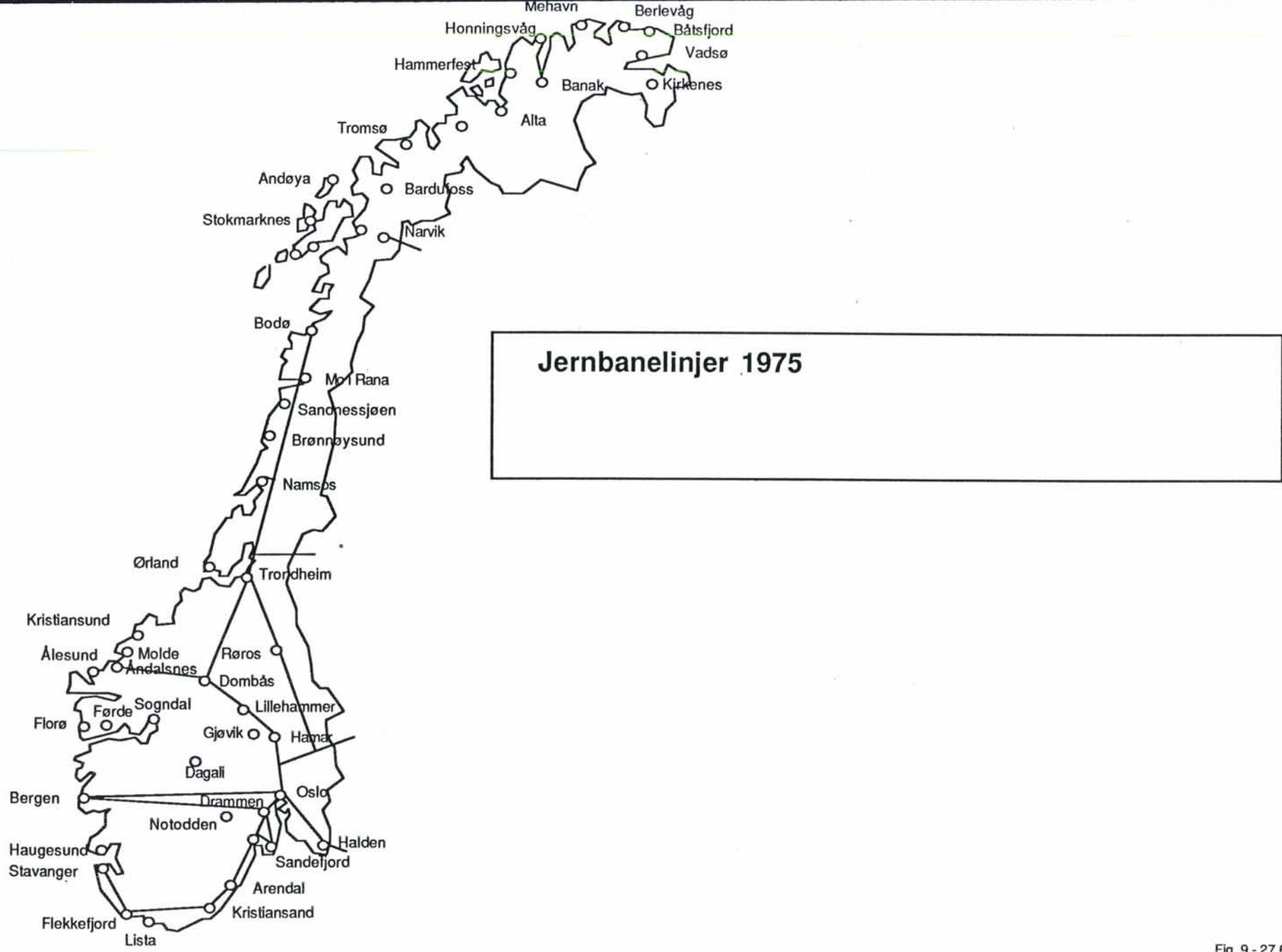
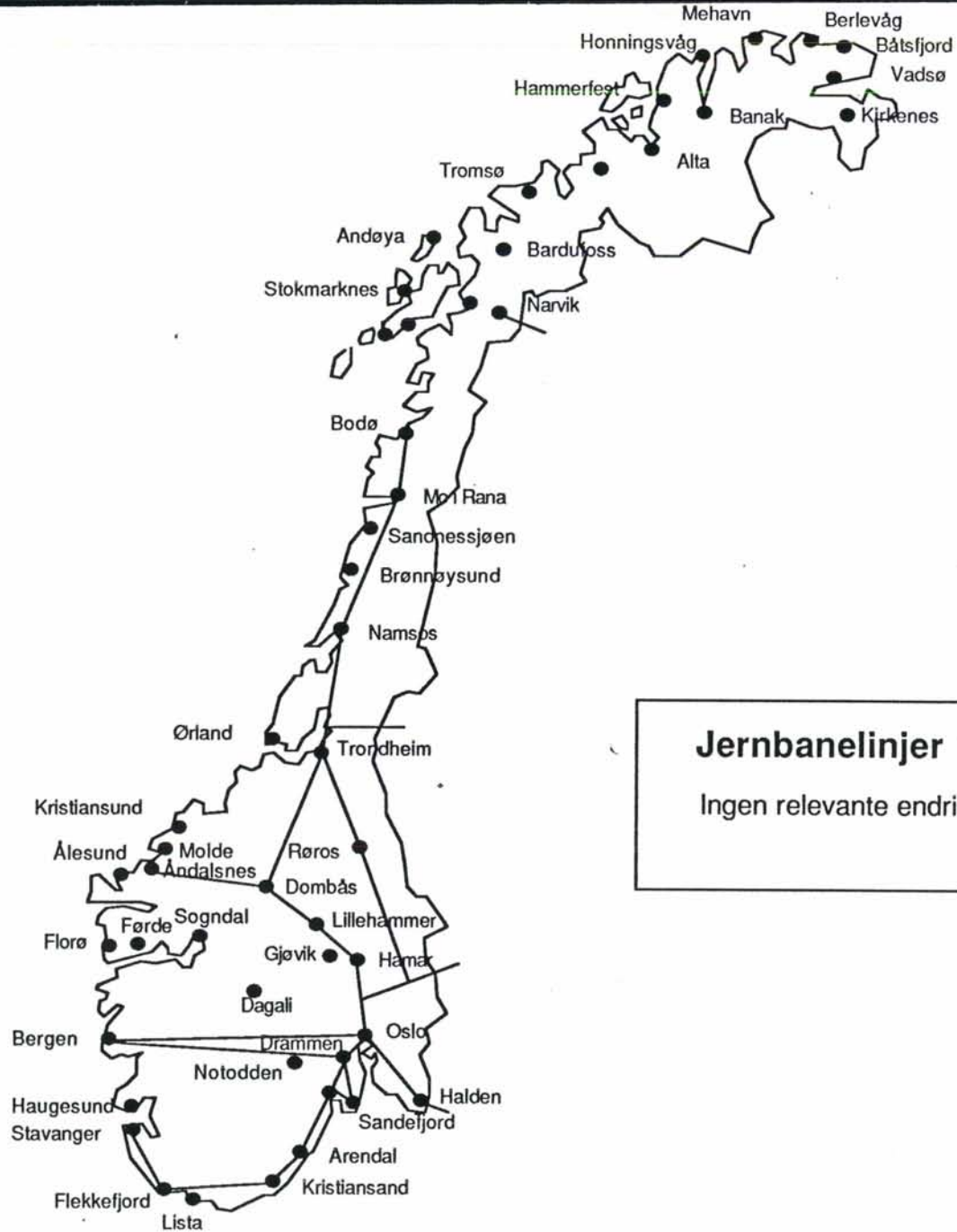


Fig. 9 - 27.6.1988/KW





### Jernbanelinjer 1986

Ingen relevante endringer i jernbanenettet siden 1975.

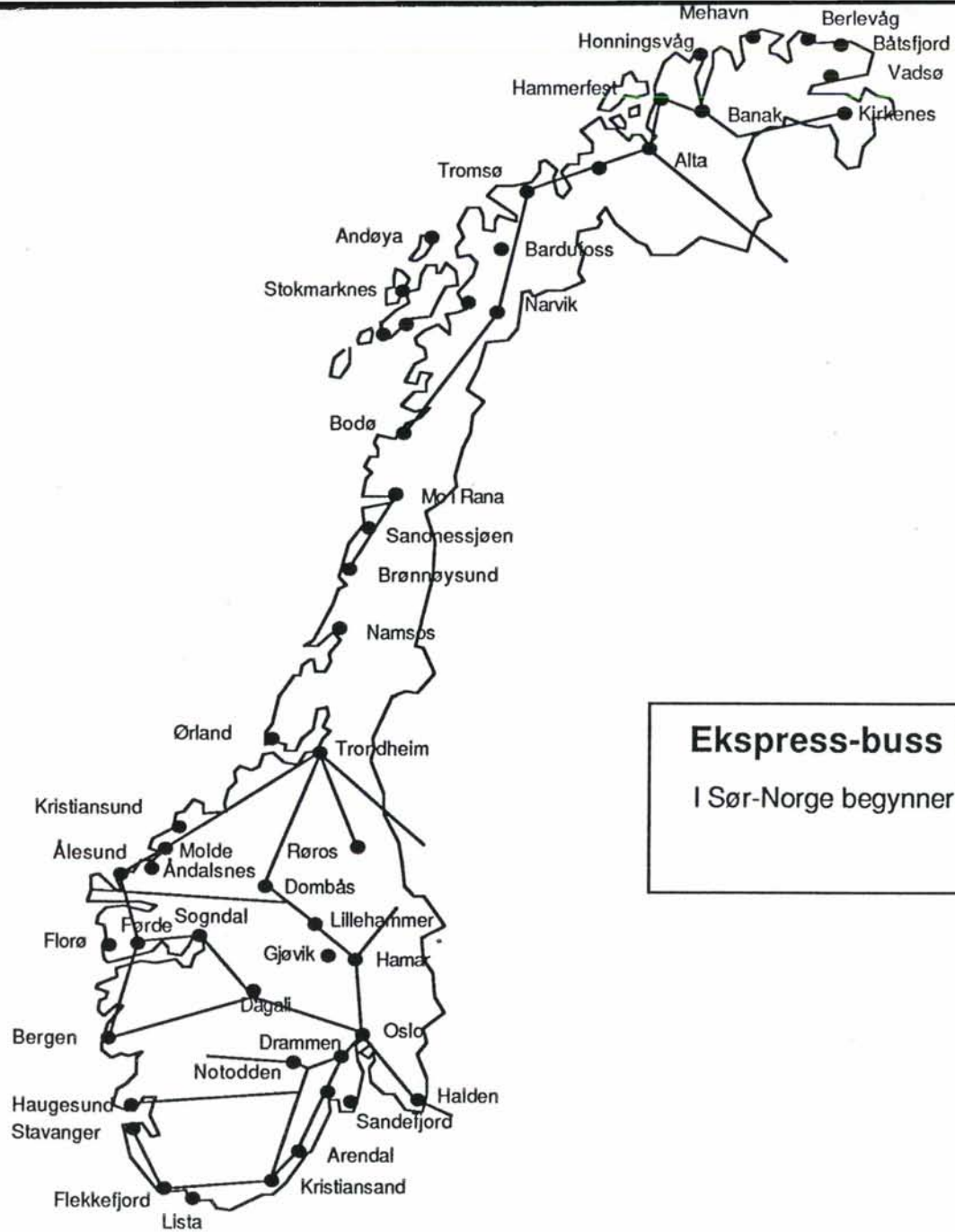
Fig. 10 - 27.6.1988/KW



### Ekspress-buss linjer 1975

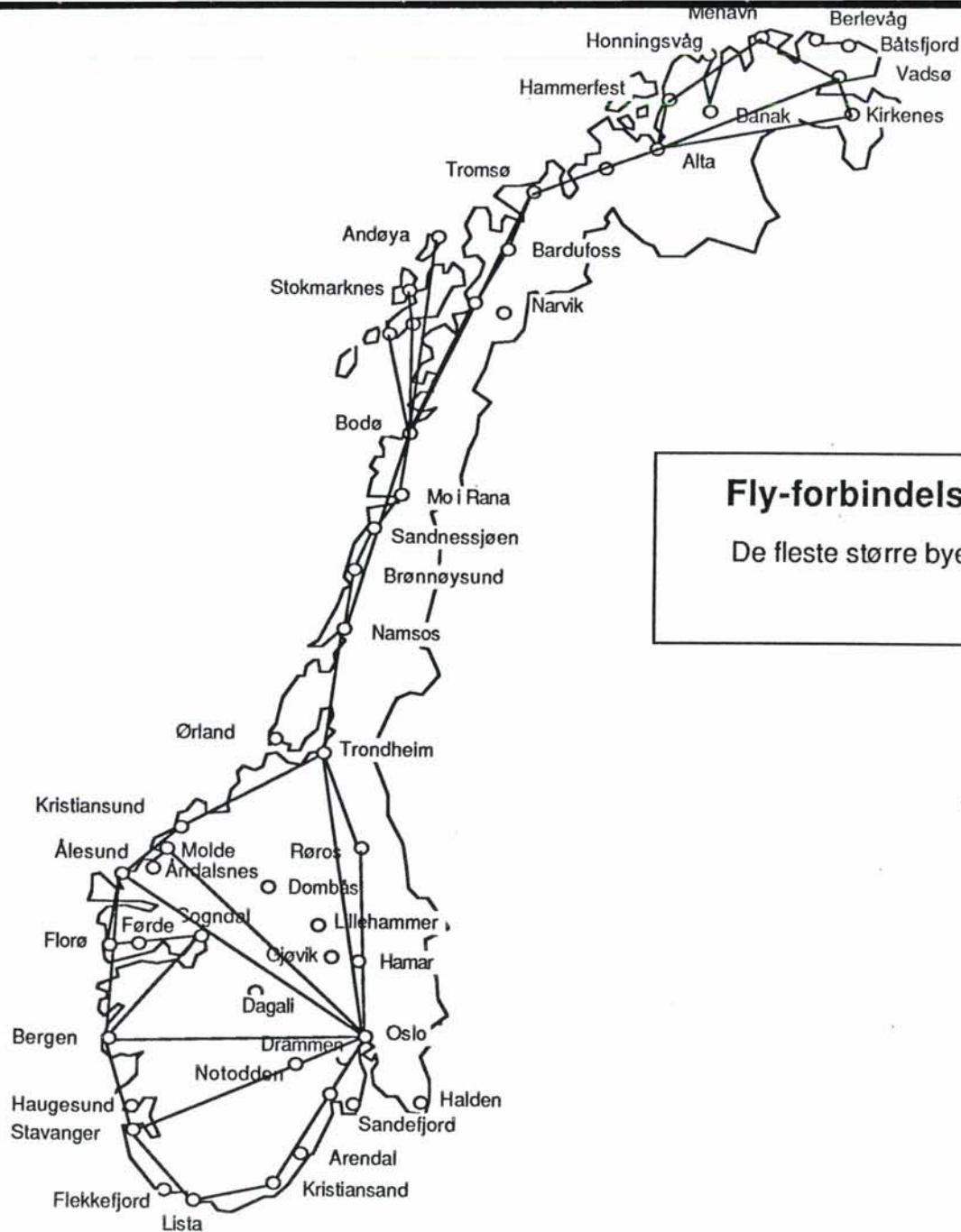
I 1975 var det ikke organiserte langdistanse ekspress-buss linjer med få stoppesteder, i nevneverdig konkurranse med NSB.

Fig. 11 - 26.6.1988/KW



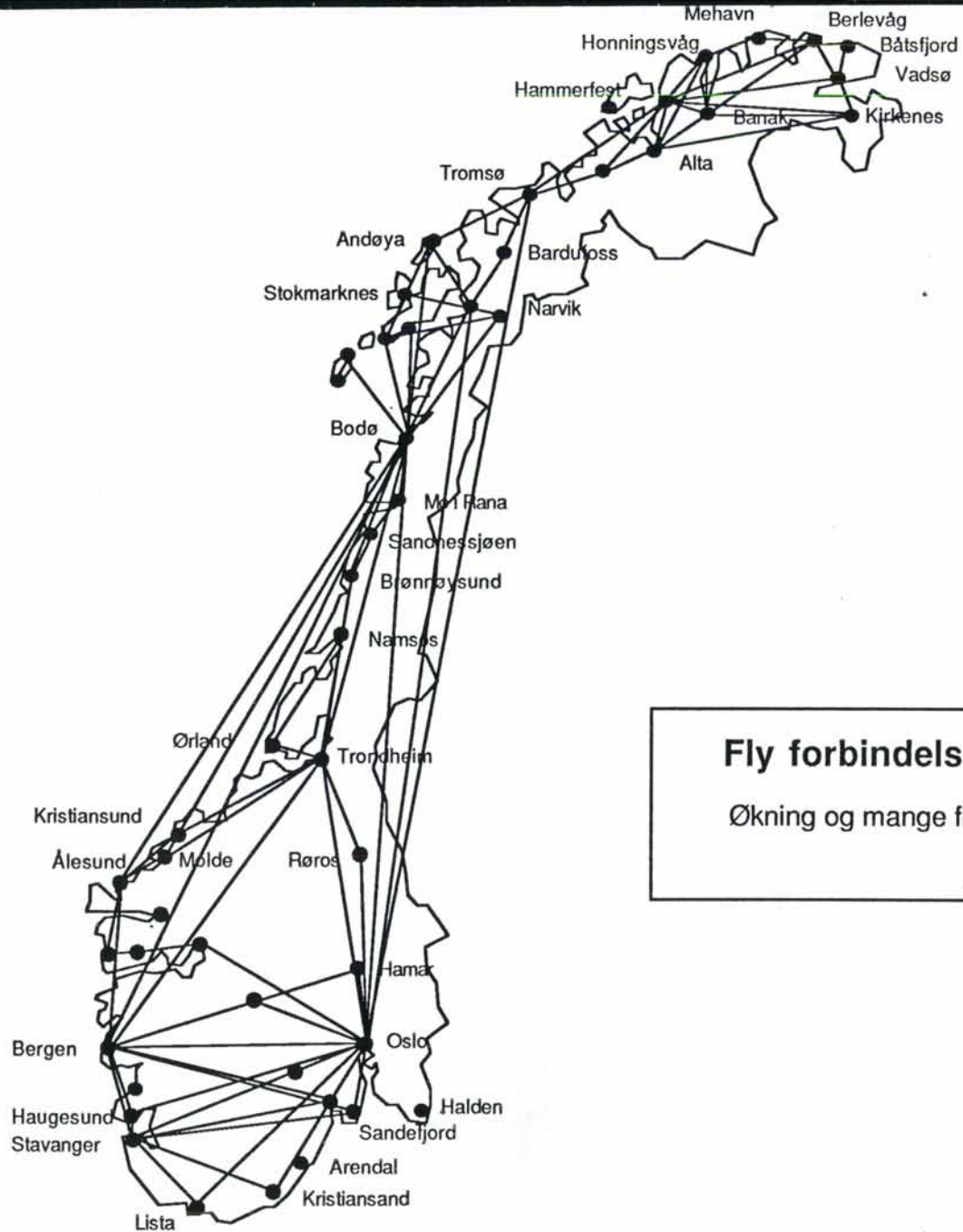
**Ekspress-buss linjer 1986**  
I Sør-Norge begynner bussen nå å bli en viktig konkurrent til NSB.

Fig. 12 - 27.6.1988/KW



**Fly-forbindelser 1975**  
De fleste større byer var allerede knyttet til fly-rutenettet.

Fig. 13- 26.6.1988/KW

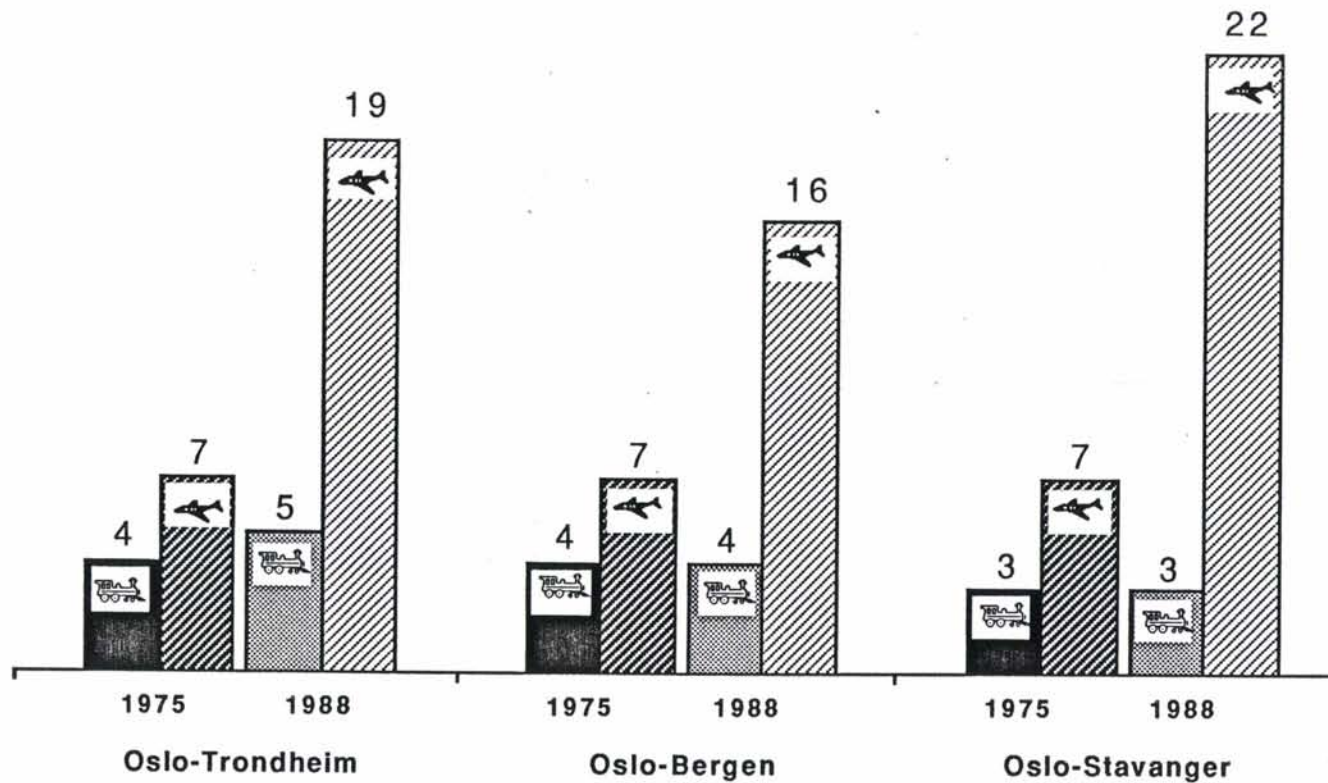


**Fly forbindelser 1986**  
Økning og mange flere direkte forbindelser.

Fig. 14 - 22.6.1988/KW

# Reisetilbuds-frekvens

(Antall avganger pr. døgn)



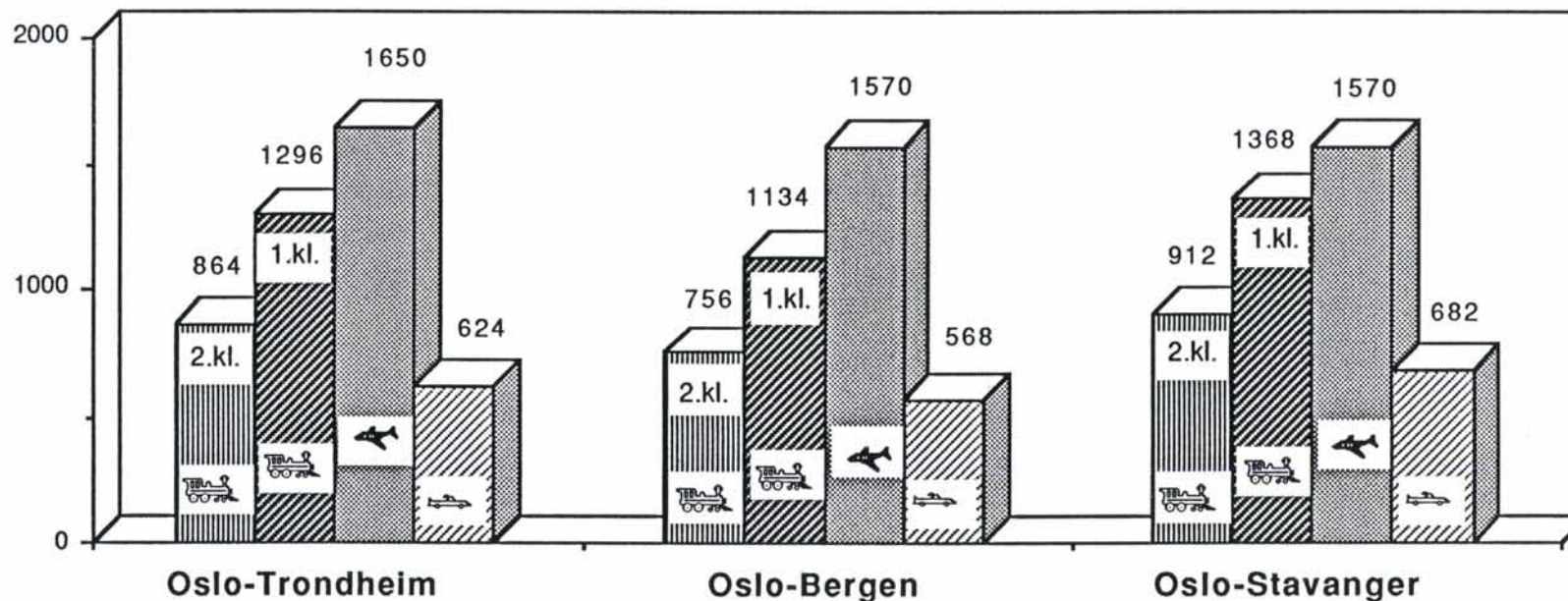
En høy tilbudsfrekvens på hovedforbindelsene gir stor fleksibilitetsfordel til flyselskapene.

Kilde: Rutebok for Norge 1975 og 1988.

Fig. 15 - 27.6.1988/KW

## Prisforskjeller mellom viktigste transport-konkurrenter

(Pris for en person med regulær fullpris returbillett, respektive kun bensinkostnader for privatbil)



Selv for en person er 2. klasses togbillett dyrere enn bensinprisen ved bruk av mellomstor personbil.

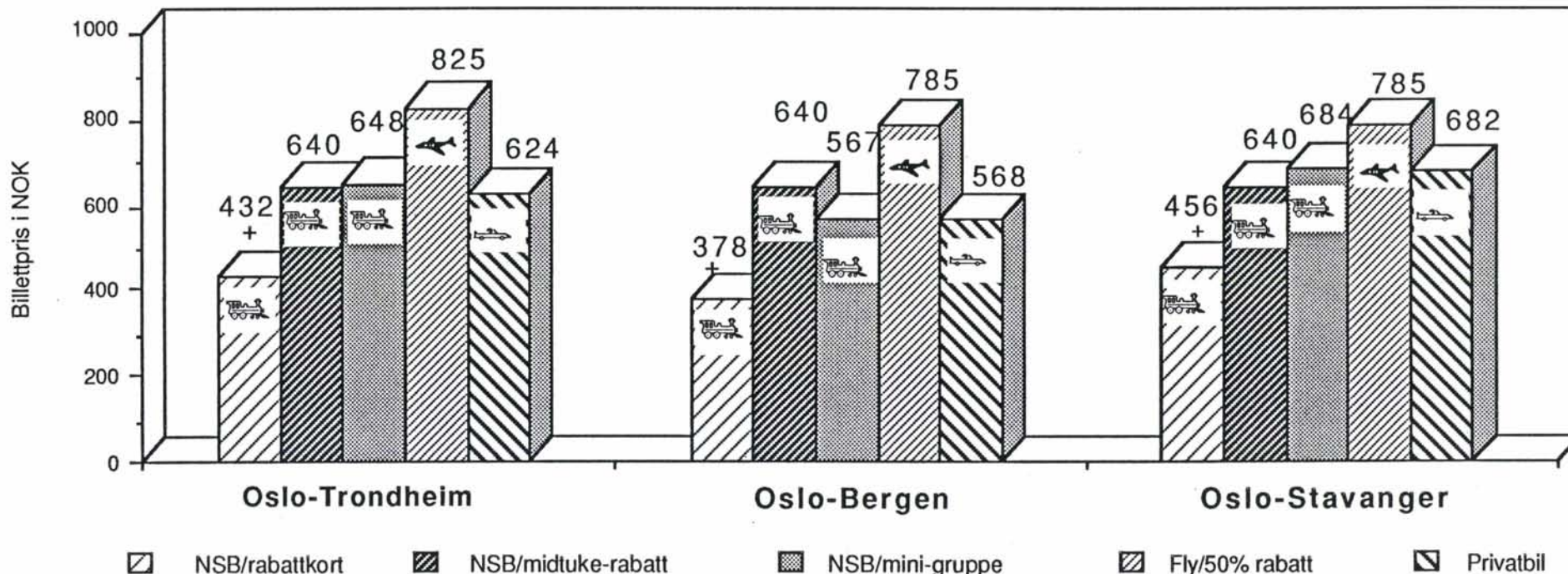
En selektiv pris-strategi er derfor nødvendig for private reisende.

Kilde: Ruteboken for Norge 1988

Fig. 17 - 27.6.1988/KW

# Rabattpris-forskjeller mellom viktigste konkurrenter

(Pris for en enkelt person med rabatteret returbillett, respektive kun regnet bensinpris for privatbil)



I direkte konkurranse med fly på lange distanser, kan jernbanens prisfordel ikke kompensere for ulempen i lengre reisetid.

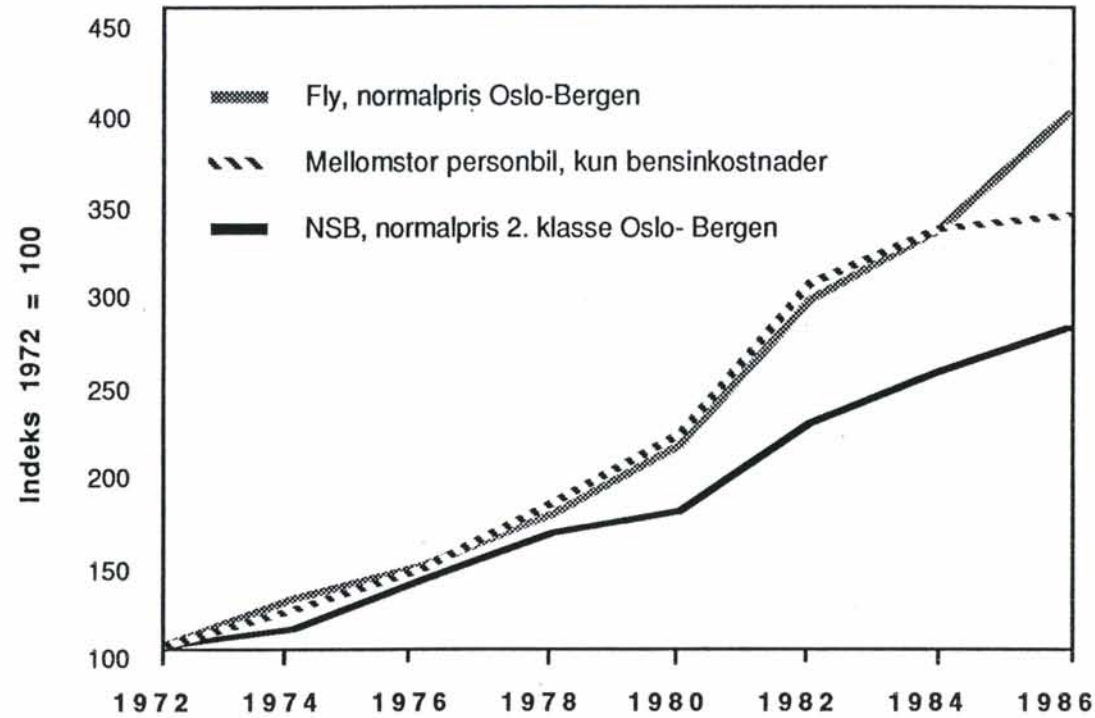
NSB gjør rett i å tilby stammkunder en høyere rabatt gjennom bruk av kundekort.

Kilde: Ruteboken for Norge 1988

Fig. 17 - 30.6.1988/KW



# Reise-indekspris utvikling



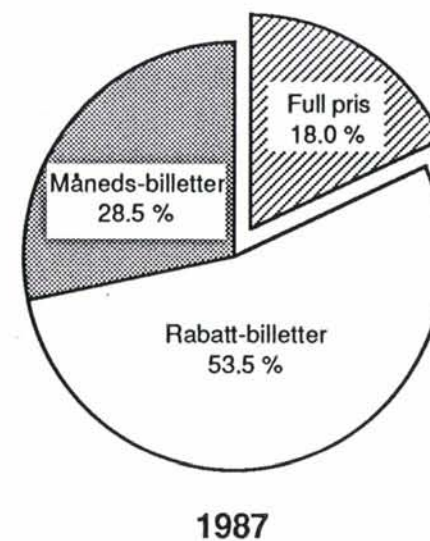
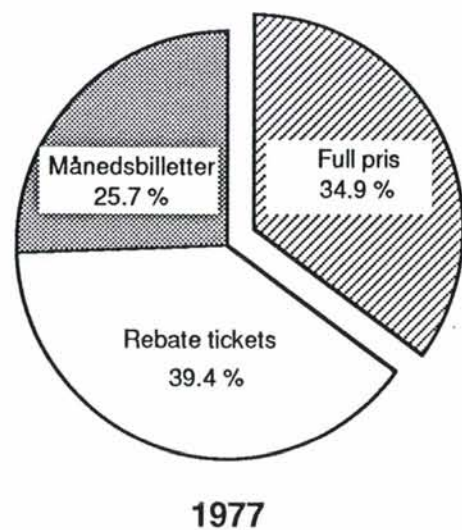
Siden 1978 har flyprisene øket sterkere enn NSB-prisene.

Til tross for dette, har flyselskapene kunnet øke sin markedsandel i denne perioden.

Kilde: Ruteboken for Norge, 1972-1986

Fig. 18 - 27.6.1988/KW

## Rabattbruk ved NSB



Bruk av rabatter har øket vesentlig.

Økningen i salg av rabattbilletter kan delvis være forårsaket av at forretningsreisende har skiftet fra kjøp av regulære fullpris billetter til rabattbilletter.

Kilde: NSB statistics

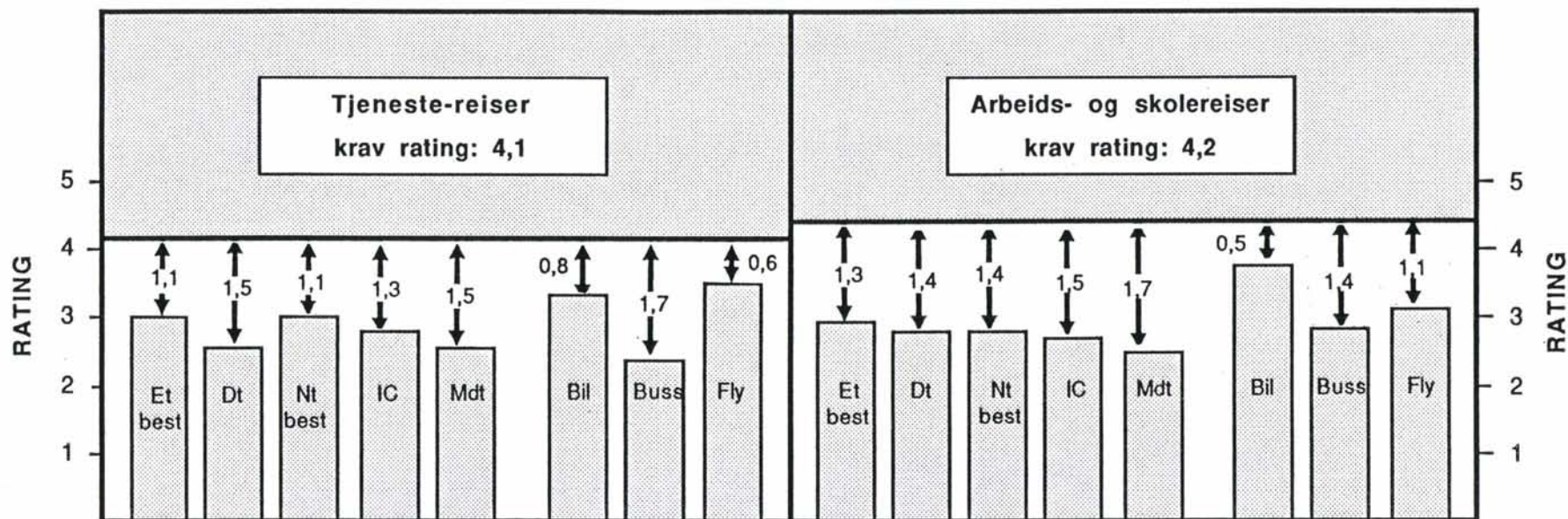
Fig. 20 - 26.6.1988/KW

# Markedsorientering ved NSB

NSB tilpasser ikke sin markedsføring-mix til forskjeller i markedet.  
Det finnes ingen klar definering av medium- og lang-distanse passasjer-trafikk produkter.

		PRODUKTER FRA PRODUKSJONS-STATISTIKK				
		Ekspress-tog	Dag-tog	Natt-tog	Intercity	Mellomdist. tog
PRODUKTER FRA TIDTABELLEN	EC	→				
	IC	→				
	Et	→				
	Ht	→		→	→	
	Pt	→				→

# Skjematisk fremstilling av markedsbehov og produkt ytelse



På lange distanser er det mulighet for å konkurrere med fly.

Behovs-profilen for tjeneste-reiser treffes best av:

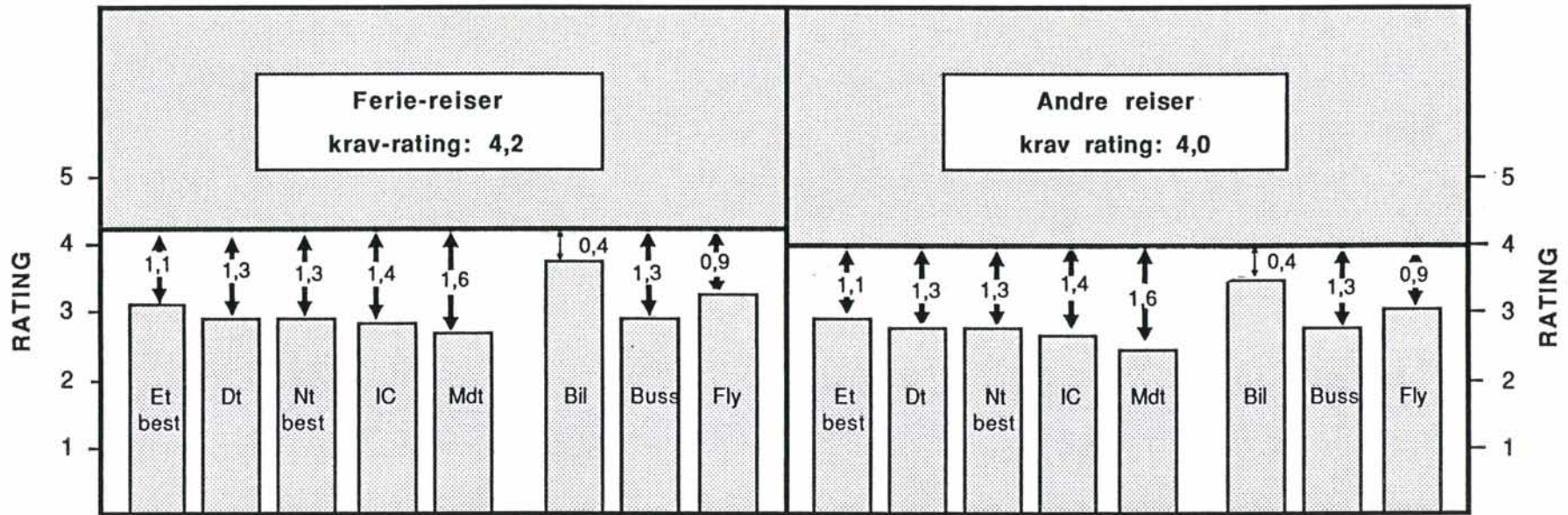
- Et og Nt på lange distanser.
- IC på mellomlange distanser.

Ikke noe differensiert produkt oppfyller kravet fra arbeids- og skolereiser.

De fleste passasjerer fra arbeids- og skolereiser benytter lokal-tog, som ikke er analysert i dette prosjektet.

Kalkulasjoner basert på bilag 5,6  
Over-fulle behovskriterier er ikke tatt hensyn til.

# Skjematisk fremstilling av markedsbehov og produkt ytelse



Privat-biler treffer behovs-profilen til private passasjerer best.

Natt-tog har en relativt svak posisjon for feriereisende.

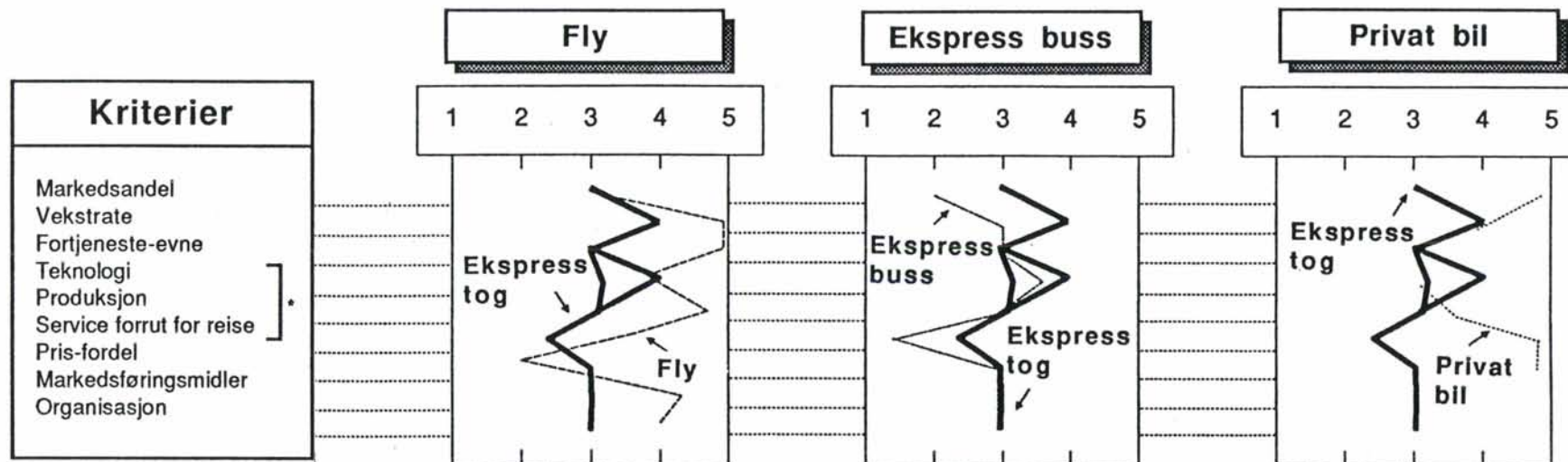
Det er nødvendig med en produkt-differensiering av gruppen "andre reiser".

Kalkulasjoner basert på bilag 6,7  
Over-fulle behovskriterier er ikke tatt hensyn til.

## **Profil av ytelser**

	Side
• NSB-produktenes og konkurrentenes ytelser	36
• NSB-produktenes ytelse i forhold til markedskrav	42

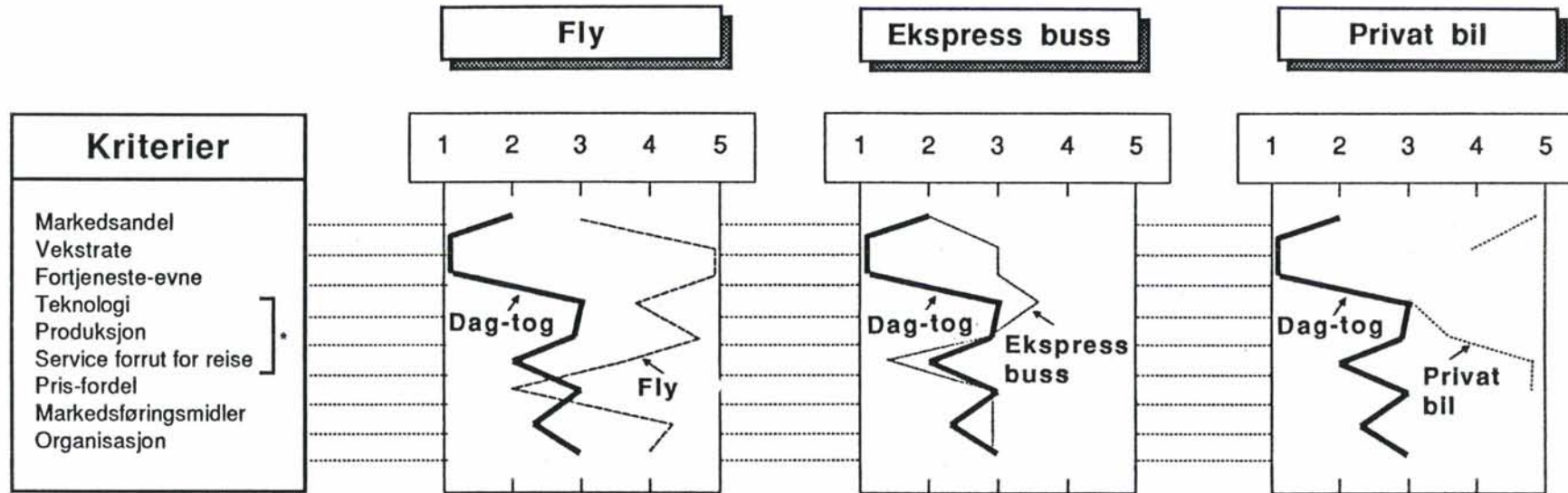
## Stilling i forhold til hoved-konkurrenter: Ekspress-tog



<b>+</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pris</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• service forrut for reise</li> </ul>	
<b>-</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fortjenesteevne</li> <li>• transport prosess</li> <li>• blandet rullende materiell</li> <li>• markedsføring/organisasjon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• blandet rullende materiell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• markedsandel</li> <li>• blandet rullende materiell</li> <li>• service forrut for reise</li> <li>• pris</li> </ul>

\* ytelser er analysert mer detaljert senere.

# Stilling i forhold til hoved-konkurrenter: Dag-tog

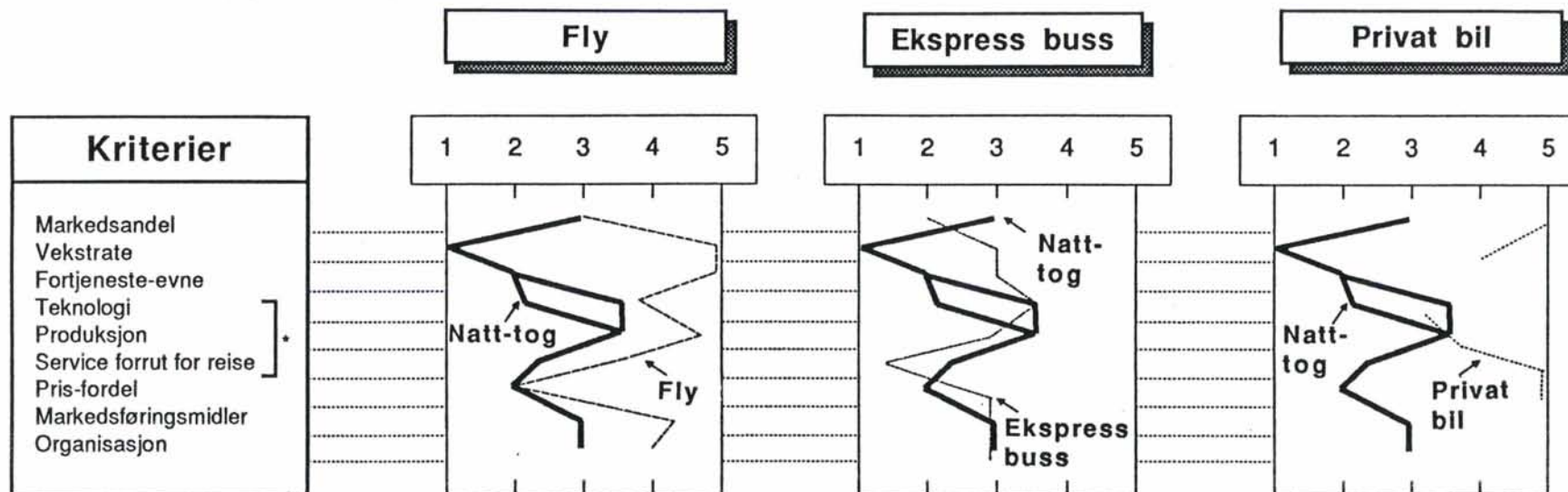


<b>+</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pris</li> </ul>		
<b>-</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vekstrate</li> <li>• fortjenesteevne</li> <li>• transport prosess</li> <li>• dårlig service før reise (stopper på små stasjoner)</li> <li>• markedsføring/organisasjon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fortjenesteevne</li> <li>• vekstrate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• markedsandel</li> <li>• vekstrate</li> <li>• service forrut for reise</li> <li>• pris</li> </ul>

\* ytelser er analysert mer detaljert senere.



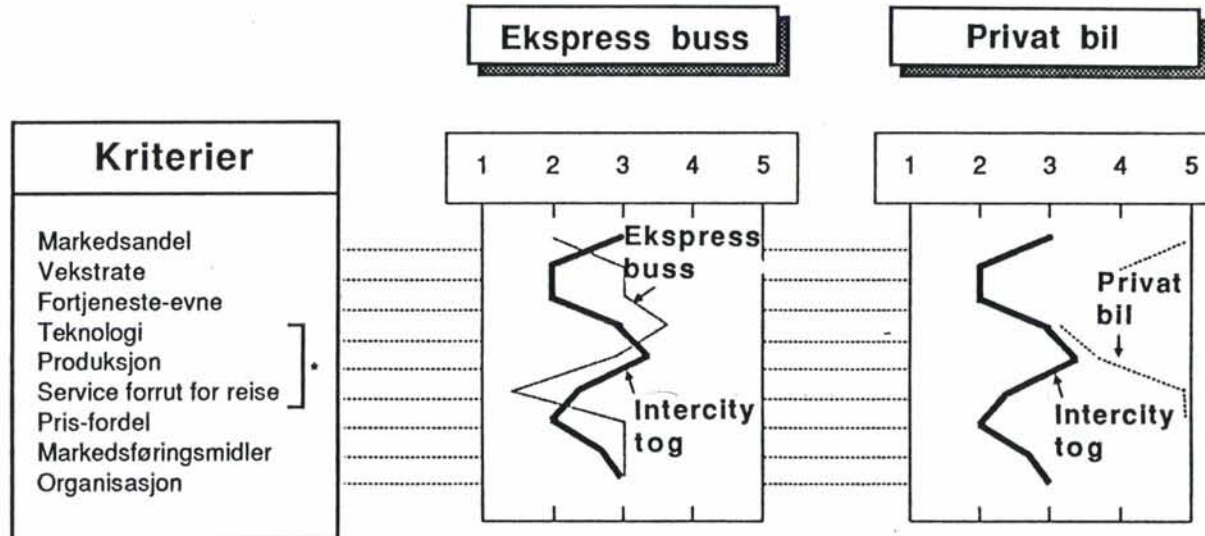
# Stilling i forhold til hoved-konkurrenter: Natt-tog



<b>+</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• service forrut for reise</li> </ul>	
<b>-</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vekstrate</li> <li>• fortjenesteevne</li> <li>• blandet rullende materiell</li> <li>• markedsføring/organisasjon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vekstrate</li> <li>• blandet rullende materiell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• markedsandel</li> <li>• vekstrate</li> <li>• blandet rullende materiell</li> <li>• service forrut for reise</li> <li>• pris</li> </ul>

\* ytelser er analysert mer detaljert senere.

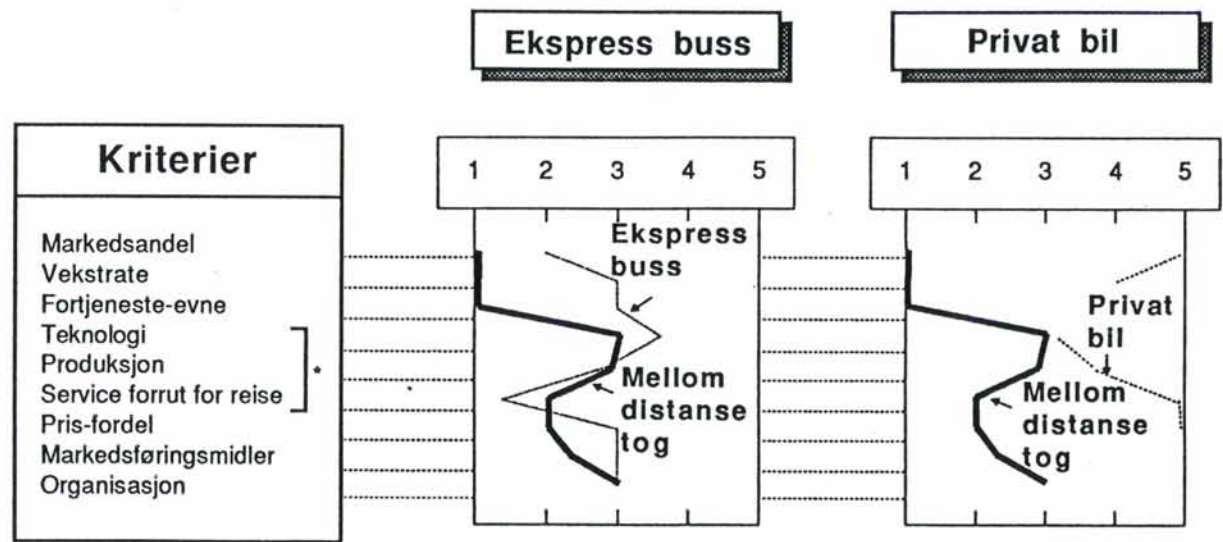
# Stilling i forhold til hoved-konkurrenter: Intercity-tog



<b>+</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• markedsandel</li> <li>• service forrut for reise</li> </ul>	
<b>-</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vekstrate</li> <li>• fortjenesteevne</li> <li>• pris</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• markedsandel</li> <li>• vekstrate</li> <li>• service forrut for reise</li> <li>• pris</li> </ul>

\* ytelser er analysert mer detaljert senere.

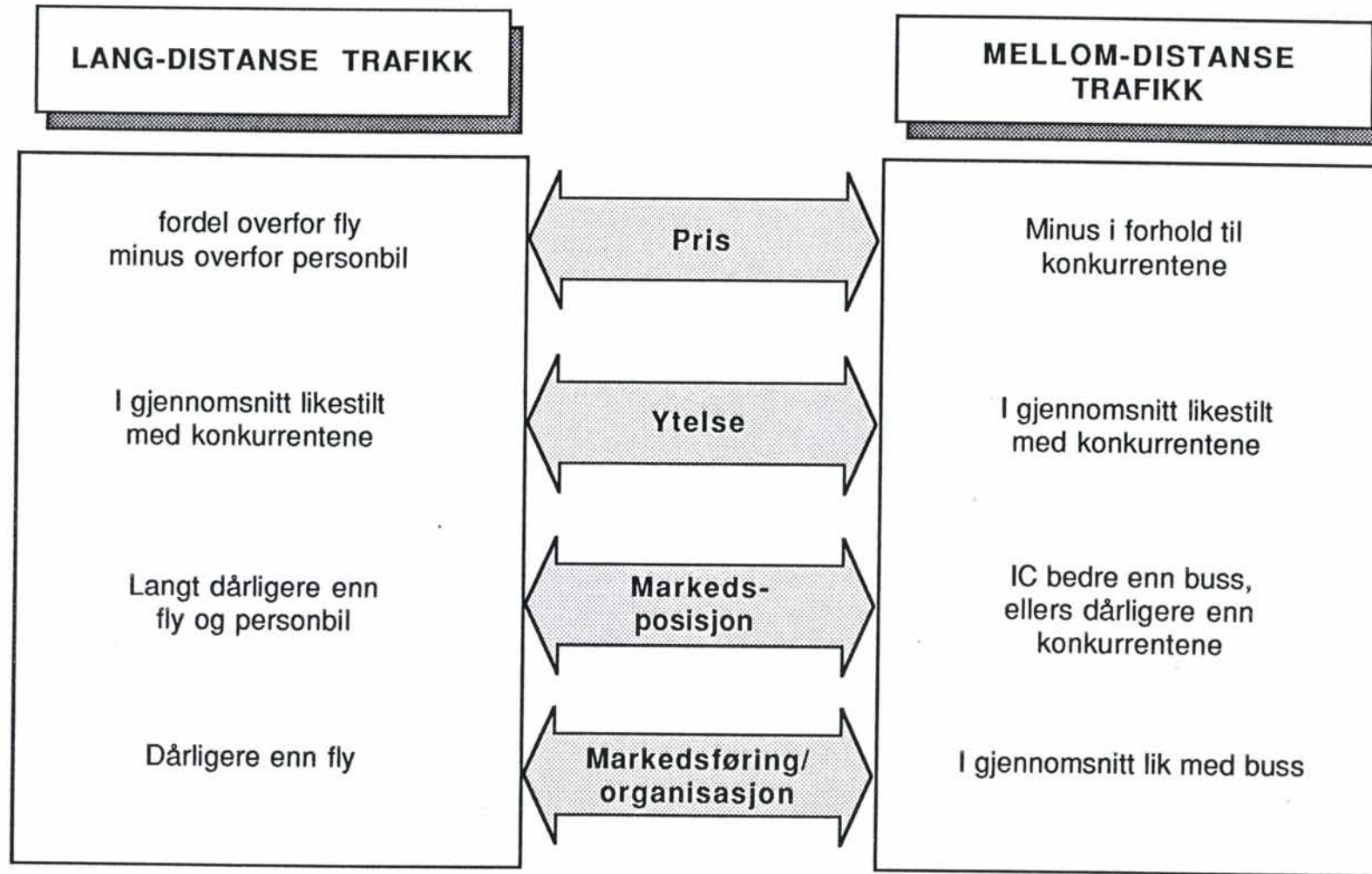
# Stilling i forhold til hoved-konkurrenter: Mellomdistanse-tog



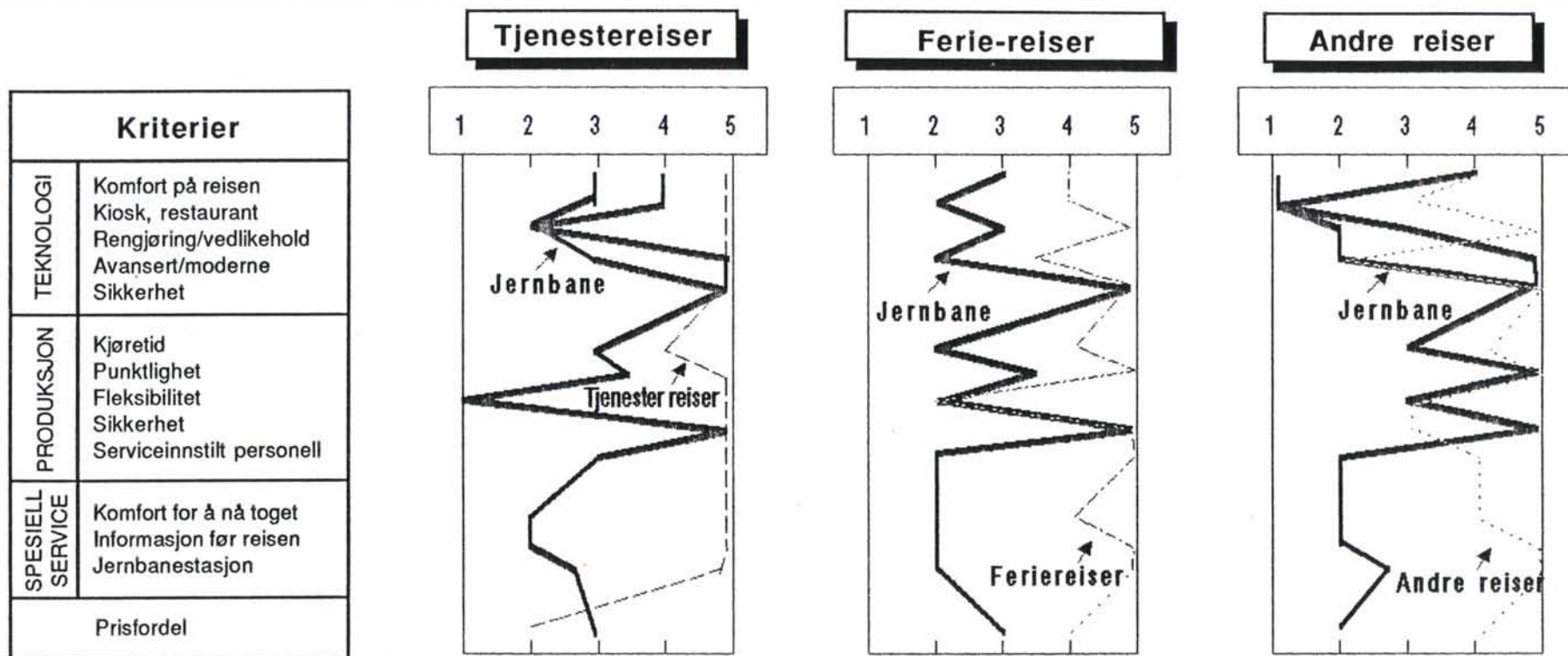
<b>+</b>		
<b>-</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• markedsandel</li> <li>• vekstrate</li> <li>• fortjenesteevne</li> <li>• pris</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• markedsandel</li> <li>• vekstrate</li> <li>• service forrut for reise</li> <li>• pris</li> </ul>

\* ytelser er analysert mer detaljert senere.

# Konklusjoner av ytelses-sammenlikning med konkurrentene

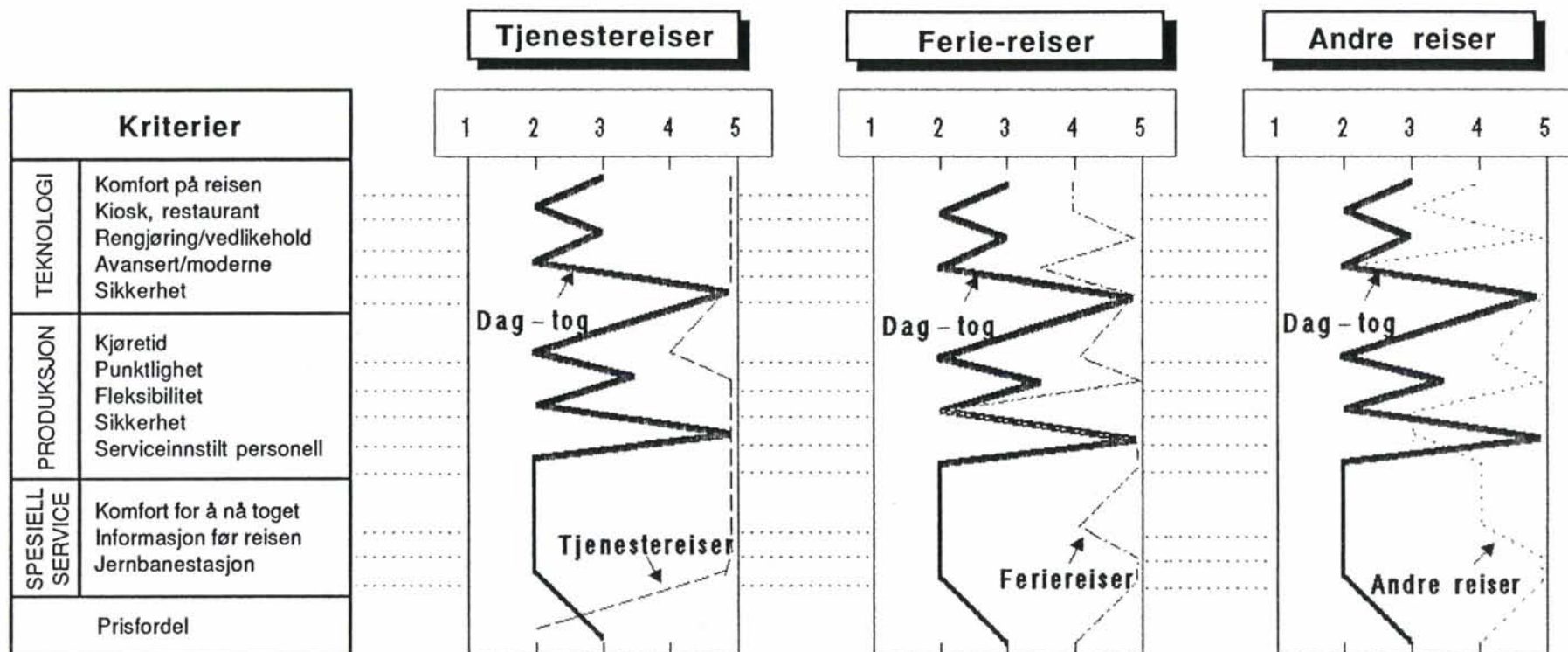


# NSB-ytelser og markedskrav: Ekspess-tog



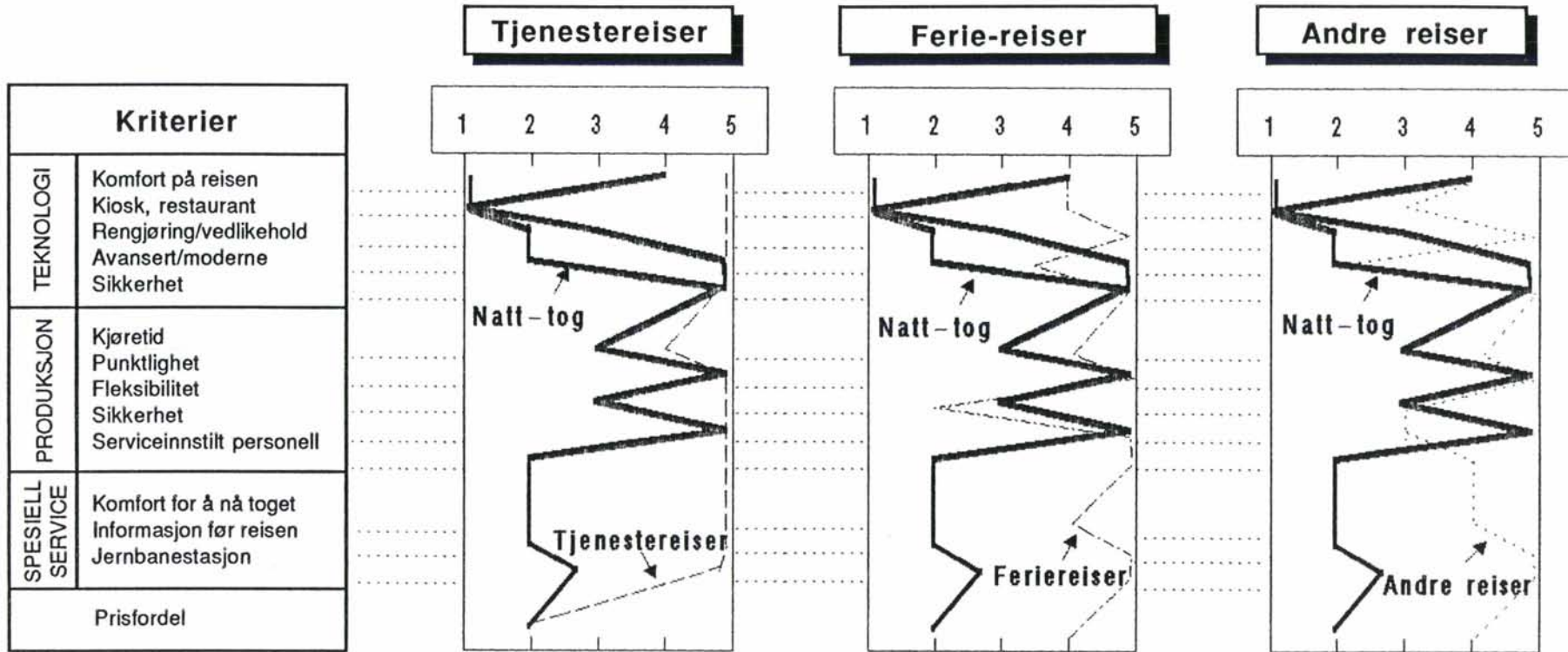
- Deler av det rullende materiell over-tilfredsstillt kravet fra private passasjerer.
- Rengjøring/vedlikehold av vognenes interiør tilfredsstillt ikke kravet fra noen målgruppe.
- Fleksibilitet og service er hovedgapet for forretningsreisende.
- Ingen offentlig transport-konkurrent vil trolig kunne nå kravet fra alle målgrupper når det gjelder spesiell service.
- Pris-fordel er ikke utslagsgivende for forretningsreisende.

# NSB-ytelser og markedskrav: Dag-tog



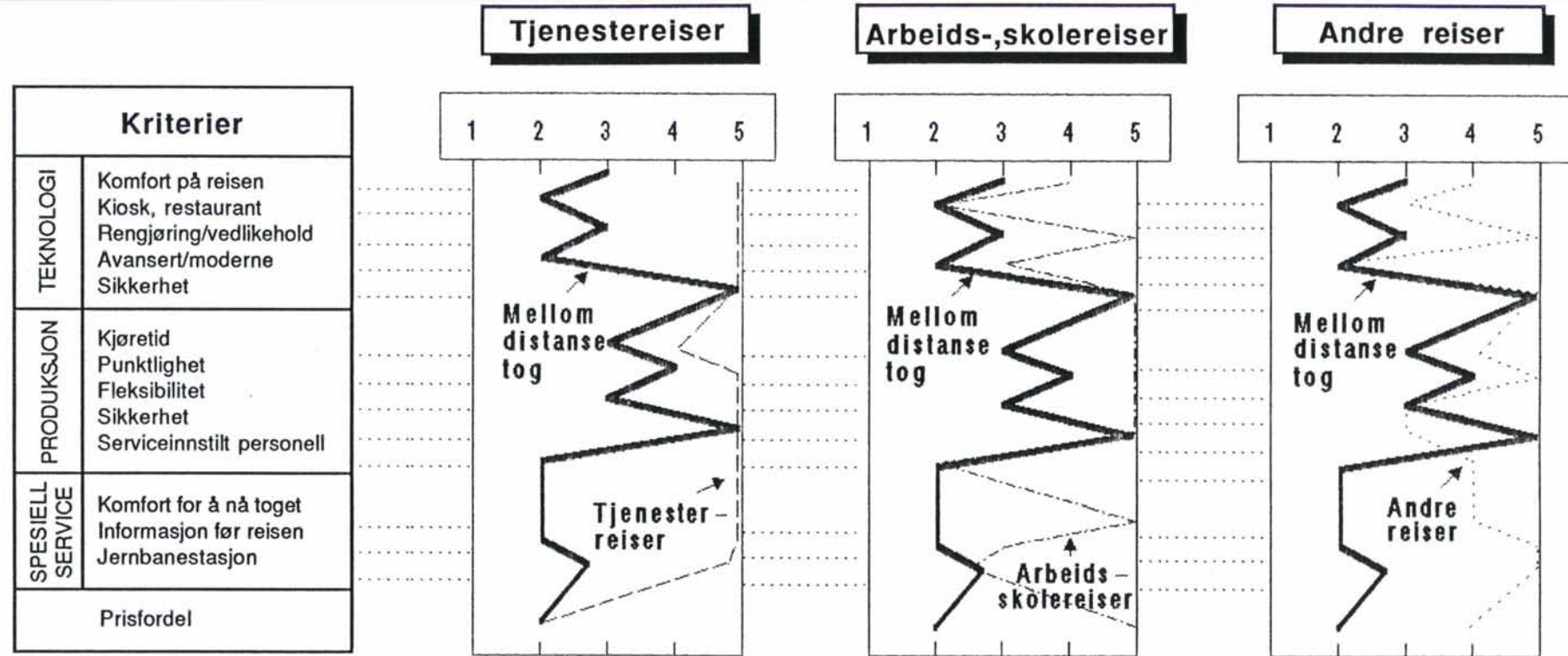
- Teknologi- og produksjons-profilen følger kravet fra privat-kunder på lavere nivå.
- Gapet til forretnings-reisendes krav er for stort til å lukkes.
- Service-gapet er større for ferie-reisende enn for andre private reisende.
- Ingen offentlig transport-konkurrent vil trolig kunne nå kravet fra alle målgrupper når det gjelder "spesiell service".
- Pris-nivå for private reisende er for høyt sammenliknet med andre ulemper.

# NSB-ytelser og markedskrav: Natt-tog



- Det produktet som best når opp til forretnings-reisendes krav på lange distanser, bortsett fra
  - gamle sovevogner.
  - service nivå.
- Pris-nivå for høyt for mange private reisende, men akseptert av forretnings-reisende.

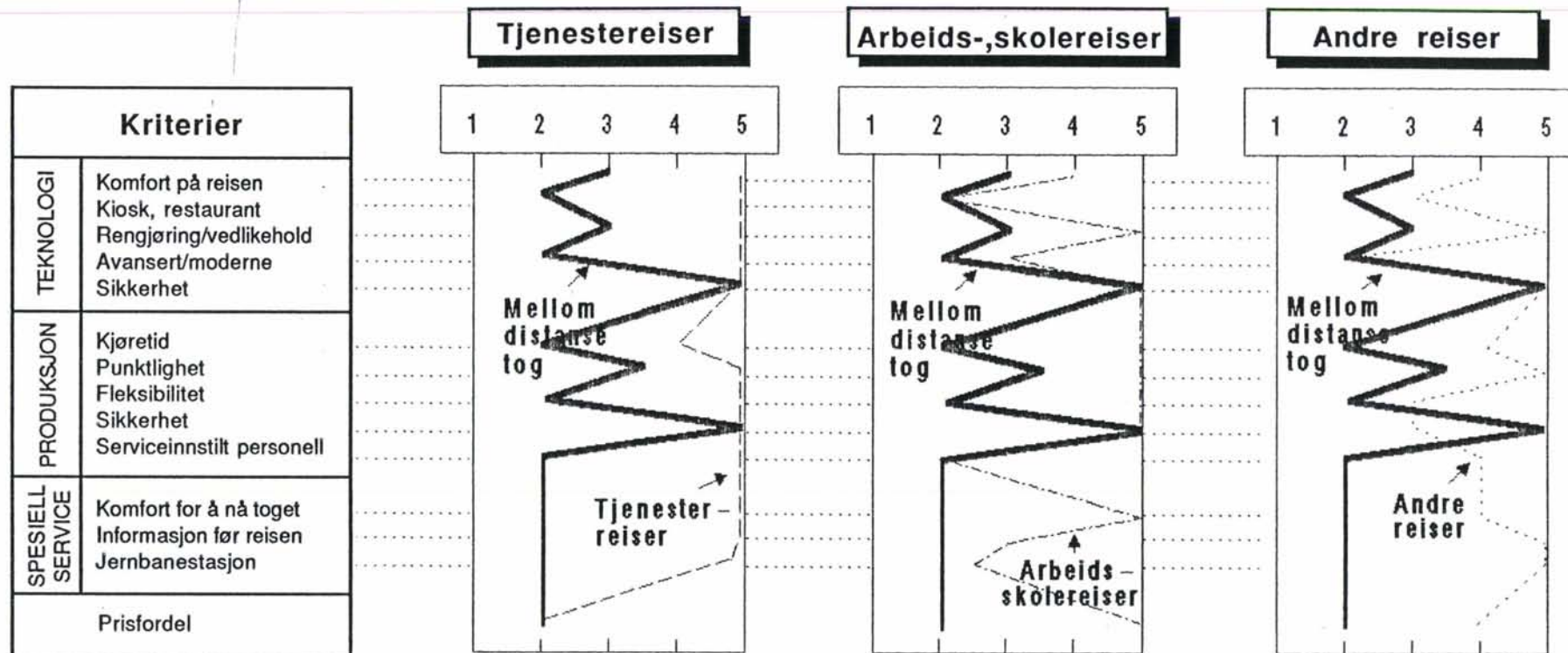
# NSB-ytelser og markedskrav: Intercity-tog



- Ingen klar profil på grunn av store variasjoner i bruk av vognmateriell.
- Bortsett fra rengjøring/vedlikehold av interiør, tilfredstiller kvaliteten av det rullende materiell i gjennomsnitt på det nærmeste kravet fra arbeids- og skole-reiser.
- Punktligheit og fleksibilitet er de største produksjons-problemene; i kombinasjon med andre NSB-produkter kan fleksibiliteten bli bedre.
- Stort pris-gap til kravet fra "arbeids- og skolereiser", samt "andre reiser".



# NSB-ytelser og markedskrav: Mellomdistanse-tog



- Profilen uakseptabel for forretnings-reisende.
- Hovedproblemet er dårlig produksjons-kvalitet; kan forbedres i kombinasjon med andre NSB-produkter.

## Konklusjoner fra sammenlikning av ytelse og markedskrav



### HOVED- PROBLEMER

- Rengjøring, rydding og vedlikehold av vogninteriør når ikke opp til det norske publikumskrav.
- Ingen målgruppe-differensiering av vogn- og servicenivå på togene.
- Samme prisnivå for ulike kvaliteter.

### LANG-DISTANSE TRAFIKK

Moderne sovevogner og produksjonskvaliteten for natt-tog treffer best for tjenestereiser.

Fleksibilitetsproblemer for ekspress-tog blir vanligvis akseptert av feriereisende.

Dag-tog teknologi og produksjonsnivå er tilnærmet lik kravet fra privat-reisende, men på et lavere nivå.

### MELLOM-DISTANSE TRAFIKK

Intercity-tog delvis med dårlig material-kvalitet sammenliknet med produksjons-kvaliteten.

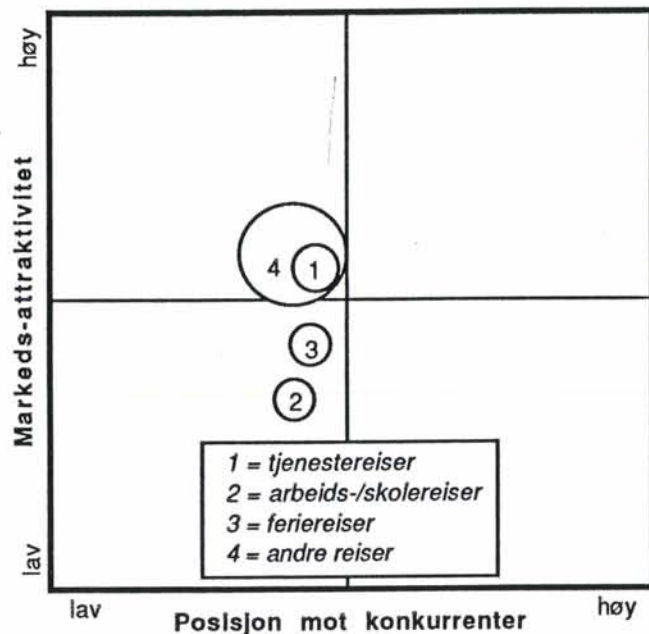
Mellom-distanse teknologi og produksjonsnivå tilnærmet lik private samt arbeids- og skole-reisendes behovskrav, men på et lavere nivå.

## Portfolio-analyse

	Side
• Passasjer-trafikk markedet totalt	49
• Passasjer-trafikk produktene totalt	50
• Individuelle produkter	51

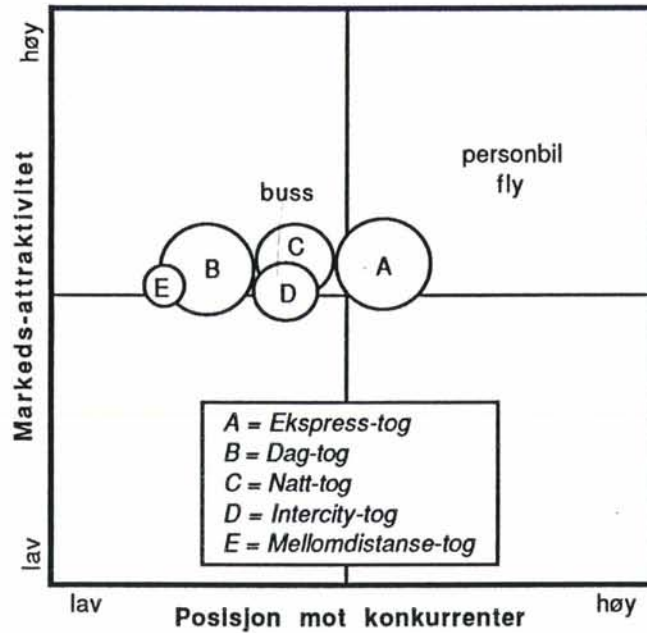
# Portfolio posisjon av passasjer-trafikk-markedene

Samlet finnes ingen "star" eller "dog",  
men derimot forskjeller i detaljer



	-	+
Tjenestereiser	<p>høy konkurranse</p>	<p>NSB kan operere relativt uavhengig av myndighetene</p> <p>over gjennomsnittlig vekst forventet</p> <p>høy pris akseptert</p>
Arbeids- og skolereiser	<p>lite volum på mellomdistanse trafikk</p> <p>stagnasjon forventet</p>	<p>liten avhengighet av økonomiske svingninger</p>
Ferle-reiser	<p>stor avhengighet av økonomiske svingninger</p> <p>høy konkurranse</p>	<p>NSB kan operere relativt uavhengig av myndighetene</p>
Andre reiser	<p>generelt bare lave priser akseptert</p> <p>stor avhengighet av økonomiske svingninger</p> <p>høy konkurranse</p>	<p>høyt markedsvolum</p> <p>over gjennomsnittlig vekst forventet</p> <p>NSB kan operere relativt uavhengig av myndighetene</p>

## Portfolio posisjon av passasjer-trafikk-produktene



"Stars" i passasjer-trafikk markedet er fly og privatbiler.

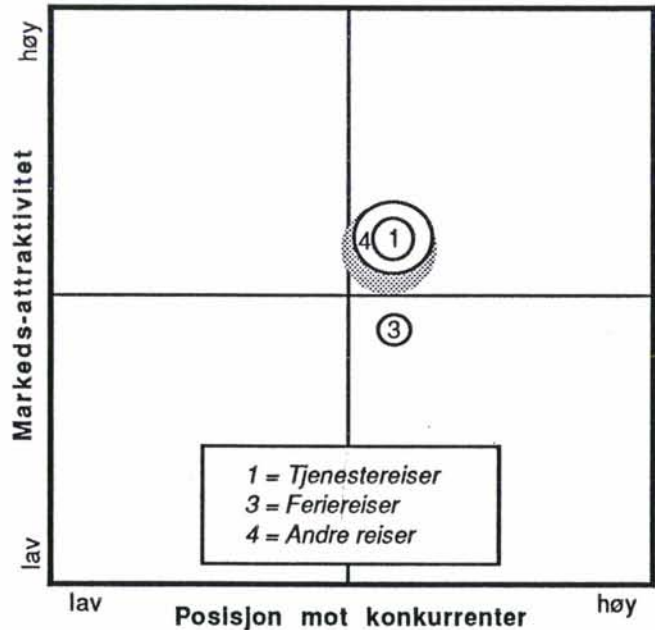
NSB befinner seg i en mellom-posisjon, med

- bedre muligheter for ekspress-tog, natt-tog og intercity-tog
- enn for dag-tog og mellomdistanse-tog.

Hoved-problem er mangel på målgruppe-orientert markedsførings-mix av:

- rullende materiell
- service
- produksjon
- pris

# Portfolio posisjon av EKSPRESS-TOG



**Ytelse:** 470 mill. pkm = 27 % av lange- og mellom-distanse tog.  
Økning 1975 - 1986: + 4 % p.a.

**Markeder:** 65 % andre reiser.  
20 % tjeneste-reiser.

**Rullende materiell:** B5 og B7 vogner.  
trillevogner i alle ET og restaurant eller kiosk.  
dessuten alltid 1. klasse kabiner.

**Produksjon:** distanser på 500 km eller mer.  
få stoppesteder.  
lav frekvens.  
av og til punktlighets-problemer.

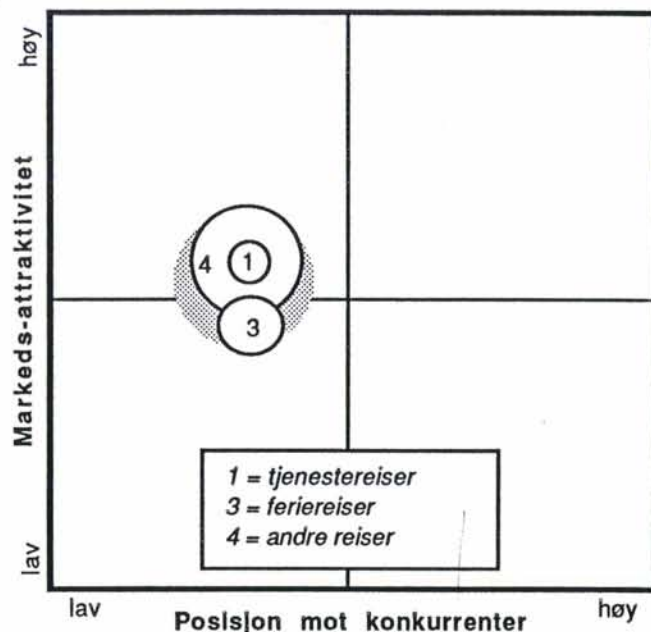
**Fortjeneste 1986:**  $\frac{\text{Inntekter-Utgifter}}{\text{Utgifter}} = + 23 \%$



For forretningsreisende, bare interessant på mellom-distanser.  
For private reisende, interessant også på lange distanser.

- > koordinert produksjonskonsept med dag-tog.
- > hoved-målgrupper:
  - på lange distanser, private og ferie-reisende.
  - på mellom-distanser, forretningsreisende.
- > business klasse i materiell, service og pris.
- > salgs-opplegg for business klasse.

## Portfolio posisjon av DAG-TOG



**Ytelse:** 450 mill. pkm = 26 % av lange- og mellom-distanse tog.  
tilbakegang 1975 - 1986:  $\pm 0$  % p.a.

**Markeder:** 65 % andre reiser.  
15 % ferie-reiser.

**Rullende materiell:** gamle B3 og moderniserte B3 vogner.  
service med kafeteria eller trillevogn.  
2. klasse og for Bergen-linjen, også 1. klasse.

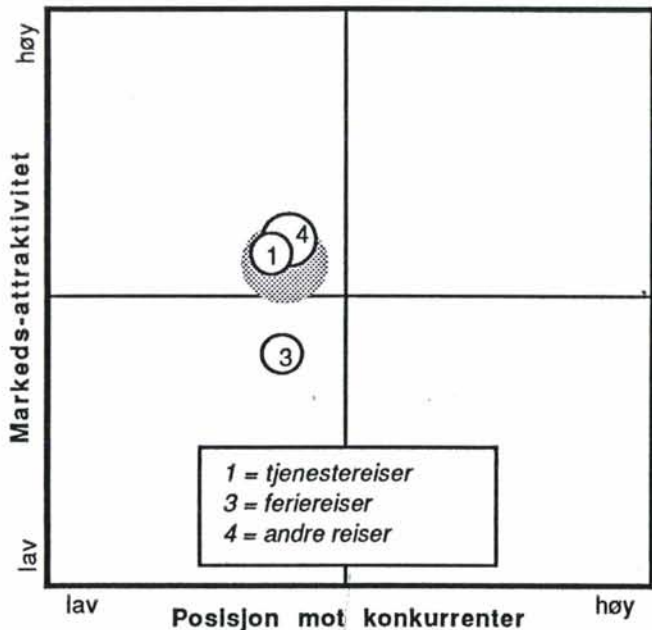
**Produksjon:** distanser på 500 km eller mer.  
mange stoppesteder.  
lav frekvens.  
av og til punktlighets-problemer.  
ofte punktlighetsproblemer på Østfoldbanen.

**Fortjeneste 1986:**  $\frac{\text{Inntekter-Utgifter}}{\text{Utgifter}} = -19\%$

### Muligheter:

- koordinert produksjonskonsept med ekspress-tog.
- hoved-målgrupper: private og ferie-reisende.

# Portfolio posisjon av NATT-TOG



**Ytelse:** 418 mill. pkm = 24 % av lange- og mellom-distanse tog.  
 stagnasjon 1975 - 1986: ± 0 % p.a.  
 1985: + 5 %  
 1986: + 2 %

**Markeder:** 50 % andre reiser.  
 30 % tjeneste-reiser.  
 15 % ferie-reiser.

**Rullende materiell:** gamle B3, moderniserte B3 vogner, ny og gamle sovevogner.  
 ingen service.  
 1. og 2. klasse differensiering ikke etter sovevognalder.

**Produksjon:** distanser på 400 km eller mer.  
 få stoppesteder.  
 frekvens ikke viktig.  
 ingen punktlighets-problemer.

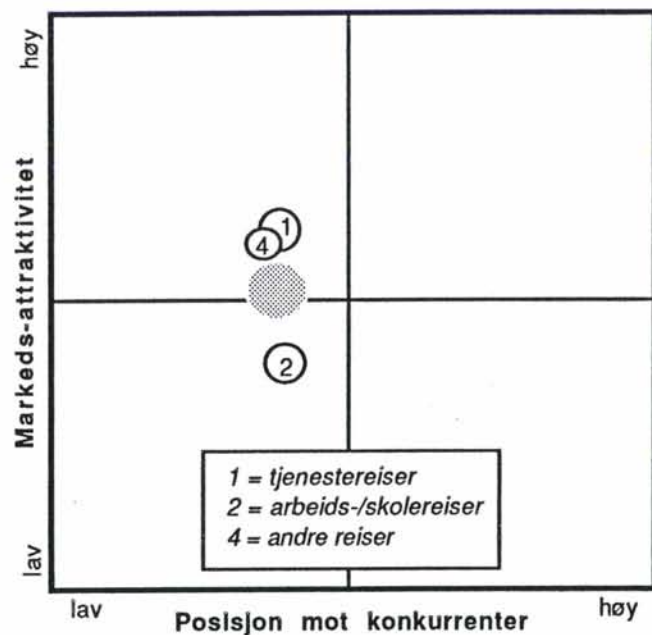
**Fortjeneste 1986:**  $\frac{\text{Inntekter-Utgifter}}{\text{Utgifter}} = -8\%$

Muligheter:

- ➔ hoved-målgruppe: tjeneste-reiser.
- ➔ fortsette overgang til nye sovevogner.
- ➔ bedre service under, før og etter reisen.
- ➔ økende priser for nye sovevogner.
- ➔ salgsopplegg rettet mot forretningsreisende.



# Portfolio posisjon av INTERCITY-TOG



**Ytelse:** 234 mill. pkm = 14 % av lange- og mellom-distanse tog.  
økning 1975 - 1986: + 1 % p.a.  
1985: + 7 %  
1986: + 2 %

**Markeder:** 40 % arbeids- og skolereiser.  
30 % tjeneste-reiser.  
25 % andre reiser.

**Rullende materiell:** gamle B3, moderniserte B3 vogner og B5 vogner.  
av og til Intercity Special.  
service med trillevogn.

**Produksjon:** distanser opp til 150 km.  
få stoppesteder.  
høy/medium frekvens.  
punktlighets-problemer av og til.  
ofte punktighetsproblemer på Østfold-banen.

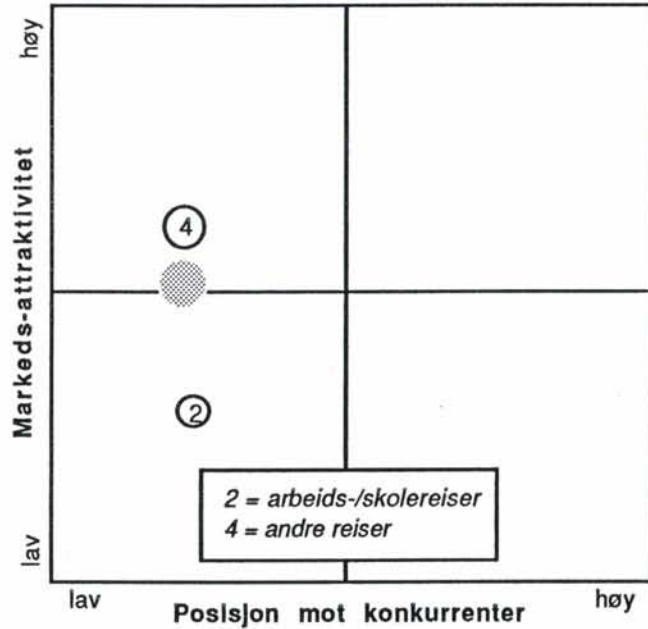
**Fortjeneste 1986:**  $\frac{\text{Inntekter-Utgifter}}{\text{Utgifter}} = -18\%$

**Muligheter:**

Økende etterspørsel i Østlandsregionen.

- produksjons-konsept for å bedre punktlighet, frekvens og reisetid.
- standard-kvalitet på rullende materiell (hastighet og komfort).
- standard-service (lavere nivå enn på lange distanser).

# Portfolio posisjon av MELLOMDISTANSE-TOG



**Ytelse:** 139 mill. pkm = 8 % av lange- og mellom-distanse tog.  
 tilbakegang 1975 - 1986: - 5 % p.a.  
 1985: - 2 %  
 1986: - 8 %

**Markeder:** 65 % andre reiser.  
 25 % arbeids- og skolereiser.

**Rullende materiell:** gamle B3 og moderniserte B3 vogner.  
 service med trillevogn av og til.  
 kun 2. classes kupéer.

**Produksjon:** distanser opp til 150 km.  
 mange stoppesteder.  
 lav frekvens.  
 punktlighets-problemer av og til.

**Fortjeneste 1986:**  $\frac{\text{Inntekter-Utgifter}}{\text{Utgifter}} = -55\%$

**Muligheter:**

- ▶ integrering med andre produkter.
- ▶ få offentlige/lokale myndigheter som kunder.
- ▶ ingen muligheter som selvstendig produkt i et fritt marked.

## Senario 2000

	Side
• Populasjons-trender og levemønster	57
• Politikk	58
• Teknologi	59
• Macro økonomi	60
• Fremtidsutvikling av konkurransen	61
• Fremtidutvikling av markedene	62

Senario-segment:

# Generelle populasjons-trender, levemønster

## Risiko

## Muligheter

lavere		Økende tilbakegang i detalj salg og butikk-infrastruktur på landsbygden.
høyere	Gjennomgripende likhets-prinsipp tenkemåte. Ungdommen er ikke opplært til å bruke jernbane. Økende betydning av motto "tid-er-penger" (dag-tog). Trend mot bil nr. 2 i familier, gjør dem mer uavhengig av offentlige transportmidler. Økning av charter-turisme med buss.	Økende kvalitets-krav.
	høyere	lavere

BETYDNING

lavere	Økende krav om service. Økende betydning av mottoet "tid-er-penger" (natt-tog, konferanse-vogner).	
høyere	Privatbilen sett som ansvarlig for miljø-forurensing.	Befolkningsvekst på 0,5 % p.a. i 100 km radius om Oslo. Desentralisering av beboelse på Østlandet. Økning i vinter-weekend-feriereiser. Trend mot bil nr. 2 i familier gir husmor anledning til å nå nærmeste jernbanestasjon. Vekst i antall gamle personer.
	lavere	høyere

Senario-segment:

# Politikk

## Risiko

## Muligheter

lavere	Veier blir bredere, bedre og vintersikre.	Mindre offentlig villighet til å subsidiere transport-selskaper for sosiale priser. Utbygging av taxi/buss-spor på innfartsveiene til byene.
	<p>Dereguleringen av passasjer-trafikk, som nylig er startet, vil fortsette:</p> <p>→ lavere priser, mer service, utvidet buss-nett.</p> <p>Større ansvar og kompetanse til NSB kan vise seg å være bare ord.</p> <p>Politisk interesse fra Østlands-kommunene for å få direkte buss-forbindelse til Oslo.</p>	

BETYDNING

lavere	Økende krav om service. Økende betydning av mottoet "tid-er-penger" (natt-tog, konferanse-vogner).	
	Privatbilen sett som ansvarlig for miljø-forurensing.	<p>Befolkningsvekst på 0,5 % p.a. i 100 km radius om Oslo. Desentralisering av beboelse på Østlandet. Økning i vinter-weekend-feriereiser.</p> <p>Trend mot bil nr. 2 i familier gir husmor anledning til å nå nærmeste jernbanestasjon. Vekst i antall gamle personer.</p>

høyere

lavere

høyere                      Sansynlighetsgrad                      lavere

lavere                      Sansynlighetsgrad                      høyere

Senario-segment:

# Teknologi

## Risiko

## Muligheter

lavere		Økende viktighet/bruk av TV-konferanser.	
høyere			
	høyere	Sansynlighetsgrad	lavere

BETYDNING

		BTX-tidskjema informasjon. SMART kan forbedre billett-kjøp og informasjonssystem. Tilbud om komplett transport-kjede ved bruk av moderne informasjonsteknologi.	høyere
		Utvidet bruk av automatisk radar-kontroll av biler. Chip-teknologi for passasjer-informasjon under reisen. Konstruksjonsteknologi for tunnelbygging er blitt billigere i senere år.	lavere
lavere		Sansynlighetsgrad	høyere

Senario-segment:

**Macro-økonomi**

**Risiko**

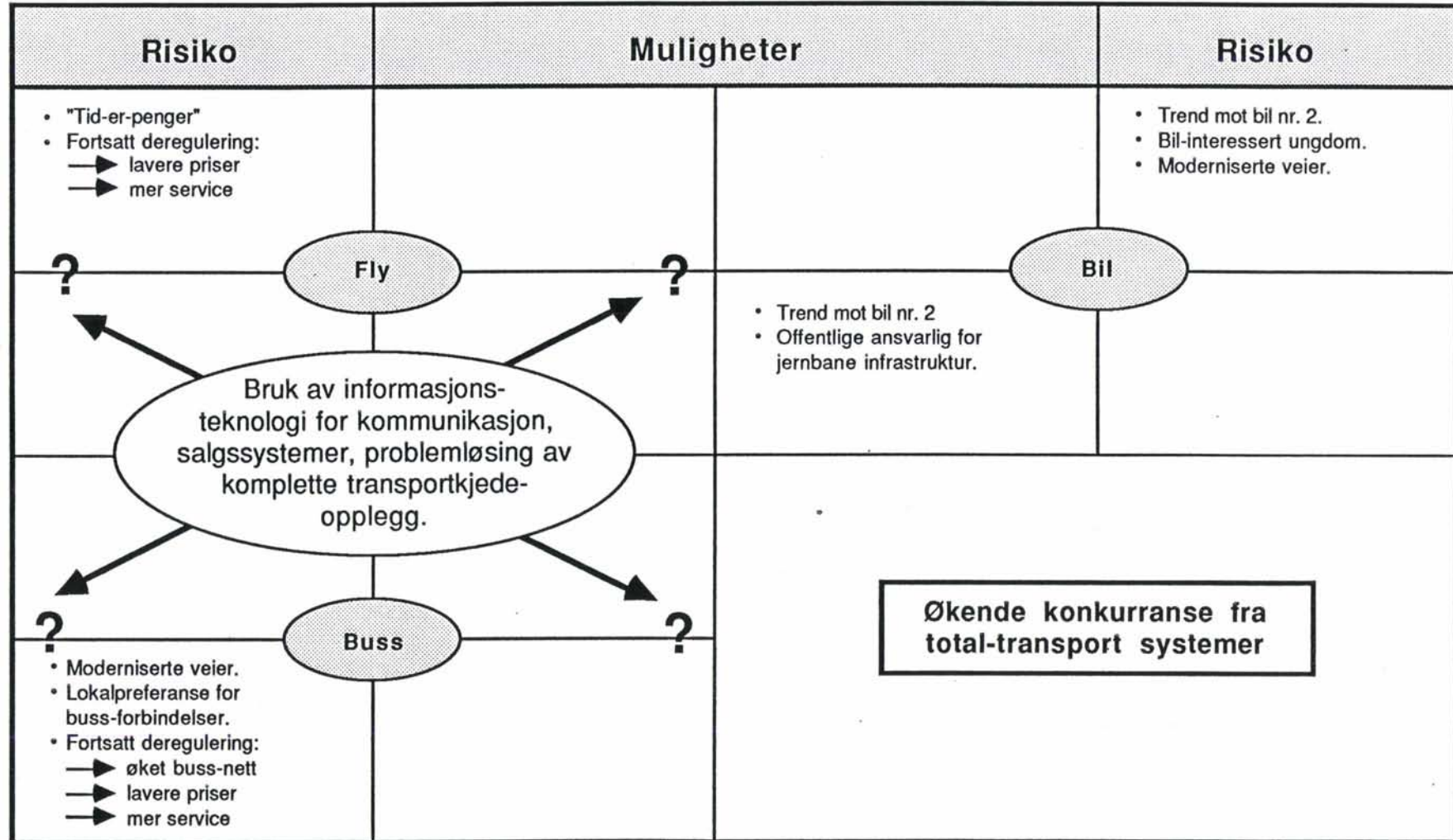
**Muligheter**

lavere		
høyere		
	Sansynlighetsgrad	

BETYDNING

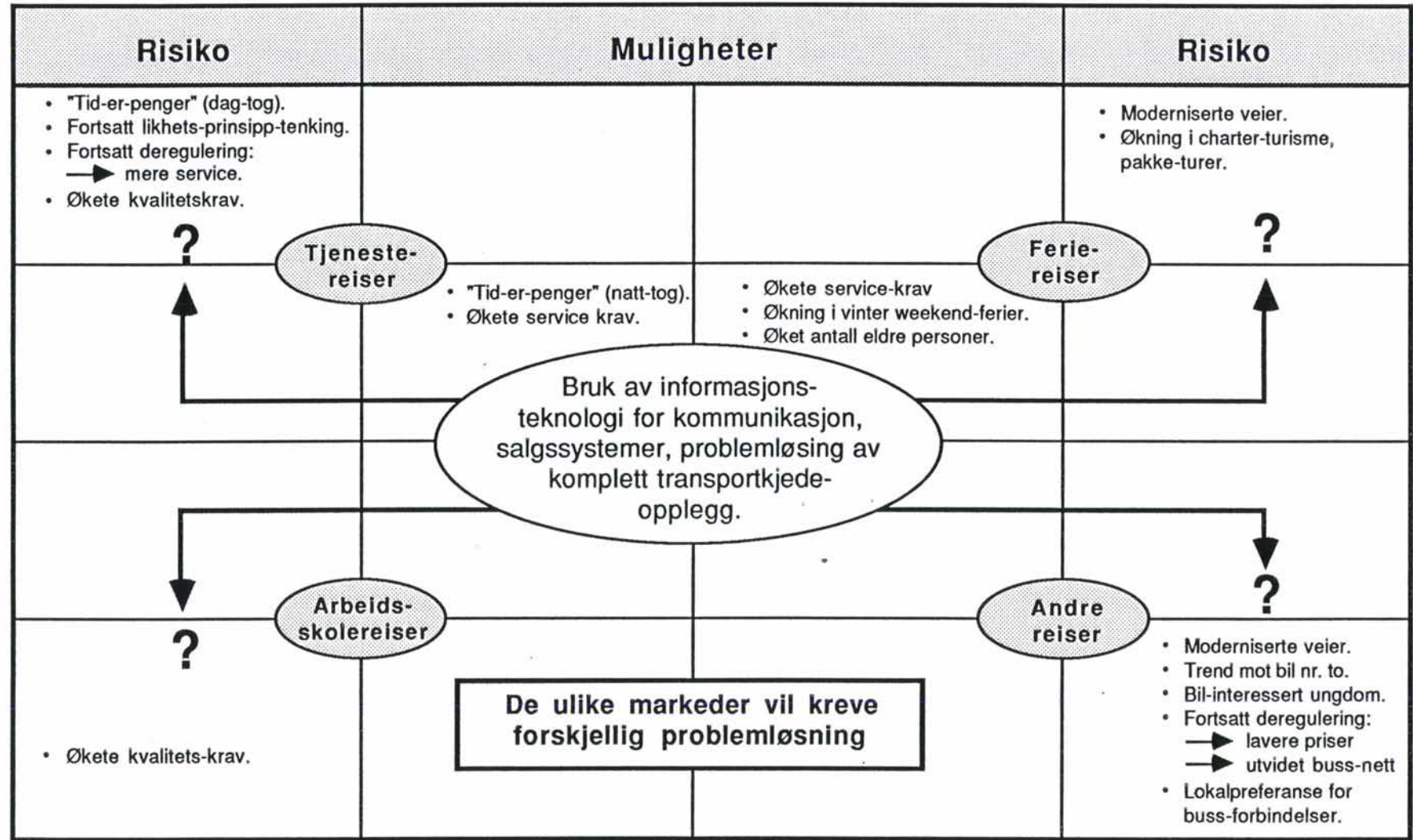
høyere		
lavere		Den årlige vekstraten for privat-forbruk er antatt å bli mellom 0 % og 2 % frem til år 2000.
	Sansynlighetsgrad	

# Senario 2000: Hovedtrender i konkurransen





# Senario 2000: Hovedtrender i markedene



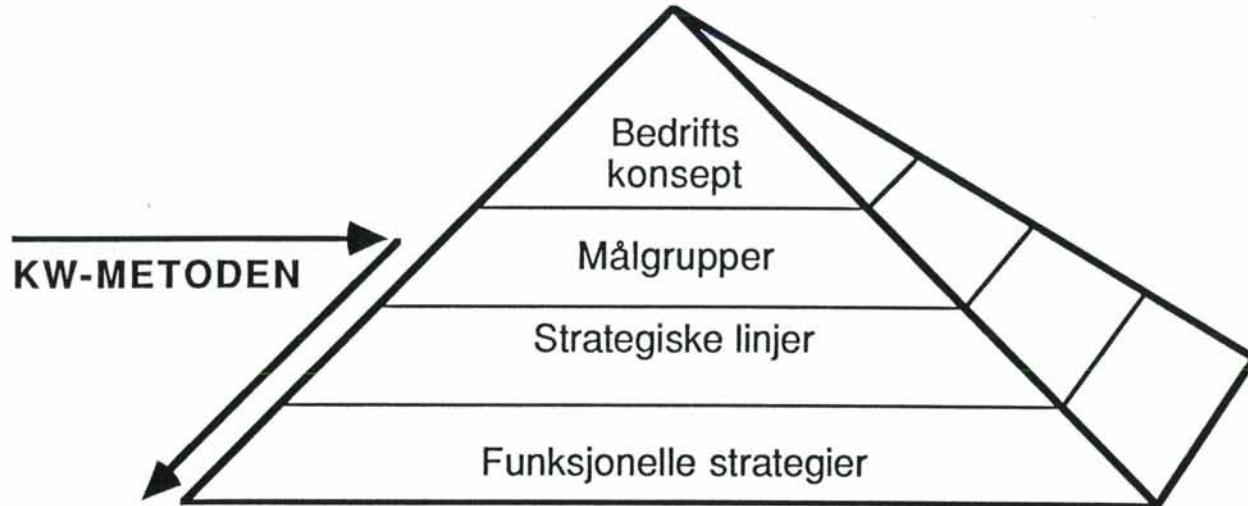
## Strategi 2000

- Strategi-hierarki

Side

64

# Strategi-hierarki



En integrert selskaps-strategi som top-element i passasjer-trafikk strategi-hierarkiet for lange og mellomlange distanser, eksisterer ikke så langt det har vært mulig å bringe i erfaring.

Til tross for dette, er strategi-utviklingen basert på følgende antagelser:

- NSB er villig til å arbeide som et sevice-selskap, drevet av markedets krav.
- NSB aksepterer konkurranse positivt og vil reagerere på de utfordringer dette byr på.

## Målsetting

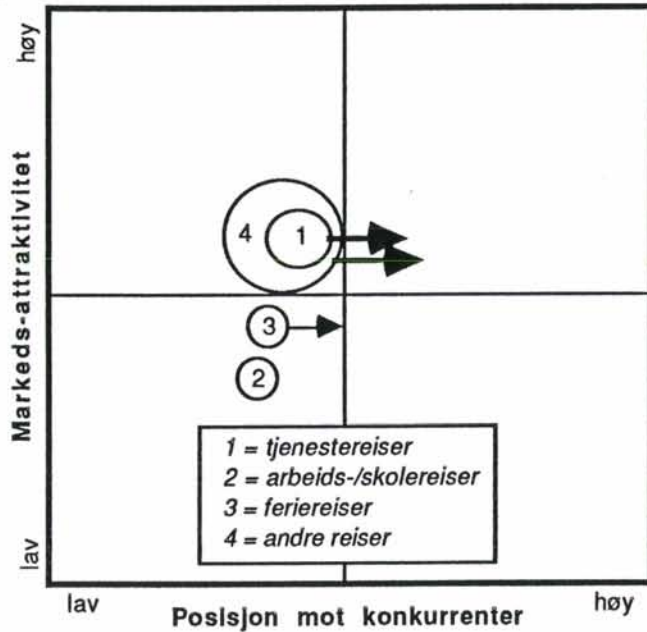
- NSB markedene
- NSB produktene

Side

66

67

# Portfolio markedsmaal



**Tjenestereiser:**

Oppnå ekstra markedsandeler i dette økonomisk attraktive marked på mellom- og lange distanser.

**Arbeids- og skolereiser:**

Selektivt oppnå ekstra markedsandeler på mellom-distanser innen radius 100 km rundt Oslo ved:

- kun å benytte minimum moderniserte B3 vogner.
- Intercity Special på hver linje.
- videreutvikling av infrastruktur.

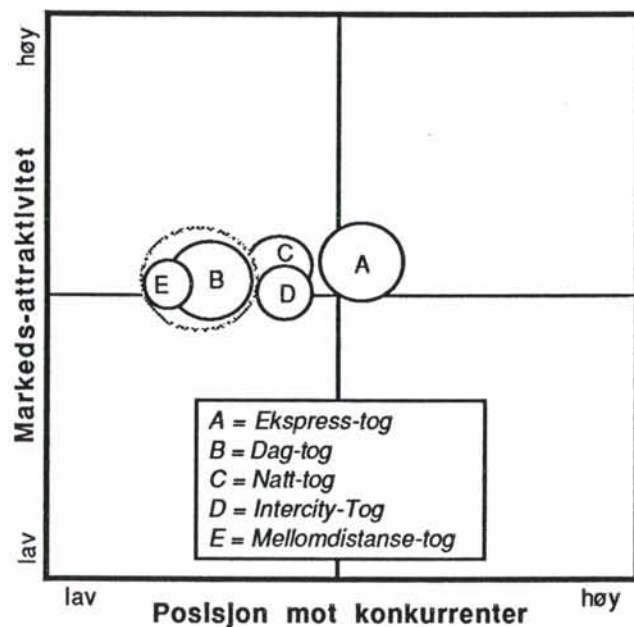
**Feriereiser:**

Generelt arbeide for å bibeholde markedsandel, men investere i service og "pakke-løsninger" for for det voksende segmentet vinter-weekend-turisme.

**Andre reiser:**

Bibeholde stabile markedsandeler i dette største og voksende markedssegmentet. Selektiv problemløsende optimering for subsegmenter og spesielle rabatt-løsninger for DAG-TOG.

# Portfolio produktmål



## Ekspress-tog:

Vinne markedsandeler på mellom-distanser med tjenestereiser, kombinert med bibeholde markedsandeler i de andre målgruppene på lange distanser.

## Dag-tog:

Parallel vekst med markedet for private og feriereiser gjennom utvikling av differensierte problemløsende opplegg.

## Natt-tog:

Volumøkning med lang-distanse forretningsreisende, og alternativ reisemåte til fly.

## Intercity-tog:

Regional vekst i gruppene tjenestereiser samt arbeids- og skolereiser i 100 km radius om Oslo.

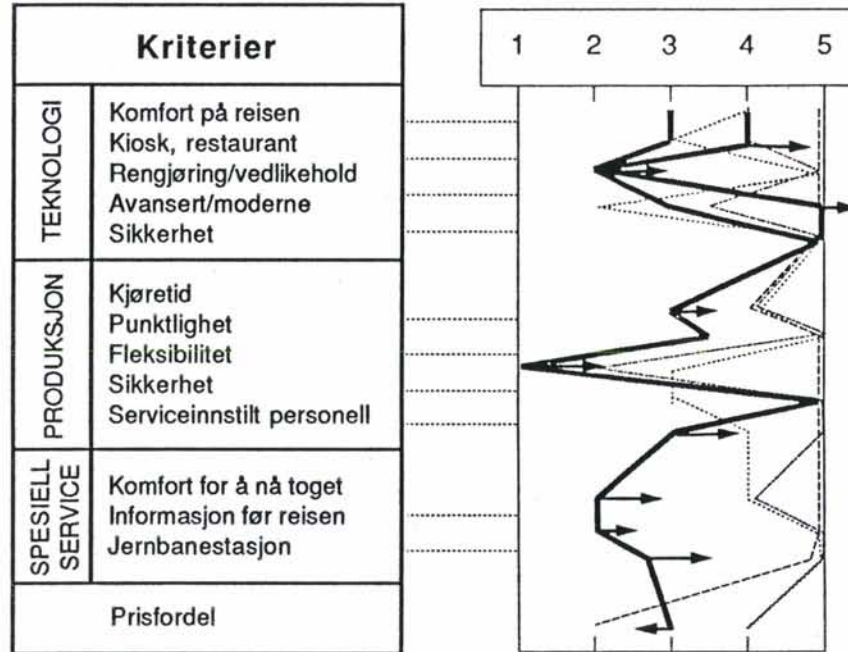
## Mellomdistanse-tog:

Samme opplegg som for DAG-TOG og integrering i dette produktet.

## Produkt-strategier

	Side
• Ekspress-tog	69
• Dag-tog	72
• Natt-tog	76
• Intercity-tog	79

## Hoved-strategier: Ekspresstog



### Målsetting:

Vinne markedsandeler på mellom-distanser med tjenestereiser, kombinert med bibehold av konstante markedsandeler i de andre målgruppene på lange distanser.

	1986		2000
	Mill. pkm	Mill. NOK	
<b>Totalt</b>	<b>444,6</b>	<b>223,5</b>	↗
Tjenestereiser	20 %		↗
Ferie-reiser	10 %		→
Andre reiser	65 %		→

— Jernbane    - - - - Tjenestereiser    - · - · - Feriereiser    ······ Andre reiser

### Strategisk rettesnor:

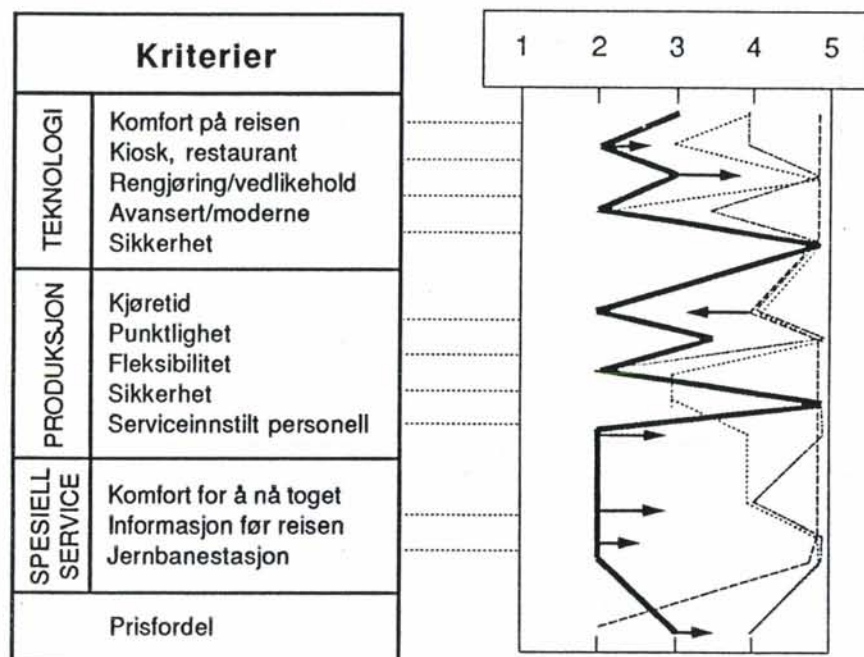
Rullende materiell-, service- og pris-differensiering mellom private/ferie-kunder og forretningsreisende.  
 Raske tog med få stoppesteder på mellom- og lange distanser.  
 Koordinering av tidsintervaller på mellom-distanser med intercity-trafikken..



Produktstrategi: EKSPRESS-TOG	Tjeneste-reiser	Ferie-reiser	Andre reiser
<b>Rullende materiell:</b>			
• 1. klasse på alle tog	X		
• B7- eller B5-vogner		X	X
• Restaurant-vogn på hvert tog	X	X	
• Bedre rengjøring/rydding på vendestasjonene	X	X	X
<b>Produksjon:</b>			
• Større forskjell i reisetid mellom DAG- og EXPRESS-tog ved å redusere antall stopp mest mulig.			X
• Forbedrete parkeringsmuligheter for privatbiler.	X	X	X
• Regional intergrering i INTERCITY tidstabellene.	X		X
• Regional tilførsel- og fordelingssfunksjon i samarbeide med andre tog, buss, taxi og leiebilfirmaer.	X	X	X
• Forbedret restaurant logistikk.	X	X	X
<b>Service:</b>			
• Spesialtrenete kelnere og konduktører.	X	X	X
• Bruk av moderne informasjonsteknologi i togene for:			
- business-kommunikasjon	X		
- underholdning		X	
- reiseinformasjon	X	X	X
• Samme service-regelverk (lovfestet) som for skip og fly	X	X	X
• Dør-til-dør transport av bagasje.		X	X
• Spesielle salgs-, informasjon- og restaurant-tilbud på EXPRESS-TOG STASJONENE.	X	X	X



## Hoved-strategier: Dag-tog



### Målsetting:

Langsom vekst i markedet for ferie- og privatreiser ved utvikling av differensierte problem-løsende program.

	1986		2000
	Mill. pkm	Mill. NOK	
<b>Totalt</b>	<b>365,2</b>	<b>185,4</b>	↗
Tjenestereiser	10 %		↘
Ferie-reiser	15 %		↗
Andre reiser	65 %		↗

Jernbane    
  Tjenestereiser    
  Feriereiser    
  Andre reiser

### Strategisk rettesnor:

- Mange direkte forbindelser på lange distanser, som følge av mange stoppesteder i Oslo-regionen.
- Generelt, bruk av gammelt rullende materiell kombinert med produkt-rettete rabatter.
- Forbedret bagasje-/ski-service.
- Salg av problem-løsning fremfor transport.
- Lokal "tilførsel og distribusjon-funksjon" i Oslo-regionen for ekspress-togene.

## Hoved-strategier: Mellomdistanse-tog

### Målsetting:

Sammenslåing med dag-togene og med forventet nedgang i ytelse.

	1986		2000
	Mill. pkm	Mill. NOK	
<b>Totalt</b>	<b>134,8</b>	<b>73,4</b>	↘
Arbeids-, skolereiser	25 %		↘
Andre reiser	65 %		→

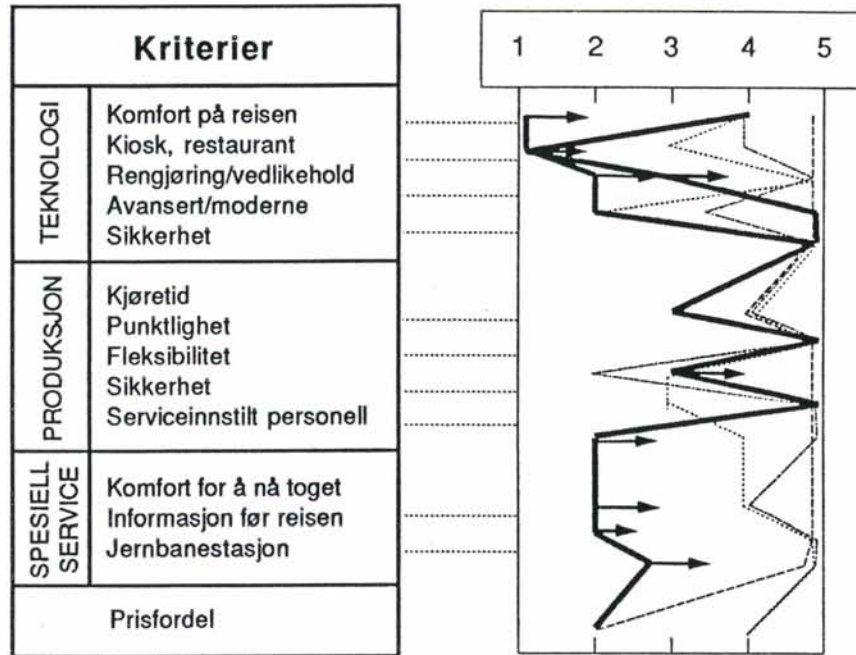
### Strategisk linje:

- Regionale variasjoner av Dag-tog konsept-programmet.

Produktstrategi: DAG-TOG	Ferie-reiser	Andre reiser
<p><b>Rullende materiell:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderniserte B3 vogner.</li> <li>• Spesialtilbud for familier og grupper.</li> <li>• Mer plass for bagasje og ski enn idag.</li> <li>• Charter-vogner for tur-operatører.</li> <li>• Regionale turist-tog for naturopplevelser i aktuelle strøk.</li> <li>• Service ved trillevogn eller andre tilbud på et lavere nivå enn restaurant.</li> <li>• Ingen service på mellom-distanse tog.</li> </ul>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p></p> <p>X</p>
<p><b>Produksjon:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Større forskjell i reisetid mellom EKSPRESS-TOG og DAG-TOG ved flere stopp i regionen 100 km rundt Oslo.</li> <li>• Pakke-turer arrangert av NSB eller i samarbeid med tur-operatører, cruise-rederier, etc.</li> <li>• Regionale tilførsel- og distribusjons-funksjoner for EXPRESS-TOG og INTERCITY-TOG.</li> <li>• Regional intergrering i INTERCITY tidstabellene.</li> <li>• Forbedret parkeringsfasilitet for privatbiler.</li> <li>• Forbedret restaurant-logistikk.</li> </ul>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>
<p><b>Pris:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulære priser for BUSINESS KLASSE og ØKONOMI KLASSE.</li> <li>• Behovsorientert og stamm-kunde rabatter skreddersydd slik at de ikke kan bli benyttet av forretningsreisende.</li> <li>• Stor-kunde rabatter</li> <li>• Sosiale rabatter kun hvis det offentlige betaler differansen til normalpris.</li> </ul>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p></p> <p>X</p>



# Hoved-strategier: Natt-tog



## Målsetting:

Vekst i volum med lang-distanse forretningsreisende, som alternativet til bruk av fly.

	1986		2000
	Mill. pkm	Mill. NOK	
<b>Totalt</b>	<b>418,2</b>	<b>245,0</b>	↗
Tjenestereiser	30 %		↗
Ferie-reiser	15 %		→
Andre reiser	50 %		→

— Jernbane    - - - - Tjenestereiser    - · - · - Feriereiser    ······ Andre reiser

## Strategi-linjer:

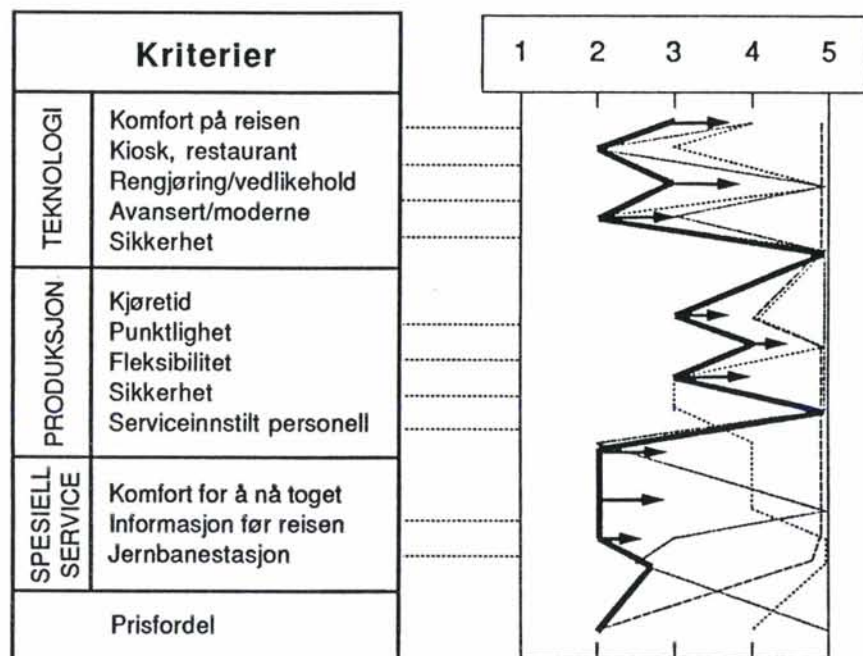
- Samme moderne rullende materiell og øket service-nivå på hver linje.
- Pris-differensiering avhengig av sovevogn-type.
- Aggressiv kommunikasjon strategi.

Produktstrategi: NATT-TOG	Tjeneste-reiser	Ferie-reiser	Andre reiser
<p><b>Rullende materiell:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• På hver linje, minst en ny modernisert sovevogn i tillegg til to gamle.</li> <li>• Cuchettes for familier, grupper og andre.</li> <li>• Moderniserte B3 vogner.</li> <li>• Charter-vogner for tur-operatører.</li> <li>• Restaurant hvis NATT-TOG starter før kl. 21:00, ellers service fra trillevogn eller automater.</li> <li>• Bedre rengjøring/rydding på vendestasjonene</li> </ul> <p><b>Produksjon:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pakke-turer av NSB eller i samarbeide med tur-operatører.</li> <li>• Forbedrete parkeringsmuligheter for privatbiler.</li> <li>• Koordinering med døgnetts siste og første flyrute-avganger.</li> </ul> <p><b>Service:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spesialtrenete kelnerer og konduktører.</li> <li>• Service-samarbeid med hoteller/restauranter før og etter reisen.</li> <li>• Samme service-regulativ (lovfestet) som for skip og fly.</li> <li>• Dør-til-dør transport av bagasje.</li> <li>• Spesielle salgs-, informasjon- og restaurant-tilbud på NATT-TOG stasjonene.</li> </ul>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>



Produktstrategi: NATT-TOG	Tjeneste-reiser	Ferie-reiser	Andre reiser
<b>Salg:</b>			
• Salg av hele transportkjeden, inkludert hotel, buss, taxi, etc., ved bruk av EDB-støttet salgs-, reservasjon-, informasjon- og bokføringssystemer.	X	X	X
• Stor-kunde salg til bedrifter, nasjonale og internasjonale turoperatører.	X	X	
• Øket samarbeid med reisebyråer.	X	X	X
<b>Kommunikasjon:</b>			
• NATT-TOG som klassisk, men moderne konkurrent til fly med varierte spesialtilbud for studenter opp til forretningsreisende.	X	X	X
• Mål-gruppe og produkt orientering.	X	X	X
• Nasjonal.	X	X	X
• Langtids image-strategi både innenfor og utenfor NSB.	X	X	X
• Bruk av informasjons-teknologi.	X	X	X
<b>Pris:</b>			
• For B3 vogner:			
- Regulær ØKONOMI-KLASSE.			X
Behovs-orientert og stamm-kunde rabatter konstruert slik at de ikke kan benyttes av forretningsreisende.			X
- Spesialtilbud til spesielle begivenheter.			X
- Sosiale rabatter.			X
• For sove-vogner, regulær pris pluss:			
- BUSINESS KLASSE for nye kabiner, 1 person.	X	X	X
- ØKONOMI KLASSE for nye kabiner, 2 personer eller gamle kabiner 1 person og couchette.		X	X
- Rabatt for gamle kabiner, dobbel/trippel.		X	X
- Storbruker rabatt.	X	X	
- Spesialtilbud til spesielle begivenheter.			X

## Hoved-strategier: Intercity-tog



*Jernbaner*   
  *Tjenestereiser*   
  *Feriereiser*   
  *Andre reiser*

### Målsetting:

Regional vekst i gruppene tjenestereiser samt arbeids- og skole-reiser innen regionen 100 km rundt Oslo.

	1986		2000
	Mill. pkm	Mill. NOK	
<b>Totalt</b>	<b>239,8</b>	<b>123,3</b>	↗
Tjenestereiser	30 %		↗
Ferie-reiser	40 %		↗
Andre reiser	25 %		→

### Strategi-linjer:

- Raske tog med høy punktlighet og moderne rullende materiell for pendlere og mellom-distanse forretnings-reisende.
- Langsom utbygging av nettet i samsvar med endringer i infrastrukturen på Østlandet (f.eks. Hurum) og flaskehalsen på Østfoldbanen.
- Intercity Special som topp-tilbud med topp service for forretningsreisende på hver linje.

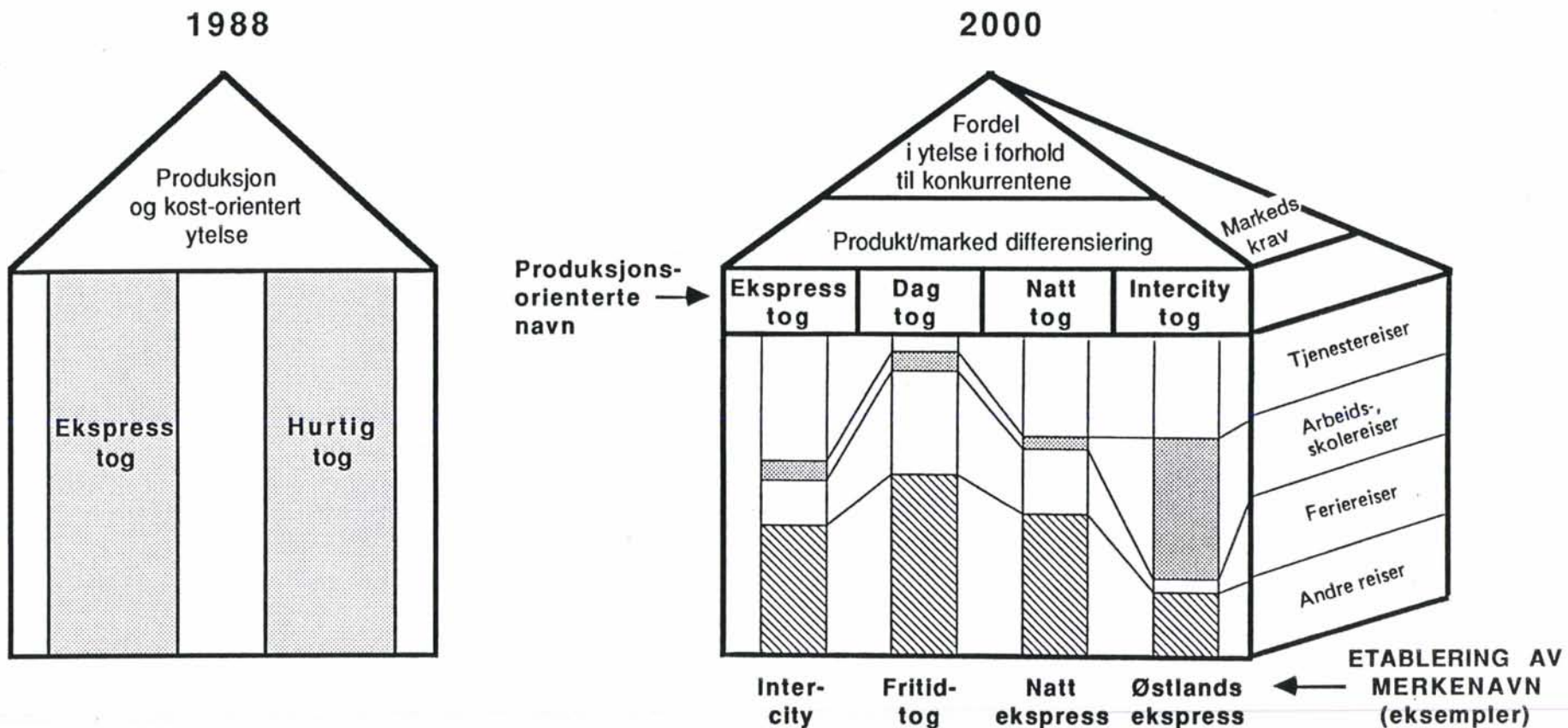
Produktstrategi: INTERCITY-TOG	Tjeneste-reiser	Ferie-reiser	Andre reiser
<p><b>Rullende materiell:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• INTERCITY SPECIAL på alle tog.</li> <li>• B5- eller moderniserte B3 vogner.</li> <li>• Kontinuerlig oppgradering til høy-hastighets vogner.</li> <li>• Trillevogn- eller kiosk-service (samme opplegg på alle IC-tog).</li> <li>• Bedre rengjøring/rydding på vendestasjonene.</li> </ul> <p><b>Produksjon:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortsette arbeide med økning av hastighet og bedre punktlighet: <ul style="list-style-type: none"> <li>- rullende materiell med høy hastighet.</li> <li>- spor nr. 2 på Østfoldbanen.</li> </ul> </li> <li>• Øke INTERCITY-nettet i Østlandsregionen i tråd med den demografiske fremtidsutvikling.</li> <li>• Direkte forbindelse til den nye hovedflyplassen på Hurum.</li> <li>• Konstant intervallfrekvens sammen med EKSPRESS-TOG OG DAG-TOG i Oslo-regionen.</li> <li>• Regional tilførsel- og fordelings-funksjon i samarbeid med busser og taxi.</li> <li>• Forbedrete parkeringsmuligheter for privatbiler.</li> </ul> <p><b>Service:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spesialtrenete kelnerer og konduktører.</li> <li>• Bruk av moderne informasjonsteknologi i toget for forretningsreisende.</li> <li>• Samme service-regelverk (lovfestet) som for skip og fly.</li> </ul>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p></p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p></p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p></p> <p>X</p> <p>X</p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p>	<p></p> <p></p> <p>X</p> <p>X</p> <p></p> <p></p> <p>X</p> <p>X</p> <p></p> <p></p> <p>X</p> <p>X</p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p>

Produktstrategi: INTERCITY-TOG	Tjeneste-reiser	Ferie-reiser	Andre reiser
<p><b>Salg:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salg av komplett transportkjede, inkludert hotel, buss, taxi, etc., ved bruk av EDB-støttet salgs-, reservasjon-, informasjon- og bokføringssystemer.</li> <li>• Stor-kunde salg til bedrifter.</li> <li>• Koordinering mellom NSB-jernbane og NSB-buss-organisasjon for at kundene kan få et best mulig total-tilbud.</li> </ul> <p><b>Kommunikasjon:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• INTERCITY-TOG som moderne, hurtig og komfortabelt transportmiddel i den industrialiserte Østlands-regionen.</li> <li>• Mål-gruppe og produkt orientering.</li> <li>• Regional direkte og nasjonal.</li> <li>• Langtids image-strategi både innenfor og utenfor NSB.</li> <li>• Bruk av informasjons-teknologi.</li> </ul> <p><b>Pris:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulære priser for BUSINESS KLASSE og ØKONOMI KLASSE.</li> <li>• Behovsorientert og stamm-kunde rabatter skreddersydd slik at de ikke kan bli benyttet av forretningsreisende.</li> <li>• Stor-kunde rabatter.</li> <li>• Regionale periode-billetter.</li> <li>• Spesialtilbud for spesielle begivenheter.</li> <li>• Sosiale rabatter.</li> </ul>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>

### **Funksjons-strategier**

	Side
• Produkt-politikk	83
• Service	84
• Salg	85
• Kommunikasjon	86
• Pris	87

# Skjematisk om funksjonelle strategier: Produkt politikk



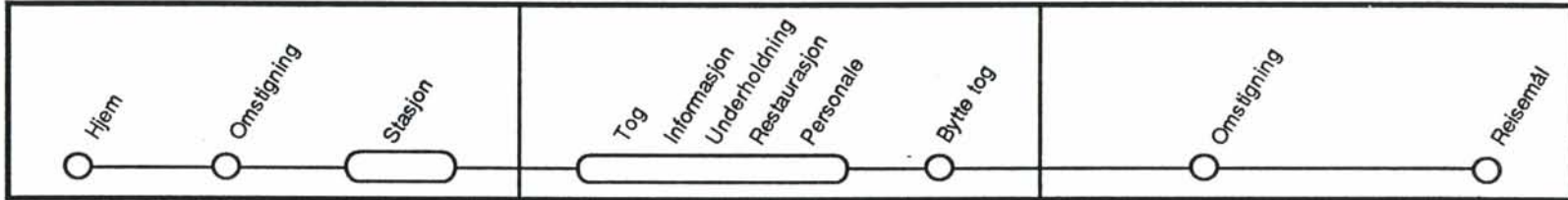
- Produksjons-orientert ledelse må endres til en markedsorientert ledelse.
- Individuelle markeds-problemer må løses gjennom markeds-orientert produkt-profiler.
- I fremtiden vil NSB presentere 4 produkter i markedet med en klar merke-profil:  
**Intercity - Fritid tog - Natt ekspress - Østlands ekspress**

# Skjematisk om funksjonelle strategier: Service

Strategi-  
linje

NSB er et service-selskap som tilbyr optimale løsninger for hele transportkjeden, fra hjem til bestemmelsessted

Transport-  
kjeden



Funksjons-  
strategier

<p>Utdannelse av personell</p> <p>Informasjons teknologi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informasjon</li> <li>• Salgs system</li> </ul> <p>Bagasje transport</p> <p>Samarbeid med andre transport selskaper og hoteller.</p> <p>Spesielle service-orienterte INTERCITY stasjoner*</p> <p>Produksjons nettverk</p>	<p>Utdannelse av personalet</p> <p>Informasjons teknologi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forretnings-kommunikasjon</li> <li>• Underholdning</li> </ul> <p>Restorasjons-tillatelser</p> <p>Bagasje transport</p> <p>Produksjons nettverk</p> <p>Spesielle vogner og kupéer</p>	<p>Informasjons teknologi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• regnskaps-forbindelse med samarbeidspartnere.</li> </ul> <p>Bagasje transport</p> <p>Samarbeide med andre transport selskap og hoteller</p> <p>Spesielle service-orienterte INTERCITY stasjoner*</p> <p>Produksjons nettverk</p>
--	---	---

\* Nytt merke-navn

# Skjematisk om funksjonelle strategier: Salg

Strategi-  
linje:

Optimert og differensiert angrep mot de forskjellige målgrupper

Strategi-  
punkter:

## Forberedelse

<b>Analyse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Målgrupper</li> <li>• Produkter</li> <li>• Tilbud/billetter</li> </ul>
<b>Kunde-kontakt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Billett-skranke</li> <li>• Direkte salg</li> <li>• Samarbeid</li> </ul>
<b>Organisasjon</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktur</li> <li>• Trening</li> <li>• Motivering</li> </ul>

## Hjelpemiddel

<b>Informasjon</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tid-tabell</li> <li>• Pris</li> <li>• Transport kjede</li> </ul>
<b>Salg</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplette transport-kjede</li> <li>• SMART-kort</li> <li>• BTX</li> <li>• Statistikk</li> </ul>
<b>Regnskap/kontoavregning</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• med samarbeidspartnere</li> </ul>

## Markedsbehandling

<b>Direkte salg</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transport-rådgivning</li> <li>• Problem-løsning</li> <li>• Stor-kunde behandling</li> </ul>
<b>Billett skranke</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fleksibel kapasitet</li> <li>• Kunde-tilpasset</li> <li>• Bruk av informasjonsteknologi</li> </ul>
<b>Nye salgs-tilbud</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BTX</li> <li>• Automater</li> </ul>
<b>Eksterne salgskanaler</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinering med NSB buss-organisasjon og NSB reisebyråer</li> <li>• Insentiv for utenforstående reisebyråer</li> <li>• Samarbeid med turoperatører og reisebyråer</li> </ul>



## Skjematisk om funksjonelle strategier: Kommunikasjon

<i>Strategi-linje</i>	<b>Internt</b>	<b>Eksternt</b>
<b>Selskaps-identitet</b>	Endre personalets opptreden og innstilling passende for et service-selskap.	Bygge opp en NSB-image som kunde-tilpasset og problem-løsende.
<b>Merke-politikk</b>	Veksle fra produksjons-orientert til markeds-orientert tenkemåte.	Skape produkt merke-navn for å presentere de ulike konkrete produkt-identiteter.

<i>Funksjons-strategi</i>	<b>Produkt og markedsorientert kommunikasjon med differensiering i:</b>		
	<ul style="list-style-type: none"><li>• internasjonal</li><li>• nasjonal</li><li>• regional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• public relations</li><li>• avertering</li><li>• salgsfremmende tiltak</li><li>• trening</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• klassisk og nye media</li><li>• informasjons-teknologi</li><li>• direkte kontakt</li></ul>

# Skjematisk om funksjonelle strategier: pris

**Strategisk linje:**

Produkt- og målgruppe-orientert pris-politikk for å:

- ▶ øke bidraget i ikke-pris-følsomme markeder.
- ▶ øke markedsandeler i pris-følsomme markeder.

<b>Funksjonelle strategier:</b>			
<b>Relativt bidrag:</b>	økning	holdes stabil	avtagende
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Business klasse i alle IC, NE, ØE*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noen rabatter som ikke skal brukes av forretningsreisende</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Stamm-kunde" rabatter</li> <li>• Behovsorienterte rabatter</li> <li>• Sosiale rabatter</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Storbruker rabatter</li> <li>• Familie &amp; grupperabatter i FRITID-TOG*</li> <li>• Spesialtilbud for spesielle begivenheter</li> </ul>		

\* Nye merke-navn

NSB-K19/18.8.88-HLW

**Tidsplan for gjennomføring**

Side

- Opp til år 2000

89

- De første skritt

90

## Strategi gjennomføring frem til år 2000

Oppgaver		Tid	1988	2000
Produkt politikk	Spesifisere de strategiske antagelser Avgjørelse om strategisk konsept NATT EKSPRESS (service, etablering) ØSTLANDS EKSPRESS (rullende materiell, tilførsel, service, infrastruktur, etablering) INTERCITY (rullende materiell, nett-integrering, service, etablering) FRITIDS TOG (rullende materiell, service, nett-integrering, etablering)			
Service	Spesifisert analyse av service-krav Konsepter for produkt-orientert reisende-omsorg Trening av personell Samarbeids-konsepter for før, under og etter reise Bagasje transport-kjede Utvikling av spesielle kupéer/vogner Konsept for INTERCITY stasjoner			
Salg	Markedsføring informasjons-system Konsept for individuell kunde-behandling Salgs-organisasjon Kunde-tilpasset informasjons- og salgs-system med dagens teknologi Avansert bruk av informasjons-teknologi			
Kommun- ikasjon	Utarbeidelse av bedrifts identitet (corporate image) Trening av NSB personell Ekstern identitet (image) strategi Differensiert merke-markedsføring Avansert bruk av informasjons-teknologi			
Pris	Etablering av Business-klasse Begrense forretnings-reisendes adgang til rabatter Konsept for produkt-orienterte rabatter Forskjellige tester av spesial-priser for spesielle begivenheter			

## Første skritt i strategi-gjennomføringen

Aktiviteter	Tidsplan		
	1988	1. halvår 1989	2. halvår 1989
Avgjørelse om strategisk konsept	████████████████████		
Detaljerte konsepter			
• Markedsføring informasjonssystem	████████████████████	████████████████████	████████████████████
• Bedrifts identitet		████████████████████	
• Teknisk salgssystem	████████████████████	████████████████████	
• Prising av forretnings-reisende		████████████████	
• Differensiert kunde-behandling			████████████████████
• Gjenninnføring av NATT-EKSPRESS		████████████████	████████████████████
Gjennomføring			
• Markedsføring informasjonssystem			
- Spesifisere strategiske antakelser	████████████████████	████████████████	
- NSB og markeds-kvantefiserte data	████████████████████	████████████████████	████████████████████
- Markeds krav-profil	████████████████████	████████████████████	████████████████████
- Konkurrenters ytelses-profil	████████████████████	████████████████████	████████████████████
• Prising av forretnings-reisende		████████████████	████████████████████
• Trening i bedrifts-identitet			████████████████

## **Bilag**

Weighted rating	Express- train	Express- train	Day Train	Night train	Night train	Inter- city	Med.dist. Train	Car	Bus	Plane
	worse	best		worse	best					
1. Market attractiveness	3,3		3,2	3,3		3,0	3,1			
Market volume										
Market growth										
Price level and elasticity										
Competition's situation										
Barriers for market entrance										
Dependence on macro-economics										
Dependence on politics/government										
2. Position to main competitors	3,1	3,2	2,2	2,6	2,7	2,7	1,9	3,9	2,7	3,8
a. Market position	3,2	3,2	1,6	2,4	2,4	2,6	1,0	4,8	2,4	3,8
- Market share	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	1,0	5,0	2,0	3,0
- Growth	4,0	4,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	4,0	3,0	5,0
- Profitability	3,0	3,0	1,0	2,0	2,0	2,0	1,0	-	3,0	5,0
b. Performance	3,0	3,2	2,8	2,6	3,0	2,7	2,5	4,1	2,9	3,5
- Technology of train/waggon	3,2	4,0	3,0	2,2	3,6	3,0	3,0	3,2	3,6	3,8
-- Comfort on the journey	3,0	4,0	3,0	1,0	4,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0
-- Kiosk, restauration	3,0	4,0	2,0	1,0	1,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0
-- Cleanness, maintenance	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	5,0	5,0
-- Innovation	3,0	5,0	2,0	2,0	5,0	2,0	2,0	4,0	4,0	5,0
-- Security	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
- Production	3,1	3,1	2,9	3,6	3,6	3,4	2,9	3,7	2,9	4,7
-- Driving time	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	2,0	4,0	3,0	5,0
-- Punctuality	3,5	3,5	3,5	5,0	5,0	4,0	3,5	3,5	3,5	4,5
-- Flexibility	1,0	1,0	2,0	3,0	3,0	3,0	2,0	5,0	1,0	5,0
-- Security	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0	4,0	4,0
-- Service minded personell	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	5,0
- Service before travelling	2,4	2,4	2,0	2,4	2,4	2,4	2,0	5,0	1,4	3,6
-- Comfort in reaching the train	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	5,0	3,0	2,0
-- Inform. before the journey	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	5,0	1,0	4,0
-- Railway station	2,7	2,7	2,0	2,7	2,7	2,7	2,0	5,0	1,0	4,0
--- Comfort of waiting	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	2,0	5,0	1,0	4,0
--- Kiosk, restauration	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	2,0	5,0	1,0	4,0
--- Cleanness, maintenance	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	5,0	1,0	4,0
--- Kindness of personell	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	2,0	5,0	1,0	4,0
- Price advantage	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	5,0	3,0	2,0
c. Marketing instruments	3,0	3,0	2,3	3,0	3,0	2,7	2,3	-	3,0	4,3
- Segmentation	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	2,0	2,0	-	4,0	5,0
- Sales channels	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	-	2,0	4,0
- Communication	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	2,0	-	3,0	4,0
d. Organisation	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	-	3,0	4,0
- Qual. of sales- personell	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	-	3,0	4,0
- Flexibility	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	-	3,0	4,0

Weighted rating	Tjenester- Arbejts-, Ferien Annen			
	reise	Skolreise	reiser	reise
1. Market attractiveness	3,4	2,4	2,7	3,4
Market volume	3,0	1,0	3,0	5,0
Market growth	4,0	2,0	3,0	4,0
Price level and elasticity	4,0	3,0	3,0	1,0
Competition's situation	2,0	3,0	2,0	2,0
Barriers for market entrance	2,0	3,0	1,0	2,0
Dependence on macro-economics	2,0	5,0	1,0	2,0
Dependence on politics/government	5,0	3,0	4,0	4,0
2. Position to main competitors	2,7	2,5	2,6	2,6
a. Market position				
- Market share	Market Demand			
- Growth	-----			
- Profitability				
b. Performance	4,1	4,2	4,2	4,0
- Technology of train/waggon	5,0	3,8	4,2	3,8
-- Comfort on the journey	5	4	4	4
-- Kiosk, restauration	5	2	4	3
-- Cleanness, maintenance	5	5	5	5
-- Innovation	5	3	3	2
-- Security	5	5	5	5
- Production	4,8	4,4	4,2	3,8
-- Driving time	4	5	4	4
-- Punctuality	5	5	5	5
-- Flexibility	5	5	2	3
-- Security	5	5	5	3
-- Service minded personell	5	2	5	4
- Service before travelling	4,9	3,2	4,8	4,8
-- Comfort in reaching the train	5	5	4	4
-- Inform. before the journey	5	3	5	5
-- Railway station	4,8	2,7	5,0	5,0
--- Comfort of waiting	5	2	5	5
--- Kiosk, restauration	4	2	5	5
--- Cleanness, maintenance	5	4	5	5
--- Kindness of personell	5	2	5	5
- Price advantage	2	5	4	4
c. Marketing instruments				
- Segmentation				
- Sales channels				
- Communication				
d. Organisation				
- Qual. of sales- personell				
- Flexibility				



tjenest arb/skol	Ferien	Annen		tjenest arb/skol	ferien	annen	total		
1,0%	0,2%	3,0%	0,9%	Eurocity	20,0%	5,0%	30,0%	45,0%	100,0%
25,0%	2,8%	21,0%	28,1%	Expresstrain	20,0%	5,0%	10,0%	65,0%	100,0%
26,0%	3,0%	24,0%	29,0%	Euro + Express					
9,0%	5,0%	23,0%	22,0%	Day train	10,0%	10,0%	15,0%	65,0%	100,0%
35,0%	3,0%	29,0%	21,0%	Night train	30,0%	5,0%	15,0%	50,0%	100,0%
19,0%	14,0%	5,0%	6,0%	Intercity	30,0%	40,0%	5,0%	25,0%	100,0%
2,0%	5,0%	3,0%	9,0%	Medium dist.	5,0%	25,0%	5,0%	65,0%	100,0%
91,0%	30,0%	84,0%	87,0%	Long + Medium					
9,0%	70,0%	16,0%	13,0%	Local trains	5,0%	70,0%	5,0%	20,0%	100,0%
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	Total NSB					

Final portfolio positioning	!Express- !train !worse	Express- train best	Day Train	Night train worse	Night train best	Inter- city	Med.dist. Train	Car	Bus	Plane
1. Market attractiveness	!	3,3	3,2	3,3		3,0	3,1			!
2. Position to main competitors	!	3,1	3,2	2,2	2,6	2,7	2,7	1,9	3,9	2,7 3,8 !

Final portfolio positioning	!Tjenester- !reise	Arbeits-, Skolreise	Ferien reiser	Annen reise
1. Market attractiveness	!	3,4	2,4	2,7 3,4 !
2. Position to main competitors	!	2,7	2,5	2,6 2,6 !

## Market demand minus performance

## T J E N E S T E R R E I S E R

	Express- train worse	Express- train best	Day Train	Night train worse	Night train best	Inter- city	Med.dist. Train	Car	Bus	Plane
b. Performance *	1,4	1,1	1,5	1,5	1,1	1,3	1,5	0,8	1,4	0,6
- Technology of train/waggon *	1,8	1,0	2,0	2,8	1,4	2,0	2,0	1,8	1,4	1,2
-- Comfort on the journey	2,0	1,0	2,0	4,0	1,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0
-- Kiosk, restauration	2,0	1,0	3,0	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0
-- Cleanness, maintenance	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	0,0	0,0
-- Innovation	2,0	0,0	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0	1,0	1,0	0,0
-- Security	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- Production *	1,7	1,7	1,9	1,2	1,2	1,4	1,9	1,1	1,9	0,3
-- Driving time	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	0,0	1,0	0,0
-- Punctuality	1,5	1,5	1,5	0,0	0,0	1,0	1,5	1,5	1,5	0,5
-- Flexibility	4,0	4,0	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	0,0	4,0	0,0
-- Security	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	1,0	1,0
-- Service minded personell	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	0,0
- Service before travelling *	2,5	2,5	2,9	2,5	2,5	2,5	2,9	0,0	3,5	1,3
-- Comfort in reaching the train	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	0,0	2,0	3,0
-- Inform. before the journey	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	0,0	4,0	1,0
-- Railway station *	2,2	2,2	2,8	2,2	2,2	2,2	2,8	0,0	3,8	0,8
--- Comfort of waiting	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	0,0	4,0	1,0
--- Kiosk, restauration	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	0,0	3,0	0,0
--- Cleanness, maintenance	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	0,0	4,0	1,0
--- Kindness of personell	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	0,0	4,0	1,0
- Price advantage	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

\* Calculated with weighting the individual differences, not as difference of the weighted demand and performance position.

Market demand minus performance

## ARBEITS-, SKOLEREISE

	Express- train worse	Express- train best	Day Train	Night train worse	Night train best	Inter- city	Med.dist. Train	Car	Bus	Plane
b. Performance	1,4	1,3	1,4	1,7	1,4	1,5	1,7	0,5	1,4	1,1
- Technology of train/waggon	0,8	0,6	0,8	1,6	0,6	0,8	0,8	0,8	0,4	0,4
-- Comfort on the journey	1,0	0,0	1,0	3,0	0,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0
-- Kiosk, restauration	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0
-- Cleanmess, maintenance	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	0,0	0,0
-- Innovation	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0
-- Security	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- Production	1,5	1,5	1,5	0,8	0,8	1,0	1,5	0,9	1,7	0,3
-- Driving time	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	1,0	2,0	0,0
-- Punctuality	1,5	1,5	1,5	0,0	0,0	1,0	1,5	1,5	1,5	0,5
-- Flexibility	4,0	4,0	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	0,0	4,0	0,0
-- Security	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	1,0	1,0
-- Service minded personell	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- Service before travelling	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	0,0	1,8	0,6
-- Comfort in reaching the train	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	0,0	2,0	3,0
-- Inform. before the journey	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	2,0	0,0
-- Railway station	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,0	1,7	0,0
--- Comfort of waiting	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0
--- Kiosk, restauration	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0
--- Cleanmess, maintenance	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	0,0	3,0	0,0
--- Kindness of personell	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0
- Price advantage	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	0,0	2,0	3,0

\* Calculation as on annex 4

## F E R I E N R E I S E R

	Express- train !worse	Express- train best	Day Train	Night train worse	Night train best	Inter- city	Med.dist. Train	Car	Bus	Plane
b. Performance	1,2	1,1	1,4	1,7	1,4	1,5	1,7	0,7	1,4	1,1
- Technology of train/waggon	1,0	0,6	1,2	2,0	1,0	1,2	1,2	1,2	0,8	0,8
-- Comfort on the journey	1,0	0,0	1,0	3,0	0,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0
-- Kiosk, restauration	1,0	0,0	2,0	3,0	3,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0
-- Cleanness, maintenance	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	0,0	0,0
-- Innovation	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0
-- Security	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- Production	1,1	1,1	1,3	0,8	0,8	1,0	1,3	1,1	1,3	0,3
-- Driving time	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	0,0	1,0	0,0
-- Punctuality	1,5	1,5	1,5	0,0	0,0	1,0	1,5	1,5	1,5	0,5
-- Flexibility	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0
-- Security	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	1,0	1,0
-- Service minded personell	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	0,0
- Service before travelling	2,4	2,4	2,8	2,4	2,4	2,4	2,8	0,0	3,4	1,2
-- Comfort in reaching the train	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	0,0	1,0	2,0
-- Inform. before the journey	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	0,0	4,0	1,0
-- Railway station	2,3	2,3	3,0	2,3	2,3	2,3	3,0	0,0	4,0	1,0
--- Comfort of waiting	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	0,0	4,0	1,0
--- Kiosk, restauration	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	0,0	4,0	1,0
--- Cleanness, maintenance	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	0,0	4,0	1,0
--- Kindness of personell	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	0,0	4,0	1,0
- Price advantage	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	0,0	1,0	2,0

\* Calculation as on annex 4

## Market demand minus performance

## ANDRE REISER

	!Express- !train !worse	Express- train best	Day Train	Night train worse	Night train best	Inter- city	Med.dist. Train	Car	Bus	Plane
b. Performance	1,2	1,1	1,3	1,5	1,3	1,4	1,6	0,4	1,3	0,9
- Technology of train/waggon	0,8	0,6	0,8	1,6	0,8	0,8	0,8	1,0	0,6	0,6
-- Comfort on the journey	1,0	0,0	1,0	3,0	0,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0
-- Kiosk, restauration	0,0	0,0	1,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0
-- Cleanness, maintenance	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	0,0	0,0
-- Innovation	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-- Security	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- Production	1,1	1,1	1,3	0,6	0,6	0,8	1,3	0,5	1,1	0,1
-- Driving time	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	0,0	1,0	0,0
-- Punctuality	1,5	1,5	1,5	0,0	0,0	1,0	1,5	1,5	1,5	0,5
-- Flexibility	2,0	2,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	2,0	0,0
-- Security	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
-- Service minded personell	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	0,0
- Service before travelling	2,4	2,4	2,8	2,4	2,4	2,4	2,8	0,0	3,4	1,2
-- Comfort in reaching the train	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	0,0	1,0	2,0
-- Inform. before the journey	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	0,0	4,0	1,0
-- Railway station	2,3	2,3	3,0	2,3	2,3	2,3	3,0	0,0	4,0	1,0
--- Comfort of waiting	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	0,0	4,0	1,0
--- Kiosk, restauration	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	0,0	4,0	1,0
--- Cleanness, maintenance	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	0,0	4,0	1,0
--- Kindness of personell	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	0,0	4,0	1,0
- Price advantage	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	0,0	1,0	2,0

\* Calculation as on annex 4

