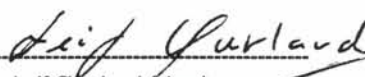
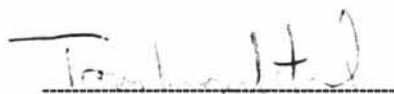

NSB Effekt 600

Markedsorientering og kostnadseffektivitet

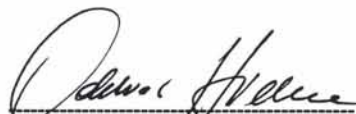
Forretningsplan Nye NSB Persontrafikk




Leif Øverland (sign.)
Direktør NSB Persontrafikk



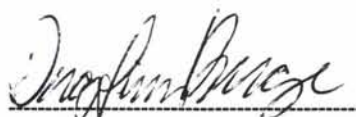
Tom Ingulstad (sign.)
Jernbanesjef Persontrafikk Nord



Oddvar Hodne (sign.)
Jernbanesjef Persontrafikk Sør



Anne Gine Hestetun (sign.)
Fg. leder Persontrafikk Vest



Dagfinn Berge (sign.)
Jernbanesjef Persontrafikk Øst

0. HOVEDTREKK I SNUOPERASJONEN

• Overordnet mål med endringene

Skape varig, lønnsom forretning i NSB Persontrafikk gjennom å arbeide samtidig på tre områder;

- sanering av ulønnsom virksomhet
- mer effektiv ressursbruk
- introduksjon av nye, framtidrettede tilbud.

• Forretningsmessige prinsipper

NSB Persontrafikk skal i sin helhet drives ut fra bedriftsøkonomiske styringskriterier. Det betyr at alle produkter skal være lønnsomme, enten med basis i offentlig kjøp gjennom langsiktige avtale med staten, eller med basis i andre markedsmuligheter. NSB Persontrafikk påtar seg ingen ambisjoner på nasjonens vegne, med mindre noen er villig til å betale en riktig pris for det. Ulønnsomme produkter kan beholdes i en kortere overgangsfase, dersom hensynet til helheten tilsier at det er hensiktsmessig for NSBs totale lønnsomhet, eller er vesentlig for å holde på kundemassen med henblikk på fremtidig lønnsomhet.

• Sanering av materiell og produkter

Avhending av foreldet materiell som er kostbart å vedlikeholde.

Avvikling av ulønnsomme tog; Dag-/nattog på Rørosbanen og en rekke Regionale tog med eldre materiell. Dagens materiell erstattes med lettmateriell, med lav kapitalbinding og rimelig vedlikehold.

Reduserte lokaltog-pendler på Trønderbanen.

I NSBs fremtidige opplegg kan NSB redusere verksted- og klargjøringskapasiteten i Oslo-området.

• Fremtidig satsing

Fokus skal være på de områder hvor NSB har naturlige forutsetninger for varig konkurransekraft: Lokaltog i storbyområdene Oslo, Stavanger, Bergen, Trondheim, InterCity-tog i Østlandsområdet og de tre hovedstrekninger (Sørlands-, Bergens- og Dovrebanen).

Materiellsanering og -fornyelse gjennom redusert materiellpark og høyere tempo i utrangeringen av gammelt materiell. Betydelig teknologisk fornyelse innen utgangen av 1999.

Ny, effektiv togproduksjon gjennom stor grad av standardiserte produktkonsepter, faste togstammer, gjennomgående pendler i Oslo og høy utnyttelse av rullende materiell. Økt robusthet i driften ved oppbygging av baser for hver materielltype der det stasjoneres reservemateriell og det lette vedlikeholdet utføres etter nye og mer effektive opplegg.

Lokaltrafikk må øke sine inntekter gjennom en kombinasjon av økt offentlig kjøp og økte billettinntekter. Det satses på Oslo-området ved åpningen av Gardermobanen for å sikre NSBs markedsandel på tilbringertjenesten og øke vår generelle markedsandel i lokaltrafikken. Som en overgangsløsning fram til levering av nye lokaltogsett, trekkes IC-materiellet mer aktivt inn i avviklingen av lokaltrafikken Kongsberg-Eidsvoll.

Regionale tog drives med lettmateriell eller eldre, nedskrevne motorvognsett. Dette skal både gi lavere drifts- og vedlikeholdskostnader og mulighet for økt frekvens.

Hovedstrekningene skal øke inntektene og produsere med lavere kostnader pr. setekilometer. Gjennomkjøring Oslo og enklere vedlikeholdsløsninger utenom Lodalen skal gi mer kosteffektiv drift. Markedstilpassede produk-

ter skal gi økte inntekter. Togene effektiviseres i en overgangsfase, men erstattes på sikt av materiell som gir kortere reisetid og høyere frekvens; krengetog.

Nordlandsbanen utvikles og effektiviseres innenfor rammer som avtales med staten.

Distribusjonen forbedres og forenkles, hvor telefonservice, automater og agenter blir hovedvirkemidlene. Dette skal gi reduserte distribusjonskostnader, samtidig som det blir enklere for NSBs kunder.

Forbedret kundeservice gjennom innføring av et mer enhetlig servicetilbud ombord, samtidig som konduktørens rolle endres, slik at de blir serviceledere ombord i fjertogene.

Hovedtrekk, framtidig økonomi

Omstillingen gir kostnadsreduskjoner på anslagsvis 350-380 mill. kr innen 1999 i forhold til regnskap 1995. Sammen med trafikk- og inntektsøkning fra nye satsingsområder, beregnes en resultatforbedring etter kapitalkostnader på 125 mill. kr i 1999 sammenlignet mot regnskap 1995.

1. VÅRT UTGANGSPUNKT

1.1 Basis for snuoperasjonen

NSB er en bedrift i krise; økonomisk og tillitsmessig. Resultatutviklingen har vært negativ de senere årene, og opinionens oppfatning av bedriften er negativ. Bedriften må lykkes i å gjennomføre en fullstendig snuoperasjon i løpet av kort tid dersom NSB skal beholde styrets og eierens tillit.

I snuoperasjonen skal NSB arbeide parallelt på to områder:

KOSTNADSTILPASNING	MARKEDSTILPASNING
Kostnadene må bringes ned på et nivå hvor NSB driver lønnsomt med nåværende forretningsvolum.	Produktene må utvikles slik at de viktigste kundene blir stadig mer fornøyd med de transporttjenester NSB tilbyr.

En vellykket snuoperasjon vil kjennetegnes av redusert kostnadsnivå, samtidig som hovedtyngden av NSBs kunder oppfatter at produktet er bedre tilpasset deres behov.

1.2 Trafikk- og resultatutvikling

Det har vært jevn trafikkvekst de siste årene målt i personkm:

(Alle tall x1.000)	1992	1993	1994	1995
Antall fjerntogpassasjerer (indeks)	2.688 (100,0)	2.710 (100,8)	2.659 (98,9)	2.617 (97,4)
Antall IC-passasjerer (indeks)	2.597 (100,0)	2.761 (106,3)	2.814 (108,4)	2.822 (108,7)
Antall lokaltogpass. Oslo i utvalgt uke/(indeks)	301 (100,0)	302 (100,3)	301 (100,0)	315 (104,7)
Totalt personkilometer (indeks)	2.256 (100,0)	2.316 (102,7)	2.398 (106,3)	2.381 (105,5)
Kommersielle inntekter	1.722	1.814	1.885	1.895
Offentlig kjøp	663	700	780	793
Sum inntekter	2.385	2.514	2.665	2.688
Driftskostnader	2.078	2.257	2.519	2.437
Kapitalkostnader	299	395	273	310
Årsresultat	8	-138	-129	-59

Merknad: Resultattallene inkluderer andel av underskudd fra støtteenhetene.

Trafikktallene er NSBs ordinære tellinger av antall reisende over tellepunkter.

Engangseffekt av OL bryter trenden mellom 1993 og 1995.

Til tross for jevn trafikkvekst, målt i antall personkilometer, er resultatene ikke tilfredsstillende. Dette tilsier at behovet for en omlegging av vårt forretningskonsept nå er modent. NSB kan ikke alene spare seg til ny lønnsomhet. NSB må skape et helt nytt togkonsept som både gir en helt annen kostnadsstruktur og som oppleves som attraktive for NSBs viktigste kundegrupper.

1.3 Trendframskriving

Det akkumulerte fornyelsesbehovet i materiell og IT er stort. For å skape en sunn virksomhet må NSB være istand til å finansiere de løpende fornyelsesbehov over driften. Det betyr at NSB Persontrafikk må ha et netto overskudd etter avskrivninger og finanskostnader. En framskriving av resultatet, hvor utviklingen i kapitalkostnadene, samt kjente tiltak er lagt inn, viser at NSB står overfor store underskudd i årene som kommer dersom ikke trenden blir snudd. Nedenstående tabell indikerer utviklingen for Persontrafikk, basert på forutsatt investeringsplan:

	1996	1997	1998	1999	2000	2007
Inntekter	2.892	2.932	2.972	3.108	3.222	3.756
Driftskostnader	2.535	2.586	2.756	2.856	2.941	3.617
Kapitalkostnader	394	447	532	629	719	1.155
Resultat	-37	-101	-316	-376	-439	-1.017

1.4 Offentlig kjøp

Offentlig kjøp-tog utgjør 30% av Persontrafikks inntekter. Omlag 60% av persontrafikkens omsetning er knyttet til tog innen offentlig kjøp-ordningen. Denne basisproduksjonen gir Persontrafikk et stort, forutsigbart volum og dermed en kostnadsfordel som NSB kan utnytte i det øvrige persontrafikkmarkedet. NSB Persontrafikk skal synliggjøre økonomien i offentlig kjøp, samtidig som NSB jobber med effektivisering og produktutvikling, for å kunne levere et stadig bedre og billigere produkt.

En forutsetning for å kunne planlegge en framtidig sunn forretning, er langsiktige avtaler om offentlig kjøp, med et prisnivå som gir forsvarlig lønnsomhet. Det er avtalt offentlig kjøp fra staten på 900 mill.kr i 1996. Dette beløpet er imidlertid ikke tilstrekkelig dersom gjenanskaffelseskost legges til grunn for kapitalkostnadene, noe NSB lenge har hevdet er nødvendig for å sikre nødvendig lønnsomhet.

Den største utfordring vedrørende offentlig kjøp er at eieren krever lønnsom drift, men det er usikkert om det er politisk vilje til å avvikle alle ulønnsomme produkter, eller betale riktig pris for å opprettholde tilbudet.

1.5 NSBs grunnleggende styrke

NSB har i årenes løp påtatt seg et stort samfunnsansvar m.h.t. sikker og god kollektivtrafikk, og har vært villig til å produsere flere setekilometer enn hva summen av billettinntekter og offentlig kjøp skulle tilsi. Dette samfunnsengasjement kan sies å være en grunnleggende styrke. Samtidig representerer det et holdnings- og mentalitetsproblem i NSBs snuoperasjon. Det vil ta tid å få intern aksept for at NSB bare skal drive lønnsom virksomhet, og at snuoperasjonen, gitt dagens rammer, nødvendigvis må bety endret kollektivtilbud i deler av landet og økte priser på noen relasjoner.

For øvrig har det vært lagt stor vekt på sikkerhet, hvilket også kan sies å være en grunnleggende styrke i NSB Persontrafikks virksomhet, i tillegg til kapasitet. Ved store trafikkmengder har jernbane et vesentlig konkurransefortrinn.

1.6 Konkurransmessige utfordringer

I lokal- og intercitytrafikken er togene overfylte i morgen- og ettermiddagstrafikken, hvilket fra et forretningsmessig ståsted kan forstås som at NSB Persontrafikk er utsolgt og målet er nådd. I og med at NSBs

priser (takstene) på disse tilbudene fastsettes av Stortinget, kan NSB ikke uten videre tilpasse seg markedssituasjonen. NSB kan også vanskelig avvise reisende og misfornøyde kunder på overfylte tog blir et image-problem i markedet. Kapasitetsbegrensningene ligger både i NSBs eget materiell og i sportilgang. Dersom det ikke er vilje til å betale for det, vil en ytterligere kapasitetsøkning bare aksellerere Persontrafikks økonomiske problemer. Problemet toppe seg på fredag ettermiddag, når arbeidsreiserush faller sammen med weekendrush.

Videre legger SL-samarbeidet i Oslo-området sterke begrensninger på NSBs muligheter for effektiv utnyttelse av pris som virkemiddel i NSBs strategi. Akershus fylke/SL fører en konsekvent lavprispolitikk for å få flere til å reise kollektivt, samtidig som NSB sliter med kapasitets- og lønnsomhetsproblemer.

Erfaringer viser at kundene foretrekker ståplass på toget over kortere distanser, fremfor sitteplass på buss. I rushtrafikken er NSB altså mer enn tilstrekkelig konkurransedyktige; problemet er *misfornøyde kunder*. Utenom rushtida er utfordringen for NSB *hvordan vi kan øke belegget og få ned kostnadene*.

I **fjerntrafikken** er problemet svakt belegg utenom helgerushet og ferietiden. De fleste produkter og banestrekninger har et betydelig inntjeningsproblem. I konkurranse med fly har toget problemer m.h.t. reisetid mellom endepunktene Oslo - Bergen, Stavanger, Trondheim, Bodø. Mot Kristiansand har toget et problem både i forhold til fly og bil. På delstrekninger er toget mer konkurransedyktige og det er her NSB Persontrafikk bør finne løsningene på sitt inntjeningsproblem.

Ekspressbuss gir NSB økt konkurranse på delstrekninger, både i IC- og fjerntrafikken, hvor toget p.t. har en sterk konkurransesituasjon. Dette kan på sikt bety et betydelig inntektsbortfall. Denne trussel må NSB ha en offensiv tilnærming til; NSB må innrette sin virksomhet slik at kundene opplever NSBs tilbud som bedre enn ekspressbussene.

I utvalgte områder vil det være aktuelt å utvikle allianser med buss, med henblikk på mating til tog, utvidet frekvens og avlastning under trafikktopper. Formålet med denne alliansebyggingen er å utvide flatedekningen til toget og å begrense ekspressbuss-konkurransen.

I **NSBs organisasjonskultur** er problemet manglende gjennomføringsevne. De fleste tiltak som det legges opp til i denne plan er tidligere foreslått, og tildels vedtatt, men er ikke blitt gjennomført. Årsaken til dette er todelt;

- **MANGLENDE UTHOLDENHET**; NSB treffer beslutninger og gjennomfører endringer, men har ikke tid til å vente på at endringene skal virke. Beslutningene reverseres og alt NSB har oppnådd er økte kostnader.
- **MANGLENDE STAYER-EVNE**; når tiltakene møter tilstrekkelig intern og/eller eksternt motstand, gir NSB opp gjennomføringen. Motkreftene har tradisjoner for å vinne, og etter hvert har det blitt vanskelig å få både ledere og medarbeidere til å tro på forandring.

2. FORRETNINGSPLAN

2.1 Grunnleggende forretningsidé

NSB skal være den ledende bedrift innen landbasert persontransport i Norge.

Fornøyde kunder sikkert og raskt frem, til rett tid skal være en rettesnor for NSB Persontrafikk.

Basis for Persontrafikks forretningsvirksomhet er samfunnets ønske om utstrakt kollektivtransport med minimale belastninger på miljøet. Myndighetenes minimumskrav til kollektive samferdselsløsninger gir NSB et stabilt, forutsigbart forretningsvolum som danner basis for vår forretningsdrift.

NSB Persontrafikks lønnsomhet, vekst og utvikling skal primært baseres på de kunder NSB allerede har. Gjennom forutsigbar kvalitet og tilgjengelighet skal kundene oppleve NSB som en pålitelig leverandør, som de gjerne anbefaler til andre.

Vi skal konsentrere vår egen virksomhet om de strekninger og transportløsninger hvor NSB har forutsetninger for å levere et konkurransedyktig produkt. For øvrig vil NSB utvikle allianser med transportører som kan komplettere NSBs egen virksomhet og bidra til at NSB i fellesskap leverer et produkt som kundene er tjent med.

2.2 Overordnede mål mot år 1999

Resultatforbedring 1999 på minimum 400 mill. kr i forhold til trendframskrevet resultat i 1999 (-376), dvs. et resultat på minst 25 mill kr.

I tillegg til dette konkrete overordnede mål, er også 10-punktlisten over områder NSB må lykkes på, en målformulering for NSB Persontrafikk. Det utarbeides en separat handlingsplan for å realisere disse målene.

2.3 Valg av hovedstrategi

Strategisk kjerne

Konsentrere oss om det som er NSB Persontrafikks kjernevirksomhet; persontransport med tog. Alt som ikke inngår i Persontrafikks strategiske kjerne overlates til alliansepartnere eller avvikles. Ikke-strategiske tjenester som kan kjøpes til lavere kostnad i det åpne marked, vurderes lagt ut til underleverandører.

Konsentrasjon

Satse på de banestrekninger hvor NSB kan være en betydelig aktør og innta lederrollen i kollektiv transportbransje. Marginale strekninger betjenes med lettmateriell, evt. i allianse med buss. Overføring av togekspeditørtjeneste til Infrastruktur.

Materiellutnyttelse

Sterk økning av materiellutnyttelsen, bl.a. gjennom sanering av gammelt, vedlikeholdskrevende materiell, pendler gjennom Oslo og driftspausebasert vedlikehold.

Materiellfornyelse

Nytt materiell der hvor det gir reduserte kostnader og økt inntjening. Kostnadseffektivt lettmateriell på trafikksvake strekninger.

Tilgjengelighet

Etablering av landsdekkende telefonservice for billettsalg. Forenklete billett- og distribusjonsløsninger med utstrakt bruk av alliansepartnere for å øke tilgjengeligheten overfor kundene, samtidig som kostnadene reduseres. Dette åpner for betydelig nedbemanning på stasjonene.

Salg og service	Rendyrking av ansvar og rolle; gjennom tydelig skille mellom driftspersonale med fokus på produksjonsprosessen og servicepersonale med fokus på fornøyde kunder, salg og mersalg.
Satsningsområder	Vår hovedstrategi fremover bygger på følgende 3 satsnings-områder: <ul style="list-style-type: none"> • Lokaltog Oslo og InterCity-trafikken skal være spesielt attraktiv for dagpendlere, samt reisende til og fra Gardermoen og det sentrale Oslo-området. Fokus på <i>frekvens, punktlighet og kortere reisetid</i>. • Fjerntrafikken og delstrekninger skal være spesielt attraktiv for ukependlere og feriefritidsreisende. Fokus: <i>kortere reisetid, økt frekvens og bedre komfort</i>.

2.4 Produktstrategi

Offentlig kjøp-tog skal være en lønnsom virksomhet for NSB og et konkurransedyktig produkt for kjøper (primært Staten). De produkter NSB tilbyr i offentlig kjøp skal, i likhet med all øvrig virksomhet, være attraktive både for kundene, kjøperne og eierne.

NSB skal synliggjøre økonomien i offentlig kjøp-produktene. Samtidig arbeides det med med effektivisering og produktutvikling, slik at NSB kan levere et konkurransedyktig og stadig bedre og billigere produkt.

NSB har lagt opp til følgende inndeling av produktporteføljen:

- **Primære offentlig kjøp-produkter**
Satsningsområde hvor NSB har, eller kan opparbeide det beste tilbudet og som er konkurransedyktig* for passasjerene, staten og evt. fylkeskommunene.
- **Sekundære offentlig kjøp-produkter**
Produkter hvor NSB ikke er konkurransedyktige* i dag og hvor det for mange av produktene eksisterer mer konkurransedyktige alternative transportmidler.
Det prinsipielt viktigste for NSB for disse strekningene, er å sikre tilfredsstillende mating til øvrige NSB-tog.
- **Primære kommersielle produkter**
Satsningsområde hvor NSB ser muligheter for lønnsomhet uten offentlig kjøp.
- **Sekundære kommersielle produkter**
Ulønnsomme kommersielle produkter som 1) har potensiale for lønnsomhet, men som er gitt en frist med å oppvise lønnsomhet, eller 2) produkter som er strategisk viktige for øvrige kommersielle NSB-tog.

*Konkurransedyktig uttrykker i denne sammenheng en totalvurdering (både samfunns- og bedriftsøkonomisk) av forhold som underskudd pr reisende, kostnad pr setekilometer, framtidig investeringsnivå, markedspotensiale, reisetid etc.

Primært offentlig kjøp <ul style="list-style-type: none"> • Lokaltog Oslo • Lokaltog Bergen - Arna - Voss • Lokaltog Jærbanen • IC/ICE-tog: triangelet Skien - Lillehammer (Otta) - Halden • Trønderbanen, innerstrekning • Gjøvikbanen (regiontog) • Et/Dt/Nt Sørlandsbanen + regiontog Kristiansand - Stavanger • Rørosbanen • Nordlandsbanen (Dt, Nt, Rt) 	Sekundært offentlig kjøp <ul style="list-style-type: none"> • Trønderbanen, ytterstrekning • Randsfjordbanen • Vøgne (Rt Oslo/Drammen - Geilo) • Rt Flåm - Bergen • Nt Flåm • Nt Arendal • Flåmsbana, vinter • Lokaltog Vest-Agder • Polarsirkelpendelen Mosjøen - Bodø • Raumabanen • Arendalslinjen • Bratsbergbanen • øvrige lokale tog Telemark • Ofotbanen
Primære kommersielle produkter <ul style="list-style-type: none"> • Bergensbanen • Dovrebanen • Krengetog Sørlandsbanen • Flåmsbana, sommertrafikk 	Sekundære kommersielle produkter <ul style="list-style-type: none"> • ICE Halden - Gøteborg (som tilleggsproduksjon til IC Oslo-Halden) • Dt/Nt København. • Dt/Nt Stockholm

I Effekt 600 vil NSBs tilpasning til langsiktig offentlig kjøp være at:

- alle offentlig kjøp-produkter skal utvikles/tilpasses slik at de blir mer kostnadseffektive og markedstilpassede
- NSB tilbyr Staten de togtilbud NSB mener bør være primære offentlig kjøp-produkter, dvs. tog hvor NSB har eller kan opparbeide et konkurransedyktig tilbud for passasjerene, Staten og evt. fylkeskommunene. I denne kategorien inngår endel tog som idag er kommersielle produkter, men som NSB ikke vurderer som lønnsomme i framtiden uten offentlig kjøp.
- de tog som faller utenfor dette (sekundære offentlig kjøp-produkter) vil vi tilby Staten som tilleggsproduksjon under forutsetning av full kostnadsdekning. Dersom Staten ikke vil øke offentlig kjøp til å dekke disse produkter, vil de bli avviklet.

I Effekt 600 er endel produkter ikke med i det forutsatte rute - og driftsopplegg. Endel av denne produksjonen vil bli utredet/kostnadsberegnet nærmere og vil deretter bli avviklet med mindre utredningene viser lønnsomhet (utlandstog) eller det inngås avtaler om økt offentlig kjøp. Ut over dette er det en del Nattog som NSB vurderer som så ressurskrevende å opprettholde at NSB ønsker å nedlegge dem. Dertil kommer enkelte offentlig kjøp-tog som NSB vil anbefale erstattet av mindre ressurskrevende togopplegg. Disse tog er beskrevet i tabellen nedenfor:

Offentlig kjøp produkter	Kommersielle produkter
<p><i>Kostnadsberegnes og tilbys for offentlig kjøp:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lokaltog Telemark • Lokaltog Vest-Agder • Trønderbanens ytterstrekning (Oppdal, Røros, Storlien, Grong) • deler av tilbudet Voss-Myrdal • Randsfjordbanen Vikersund - Hønefoss • Drammen-Geilo (Vøgne) <p><i>Anbefales relansert i ny form (se primære offentlig kjøp i tabellen ovenfor):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dagtog Rørosbanen • Regiontog Rørosbanen 	<p><i>Utredes nærmere:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dag-/Nattog Oslo-Stockholm • Dag-/Nattog Oslo-København <p><i>Ulønnssomme tog som NSB vil innstille:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nattog Oslo-Åndalsnes • Nattog Oslo-Trondheim o/Røros <p><i>Kostnadsberegnes og tilbys for offentlig kjøp:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nattog Oslo-Flåm • Nattog Oslo-Arendal

Standardiserte konsepter og sterkere merkevareidentitet gjennom uniformt togprodukt skal gjøre markedskommunikasjonen sterkere, kvaliteten bedre og redusere produksjonskostnadene bl.a. ved bedre logistikk.

Ny togproduksjon

Produktstrategien skal gjøre det mulig for NSB å produsere setekilometer til lavere kostnad, gjennom:

- mer effektive rutemodeller for alle togprodukter med sterk utnyttelse av materiellet, bl.a. ved gjennomkjøring av tog og kort ståtid i Oslo; og vesentlig lengre visitasjonsintervaller (dvs. mer togkm mellom driftspausene)
- større planbarhet og robusthet i driften ved faste togstammer, driftspausebasert vedlikehold og faste normer for reservemateriell
- standardisering av alle produkt- og materiellkategorier, bl.a. ombygging av B5-vogner til faste togstammer som rutemessig kan erstatte Bm70-sett («Bm70-ekvivalenter»)
- oppbygging av baser med alt ansvar for 1. linjevedlikeholdet av det materiell som er dedikert til basen
- utrangering av eldre, vedlikeholdskrevende materiell og små materiellserier. Dette muliggjøres bl.a. ved vedtatte anskaffelser av Bm70, Di6-lok og E118-lok.
- investering i nye, vedlikeholdseffektive materielltyper: krengetog, lettmateriell, neste generasjon lokaltogsett

PRODUKTKONSEPTER

NSB vil standardisere produktkonseptene slik at kundene skal oppleve forutsigbar servicekvalitet og gjenkjennelse. Dette skal danne grunnlaget for prisdifferensiering og merkevareoppbygging, samt forenklet produksjon, salg og markedskommunikasjon.

<p>Fjerntog hovedstrekninger (Et, Dt, Nt)</p> <ul style="list-style-type: none"> • reisetid > 4 t • garantert sitteplass (obl. plassres.) • klasser: <ul style="list-style-type: none"> • økonomi • oppgradert klasse (Et) • servicevogn(-er) <ul style="list-style-type: none"> • bistro/trillevognservering • barnetogavdeling • handikapp-avdeling • sovekupéer (Nattog) 	<p>InterCity-tog</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oslo-Skien/Halden/Lillehammer (-Otta) • min. 2t frekvens, faste minuttall • frivillig plassres., dvs. ståplasser aksepteres (norm: maks. 45 min) • økonomi- og oppgradert kl. (kontor) <p><i>Servering:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • trillevogn • selvbetjent løsning i avganger med lav omsetning • mulighet for måltid på kontorklasse <p><i>Ekspressavganger (ICE):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • i rush og Oslo-Gøteborg
<p>Regiontog</p> <ul style="list-style-type: none"> • lettmateriell eller eldre, nedskrevne motorvognsett • selvbetjent serveringstilbud 	<p>Lokaltog</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oslo, Jærbanen, Vossebanen, Trønderbanen • hyppige frekvenser • faste minuttall (Oslo, Jærbanen) • setearrangement: 2+3 • i rushtid: ståplasser, maks. 30 min

Ombordservice

Vi vil styrke ombordpersonalets servicerolle. Konduktørene (togførere) blir hovedansvarlig for at vi får *fornøyde kunder*, med nødvendige fullmakter til å gjennomføre tiltak i det daglige arbeidet. Parallelt med utvikling av nye togsikkerhetssystemer er det naturlig at framføringssikkerheten overføres til lokførere, mens kundenes sikkerhet ligger hos ombordpersonalet.

Konduktøren (togfører) blir serviceleder i fjerntog/ICE, med leder- og resultatansvar for alt servicepersonale ombord.

2.5 Materiell og produktportefølje

Produktkonseptet skal forenkles og fornyes, slik at NSB oppnår en mer helhetlig profil som kan danne grunnlag for merkevareoppbygging:

Ekspresstog
Dagtog
Nattog
Regiontog
IC (gammelt materiell)
IC/ICE (Bm70)
Lokaltog

- 1996 ->
- idriftsettelse av 4 nye Bm70-sett, fornyelse av IC-tilbudet på Vestfoldbanen
- januar 1997 ->
- åpning av dobbeltspor Østfoldbanen; kortere reisetider Lt/IC, introduksjon av ICE non-stop Oslo-Fredrikstad
- juni 1997 ->
- nye ruter/togproduksjon på en rekke strekninger:
- ny rutemodell Ekspresstog
 - IC-pendel Skien-Lillehammer
 - pendel Rørosbanen til Hamar (omstigning IC)
 - pendel Raumabanen til Dombås (omstigning)
- juni 1998 ->
- GMB: utvidet Lt- og IC-modeller, kortere reisetider Et
- oktober 1998 ->
- åpning av hovedlyplassen og Gardermobanen
 - idriftsettelse Flytog Asker-Oslo-Gardermoen
 - idriftsettelse «Bm70-ekvivalenter» (faste togsett basert på ombygde B5)
 - idriftsettelse lettmateriell Røros-, Bratsberg- og Raumabanen
- 1999 ->
- krengetog Sørlandsbanen
 - leveranse nytt lokaltogmateriell starter
- 2000 ->
- krengetog Bergensbanen
 - alt Bm68 utrangeres
- 2001 ->
- krengetog Dovrebanen
 - B7 og kortere kjøretid i fjerntog Nordlandsbanen
 - alt B3-materiell utrangeres

Krengetog
IC/ICE (Bm70)
Nattog
Regiontog
Lokaltog

Bm70-, Nytt Ekspresstog-, krengetog og lettmateriell danner basis og setter standarden for *det nye NSB*. Krengetogene medfører at persontrafikken kommer opp på samme teknologiske nivå som flyplasstogene. Det beregnes at dette vil gi en trafikkøkning og varig resultatforbedring.

Det foreslås oppgradering av 10 togsett basert på ombygde B5 slik at NSB oppnår økt kapasitet og full kompatibilitet ift. Bm70, dvs. at hele IC-produktet blir standardisert både med hensyn til produktkonsept, salg/distribusjon, drift og ruter.

For å kunne tilby et konkurransedyktig og lønnsomt produkt på trafikksvake strekninger, foreslås å investere i lettere materiell med betydelig lavere driftskostnader. Enmannsbetjent, serieprodusert med teknologi som muliggjør vedlikehold i regi av lokale underleverandører forutsettes. Lettmaterialet skal både dekke lokale behov og mate tog på hovedstekingene.

Krengetog innføres i prioritert rekkefølge på Sørlandsbanen, Bergensbanen og Dovrebanen. Det tas sikte på relativt små motorvognsett (omlag 250 seter), men økt frekvens. På Sørlandsbanen forutsettes alle fjernog betjent med krengetog, mens de to andre banene vil ha en kombinasjon av krengetog og lok-trukne tog. Investerings tempoet, omfanget og framtidig driftsmønster, bl.a. pendling gjennom Oslo og evt. samproduksjon med IC skal utredes nærmere.

Utlandstrafikken har idag en svak lønnsomhet. På strekningen Oslo-Gøteborg satses på Bm70/ICE-tog i samproduksjon med IC Oslo-Halden, dvs. at togene på norsk strekning inngår i det normale IC-togtilbudet. Dette gir en rasjonell produksjon og lave drifts- og kapitalkostnader, samtidig som NSBs ICE-satsing kan videreføres på strekningen. Når det gjelder øvrige utlandstog (Dag-/Nattog Stockholm og København) er det gjort vesentlige innskrenkninger i tilbudet. Tilbudet vil bli ytterligere nedtrappet i R96. Den videre utvikling, evt. avvikling, av tilbudet foreslås utredet nærmere.

2.6 Konkurransestrategi

Togets hovedkonkurrent i markedet er personbil. NSBs framtidige vekst skal sikres gjennom å få stadig flere bilbrukere til å velge toget. Komfort, trygghet og frihet til å utnytte reisetiden etter egne ønsker og behov er grunnstammen i NSBs konkurransestrategi.

Redusert reisetid bl.a. ved innføring av krengetog vil forbedre NSBs konkurransekraft mot bil og ekspressbuss. På sikt vil krengetog i kombinasjon med tvangspunktutbedringer kunne gjøre toget til et godt alternativ til fly på noen endepunksrelasjoner og konkurransedyktig på en rekke underveisrelasjoner, spesielt innen ferie- og fritidsmarkedet.

NSB vil satse sterkere på trafikken langs banestrekningene, sammenlignet med endepunktstrafikken, hvor NSB konkurrer i første rekke med fly. Langpendler forbi Oslo bidrar også til forenkling for kundene og kan gjøre NSBs togprodukter mer attraktive

NSB vil satse på økte frekvenser for å gi kundene større valgmuligheter. I forhold til bil så er dette et meget viktig aspekt. Bilbrukeren velger bil ofte fordi at man ikke vil tilpasse sin tid til togtidene.

I forhold til buss skal toget styrkes i sitt konkurransefortrinn mht. reisetid og komfort. Dette skal gjøres ved å etablere kostnadseffektive driftsformer på trafikksvake baner og introdusere krengetog med høy frekvens på hovedrelasjoner. I tillegg skal det arbeides aktivt mot stat, fylker og kommuner for å markedsføre togets fortrinn ovenfor buss. Vi vil også etablere strategiske samarbeid med bussnæringene for å videreutvikle samarbeidet mellom tog og buss.

Service og kundelojalitet

Våre eksisterende kunder skal være vår plattform for videreutvikling. Det innføres målemetoder og oppfølgingsrutiner for kundetilfredshet. Det iverksettes holdningssskapende utviklingsprogrammer og atferdstrening for alt personale med kundekontakt.

Stamkundetilbudet for arbeidsreisende utvides til å bli landsdekkende ila. 1996/97. Kundelojalitetprogrammer for fritidsreisende (Kundekort/Grønt kort) og forretningsreisende (Reiseavtaler) utvikles basert på Stamkundeprosjektet for pendlere. Programmene samordnes med prissystemene og kundetilfredshetsmålinger. Vi vil bygge opp systemer for dialog med NSBs faste kunder.

2.7 Prisstrategi

Det legges opp til mer markedsorientert prissetting med en sterkere bruk av prismekanismen for å:

- redusere toppbelastningen i rushtrafikken ved å omfordele trafikken
- hente ut betalingsvilje på spesielle strekninger eller etterspørselstopper
- tilpasse prisene til konkurransesituasjonen på ulike relasjoner

I første fase, frem til R-98, beholder NSB dagens kilometerbaserte takssystem, og de fleste av dagens rabatter. Fra R-98 innføres relasjonsbasert grunntakssystem som åpner for muligheten til i større grad å markedsorientere prisene fra relasjon til relasjon.

Rabattene skal enda sterkere knyttes opp mot grønne og hvite avganger. Allerede fra 1997 blir rabattene lavere på hvite avganger. Fra 1998 søker NSB også i større grad å antallsregulere rabattene, spesielt på fjerntog og hvite avganger.

Plass- og reisebillett vurderes slått sammen til én billett, med hentefrist. Dette gjør det mulig for NSB å redusere problemene med manglende frammøte.

NSB vil vurdere mer offensiv bruk av rabatter overfor små og store grupper, utenom rushtid, med henblikk på å bli mer konkurransedyktig overfor disse kundegrupper.

2.8 Allianser

I utgangspunktet vil NSB konsentrere sin virksomhet til de områder der NSB kan bli den beste aktøren på markedet. Der NSB ikke kan oppnå dette vil NSB inngå allianser for å fremstå som konkurransedyktige i markedet.

Som et ledd i dette vil NSB videreutvikle det samarbeidet som i dag eksisterer med bussnæringen. Målet med denne alliansebyggingen er at NSB skal øke togets flatedekning og redusere konkurransen fra ekspressbusser. I slikt samarbeid kan det være aktuelt å la bussen overta der den har helt klare konkurransefortrinn.

2.9 Salg og distribusjon

Hovedtrekk i ny strategi

Ny strategi for salg og distribusjon skal bidra til økt kunde og markedsorientering samt lønnsom drift. Hovedtrekkene i strategien er:

- Bedre tilgjengeligheten til NSBs produkter ved hjelp av:
 - Opprettelse av telefonsentre med målsetting at 80% av henvendelsene besvares innen 20 sek.
 - Nye løsninger for uthenting av billett (f.eks. billett i post)
 - Videre utvikle samarbeid med lokale myndigheter og andre transportselskap i trafikknutepunkt

- I større grad utnytte potensiale i agentsamarbeid i forbindelse med salg og uthenting av billetter
- Bidra til økt lønnsomhet ved hjelp av:
 - Redusere salgs- og distribusjonskostnadene til et konkurransedyktig nivå. Dette betyr en reduksjon av kostnadene med 3% poeng (ca. 70 mill) innen 1999

Ny struktur av salgs- og distribusjonsapparatet

Økt kunde- og markedsorientering betyr at NSB må utvikle salgs- og distribusjons-kanalene slik at de er tilpasset ulike behov i Persontrafikks tre hovedkunde grupper: Ferie-/fritidsreisende, arbeidsreisende og forretningsreisende.

Forslag til ny struktur er forsøkt illustrert i følgende tabell:

Salgskanal	Dagens situasjon		Fremtidig situasjon (1999)	
	Salgskostnad	Andel omsetn.	Salgskostnad	Andel omsetn.
NSB stasjoner	20%	77%	13%	55%
Telefonsenter	-	-	17% *)	15%
Reisebyrå	13%	9%	12%	5%
Salg ombord	**)	7%		10%
Utland	18%	5%	13%	6%
Agenter	13-15%	2%	12%	4%
Automater	7-13%	0%	7%	5%
SUM	16%	100%	13%	100%

*) inkluderer også informasjonskostnad

***) salgskostnadene ved ombordsalg er vanskelig å anslå.

Konsekvenser for Persontrafikks kunder av ny strategi

Ferie/fritidsreisende

Våre stasjoner skal fremdeles være den sentrale salgskanal også for denne kundegruppen, men ferie-/fritidsreisende skal oppleve at det er enklere å få informasjon og bestille billett på telefon. I denne kundegruppen kan det være mange kunder som bor langt unna en stasjon og for å sikre god geografisk dekning vil en i tillegg videreutvikle mulighetene som ligger i å benytte agenter som salgskanal.

Kundene vil også oppleve å få flere alternativer til uthenting av billett. I tillegg til å kunne hente ut billetten på en stasjon, kan billetten sendes i posten, hentes hos en agent eller på en automat. I denne gruppen finner NSB også en stor andel kunder som bruker andre transportmidler i tillegg til toget på sin reise. Vi ønsker derfor å videreutvikle samarbeidet med andre transportmidler i trafikknutepunkt og legge forholdene til rette for at reiser med kollektivtransport blir et konkurransedyktig alternativ for denne kundegruppen.

For NSBs utenlandske kunder ønsker NSB også å gjøre det enklere å bestille togreiser i Norge. Styring av markedsføring mot NSBs viktigste utenlandsmarkeder samt videreutvikling av samarbeid med båt og fly er stikkord.

Arbeidsreisende

En stor andel av denne kundegruppen er faste lokaltogreisende. Dette gir stor potensiale til å forenkle billett bestilling og kjøp for kunden ytterligere ved f.eks. abonnementsordninger og videreutvikling av stamkundeprogrammet.

Også denne kundegruppen vil oppleve bedre tilgjengelighet på telefon. Videre vil en sette ut automater på større lokaltogstasjoner for å avlaste rushtrafikken.

For mange av NSBs arbeidsreisende er det aktuelt å kombinere flere transportmidler på vei til jobb. En må derfor videreutvikle samarbeidet med øvrige transportmidler for å stimulere til økt bruk av kollektivtrafikk for arbeidsreisende. Vi ønsker også å legge forholdene til rette for bil- og sykkel-parkering ved stasjonene.

Forretningsreisende

Denne kundegruppen har i større grad behov for ett kontaktledd for alle typer reiser. Reisebyråene er en sentral salgskanal for denne kundegruppen. Vi ønsker derfor å fokusere på bedre oppfølging av de viktigste reisebyråene for å sikre god kvalitet på markedsføring og salg av tog fra reisebyråene.

Nærmere om ny stasjonsstruktur

Stasjonene skal rendyrke sin rolle som salgssted. En ønsker å sikre god og jevn kvalitet både på leverte tjenestene og på effektiviteten ved de ulike stasjonene. Dette gjøres ved dele stasjonene inn i fem hovedkategorier:

De fem stasjonskategoriene er:

- Hovedstasjoner
- Knutepunktstasjoner
- Rush-stasjoner
- Bystasjoner
- Mindre stasjoner

Inndelingen gjøres etter gitte kriterier satt i henhold til:

- Omsetning
- Antall av/påstigninger (kun for fjerntogstrekninger)
- Betydning som trafikkknutepunkt
- Størrelse på lokalmarked og kundestruktur

Kriteriene skal være bestemmende for funksjon, ressursbehov og utforming av stasjonen. Vurdering av den enkelte stasjon skal utføres av linjen ved Jernbanesjefene i nært samarbeid med berørt personale.

Nytt grensesnitt Infrastruktur

Medarbeidere på stasjonen i NSB Persontrafikk skal ha sin fokus mot salgs- og service-rettete aktiviteter. Funksjoner tilknyttet togekspedisjon, renhold/vedlikehold/vakthold foreslås overført Infrastruktur. Dette er også i tråd med gjeldene EØS-regelverk, EU-direktiv (rammelover), Jernbanedirektivet 91/440 og Rådsforordning 1108/70 vedrørende skille mellom Trafikkselskap og Infrastruktur.

De samme referansene gir også retningslinjer for like konkurransevilkår angående arealbruk. Vi foreslår at trafikkareale overføres Infrastruktur. Infrastruktur får ansvaret for drift og vedlikehold av stasjoner og tilknyttede arealer. Trafikkselskapet vil imidlertid være en kravstiller utfra markedsmessige vurderinger, og dette forutsetter fleksibilitet i avtalen med Infrastruktur. De områder og funksjoner som overføres er bl.a.:

- venterom
- plattformer
- utearealer
- parkeringsplasser

Forvaltning, drift og vedlikehold for disse fasiliteter i dagens persontrafikk utgjør 40 mill kr på årsbasis.

Togledelse/togekspeditører overføres Infrastruktur.

Fremtidens muligheter

Dagens begrensninger i Persontrafikks teknologi og systemer gjør at det fremdeles er et stort potensiale for ytterligere forbedringer med hensyn til å forenkle salgs- og distribusjonsprosessen for NSBs kunder. Ny teknologi gir NSB mange spennende muligheter til å nå kundene på en mer effektiv måte. Eksempler på mer fremtidige løsninger kan være:

- Billett i tog: kunden får sin forhåndsbestilte billett utlevert ombord. Betaling og billettkontroll kan da utføres samtidig.
- Billett bestilling via TV, Internett og andre elektroniske media

3. GEOGRAFISKE VALG

Valg av hovedstrategi og produktstrategi er grunnlaget for konkrete valg på de enkelte produkter og strekninger. Nedenfor er angitt forretningsplanens lokale oppfølging fokusert på milepælene 1997 og 2002.

3.1 Lokaltog Oslo

Her har NSB en sterk posisjon og dette markedet representerer et viktig satsingsområde i NSBs framtidige strategi. De økonomiske resultatene er imidlertid ikke tilfredsstillende. En opprettholdelse av dagens servicenivå i Oslo-området krever en inntektsøkning på 50 mill. kr, hvilket må dekkers inn gjennom offentlig kjøp, økte trafikkinntekter, eller en kombinasjon. Det er derfor nødvendig med en gjennomgang av alle eksisterende forretningsavtaler. Mulighet for differensiering av prisnivået mellom ulike reisetidspunkter og i forhold til andre produkter, også for månedskortreisende er et viktig mål for en slik gjennomgang.

Ny infrastruktur og nye markedsmuligheter ved åpningen av Gardermobanen gir grunnlag for å vurdere en økning av lokaltogdekningen i Oslo-området. Det planlegges anskaffelse av neste generasjons lokaltogsett, både pga. behov for fornyelse, økt kapasitet og høyere hastigheter (160 km/t) slik at ny infrastruktur kan utnyttes.

- *Endringene medfører på kort sikt opprettholdelse av dagens tilbud, med økte inntekter. På lang sikt medfører det økt markedsandel i tilknytning til Gardermobanens utbygging, økt kapasitet og økte hastigheter.*

3.2 Østlandet/Utlandstrafikk

InterCity IC-triangelet Skien - Lillehammer (Otta) - Halden danner kjernen i IC-satsingen. Rutemodellen videreutvikles med henblikk på vesentlig bedre ressursutnyttelse, noe økt frekvens og sterkt reduserte driftskostander.

Utland InterCity Ekspress Gøteborg - Oslo bygger på IC-modell Oslo - Halden med Bm70 togsett.

Dag-/Nattog Oslo - København og Dag-/Nattog Oslo - Stockholm vurderes nærmere.

Regiontog Gjøvikbanen: utbygging av strømforsyningen slik at 2t-grunnrute kan innføres (som tidligere utredet).

Vøgne (Oslo/Drammen - Geilo): utredes med vekt på å finne egnet materielltype og kostnadseffektiv driftsform. Videreføres hvis økt offentlig betalingsvilje.

Lokaltrafikk Vikersund - Hokksund trekkes inn i lokatogpendelen Eidsvoll - Kongsberg. Vikersund - Hønefoss avvikles dersom det ikke er økt offentlig betalingsvilje.

- *Endringene medfører effektivisering med basis i nåværende strategi.*

3.3 Område Vest

Krengetog Innføres i 2000 med avgang ca. hver 2. time. Dag-/Nattogtrafikk forutsettes opprettholdt.

Ekspresstog kjøres som nå, men med tidligere ankomst til endestasjonene pga. noe kortere kjøretider med nye lok og endret stoppmønster. Ekspresstogene avvikles ved innføring av krengetog.

Dag/Nattog faste togstammer for dagtogene og sitte-/servicedelen for nattoget. Nattogdel tilkobles den faste togstammen. Togene 603/604 kjøres alle dager.

Lokaltrafikk Bergen - Arna trafikkeres som nå med 1 togsett.

Vossebanen produksjonsoptimaliseres. Trafikken i Raundalen bygges ned, dersom det ikke er tilstrekkelig betalingsvilje i offentlig kjøp.

Flåmsbanen Virksomheten deles tydeligere mellom turisttrafikk i perioden mai-september og regiontrafikk med basis i den offentlige betalingsvilje resten av året. I turistsesongen videreutvikles konsptet med henblikk på ytterligere merverdi for kundene og muligheter for å ta ut en høyere pris.

- *Endringene medfører optimalisering av trafikken, og videreføring av nåværende strategi på hovedtrekningen.*

3.4 Område Sør

Krengetog Innføres juni 1999 og erstatter alle Et/Rt på Sørlandsbanen. Høy frekvens, tilnærmet hver 2. time.

Ekspresstog Gjennomkjøring Stavanger - Oslo - Trondheim med ett B7-togpar. Ved innføring av krengetog avvikles B7-togene på strekningen.

Regiontog Kristiansand - Stavanger dekkes med B3 i samtrafikk med dagtog

Dag-/Nattog Kjøres med fast togstamme der sittevogner utveksles Dag/Natt. Kjøres inntil togene kan erstattes av krengetog.

Lokaltrafikk Jærbanen er et viktig satsingsområde. Kapasitet og produksjon utvikles med basis i markedsmulighetene.

Bratsbergbanen trafikkeres evt. med lettbanemateriell fra 1998.

Trafikken Nelaug - Arendal videreføres som idag (unntatt Nattog). Øvrige lokaltog i Telemark nedlegges dersom det ikke er økt offentlig betalingsvilje.

- *Sørlandsbanen har de største muligheter for trafikkvekst gjennom redusert reisetid og høyere frekvens. Derfor vil denne banestrekningen bli prioritert for å erstatte ulønnsomme nattog med lønnsomme, krengetog med god frekvens.*

3.5 Område Nord

Krengetog Innføres 2001 med tilnærmet 2t-frekvens. To B7-togpar Oslo-Trondheim opprettholdes.

Dovrebanen Ekspresstog med B7 med tre daglige togpar (inntil 2001), hvorav to pendler gjennom Oslo til/fra Stavanger og Bergen.

Faste Dag-/Nattogstammer med utveksling av service- og sittevogner.

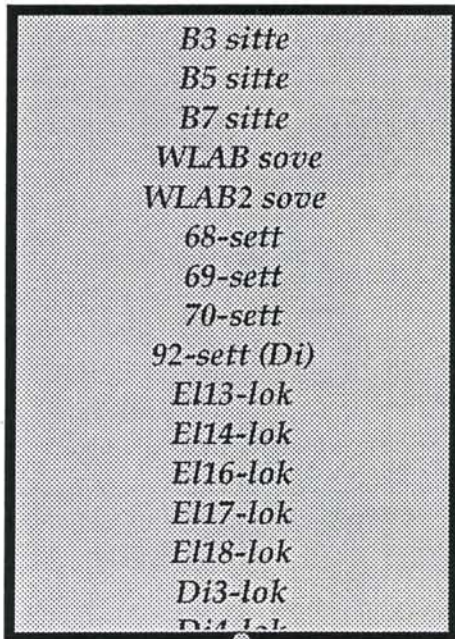
Raumabanen Banen trafikkeres med dieseldrevet lettmateriell i pendel mellom Åndalsnes og Dombås (evt. Oslo).

Nordland I første omgang videreføres dagens produksjon. Ved innføring av krengetog på Bergens- og Dovrebanen (2000/2001) settes inn B7-materiell.

- Rørosbanen** grunntilbudet vil bestå av pendel med raskt lettmateriell fra Røros/Koppang/Rena til Hamar med omstigning til InterCity.
- Trønderbanen** Nytt kjøremønster med basis i trafikkgrunnlaget Melhus - Steinkjer. Dagens tilbud på ytterstrekningene kan opprettholdes dersom det er økt offentlig betalingsvilje.
- Oftobanen** Separat prosjekt er nedsatt for vurdering av mulighetene for lønnsom drift i samarbeid med SJ.
- *Endringene medfører redusert behov for diesel trekkraft og sterkt forbedret materiellutnyttelse. Det blir noe redusert service på ytterpunktene på Trønderbanen.*

4. KONSEKVENSER AV STRATEGIEN

4.1 Materiellmessige konsekvenser



← Nåværende
hovedmateriellgrupper

1996 ->

1998 ->

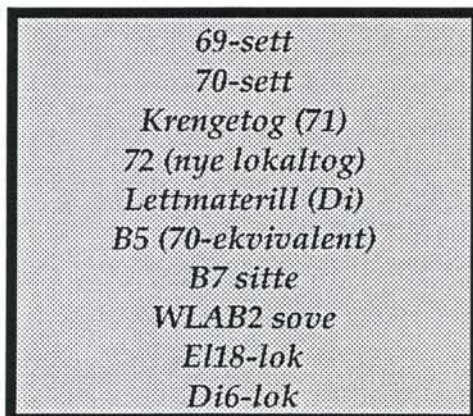
1999 ->

2000 ->

2001 ->

2007 ->

- idriftsettelse av 4 nye Bm70-sett
- idriftsettelse Flytog Bm71
- idriftsettelse «Bm70-ekvivalenter» (faste togsett basert på ombygde B5)
- idriftsettelse lettmateriell
- krengetog Sørlandsbanen
- leveranse nytt lokaltogmateriell (Bm72) starter
- krengetog Bergensbanen
- alle 68-sett uttrangeres
- krengetog Dovrebanen
- alt B3-materiell uttrangeres
- utfasing av Bm92



4.2 Organisasjonsmessige konsekvenser (utarbeides senere)

4.3 Implementering av strategien

Fase 1: 1996/97

- ny togproduksjon (baser/vedlikeholdsopplegg)
- allianse med buss på utvalgte strekninger
- utvidelse/gjennomføring av Nytt Ekspresstog-prosjektet
- servicevogner i fjertog
- ombygging av B5-parken
- anskaffelsesprosess for lettmateriell, krengetog og ny lokaltogtype
- Txp/togledelse overføres Infrastruktur
- opprettelse av landsdekkende telefonservice
- forberde omlegging til ny stasjonsstruktur
- markedsføre NSBs nye giv overfor kundene og allmenheten

Fase 2: 1997/98

- ny rutemodell, ny togproduksjon
- gjennomføre stasjonsomlegging
- fullføring av ny distribusjon billetter
- nytt billettsystem for Oslo-området

4.4 Investeringer

Følgende nyanskaffelser av materiell ligger til grunn:

	Ca. antall enheter	ca. totalinvestering	Kommentar:
• EI 18	22	800 mill kr	Levering -96-97
• Di 6	12	430 mill kr	Leveres -96-97
• Krengetog	22	1500 mill kr	For trafikk på hovedtrekningene fra -99
• Lettmateriell	8	135 mill kr	Første fase fra -98, kan utvides.
• Ny generasjon lokaltog	100	3500 mill kr	Vil gå over ca. 20 år, første levering fra -00

Følgende ombygging av materiell ligger til grunn:

	Ca. antall enheter	ca. totalinvestering	Kommentar:
• B7	8	35 mill kr	Ferdigstilles i løpet av 1996
• Servicevogner	13	15 mill kr	Ferdigstilles i løpet av 1997
• B5 inkl. styrevogn	70	450 mill kr	Ferdigstilles i løpet av 1998
• Teknisk oppgr. Bm69	20	100 mill kr	Fortløpende

I følge de prinsipper som gjelder for offentlig kjøp skal alle investeringer innenfor offentlig kjøp produkter godkjennes av departementet og følges opp med økt offentlig kjøp. Det er derfor lite risiko forbundet med disse investeringene. Behovet for å redusere risiko er desto større ved investeringen innenfor kommersielle produkter som særlig er krengetog.

Ombyggingen av B5 er en forutsetning for å kunne kjøre dette materiellet på Gardermobanen slik kravene fra NSB Gardermobanen A/S i dag er definert. Prosjektet er NSBs eneste realistiske mulighet til å kunne stille nødvendig økt kapasitet i NSBs tog (utenom flytogene) ved åpningen av hovedflyplassen som forutsatt i planleggingen av Gardermobanen. Videre er det forutsatt at dette materiellet skal være ekvivalent med BM70 og etterhvert kjøres i grunnrute i IC-området slik at forventet vekst kan møtes. Inntil nye lokaltog leveres vil ombygde B5 i noen grad dekke økt kapasitetsbehov i lokaltrafikken i Oslo. Det arbeides aktivt med å redusere investeringsbeløpet.

4.5 Økonomiske konsekvenser

De økonomiske anslagene baserer seg på følgende tiltak:

- Ny ruteplan 1994-2001, jfr. vedlegg 3.
- Ny verkstedstruktur/basestruktur.
- Ny salgs- og distribusjonsstrategi, herunder nytt telefonsenter og nytt grensesnitt mot infrastruktur.
- Togekspedisjon overføres Infrastruktur. Det er forutsatt at Persontrafikk ikke belastes for togekspedisjon f.o.m. 1997.
- Investeringer (totalt for togdelen NSB) på i overkant av 1 mrd pr. år fra 1996 t.o.m. 2001 og 700 mill. kr. i 2002.
- Effektene er lagt inn i.h.t. implementeringsplanen i avsnitt 3.1.
- Produktene listet opp i vedlegg 4 er ikke medtatt i de økonomiske beregningene, hverken på inntekts- eller kostnadssiden. Dersom disse produktene skal legges inn, betinger dette økt offentlig kjøp slik at det økonomiske resultatet for NSB ikke forverres.
- Offentlig kjøp ligger inne i tallmaterialet med 828 mill. kr. fra 1997 til 1999. I 2001 og 2002 er offentlig kjøp forutsatt økt med 50 mill.kr hvert år som følge av investeringer i nye lokaltogsett. Konf. forøvrig avsnitt 9, samt kapittel 4.

Forutsetninger i tallmaterialet:

- Talloppstillingene er vist i nominelle priser
- Inntektsanslagene er basert på:
 - Foreløpige uttegnede ruteplaner 1997-2001
 - Investeringer i nytt materiell, samt planlagte infrastrukturtiltak
 - Forutsetninger om kjente markeds- og konkurranseforhold
 - Gardermosatsningen, med full inntektseffekt fra 1999
 - Krengetogsintroduksjon suksessivt fra 1999
- Kostnadsanslagene er basert på:
 - Tiltakene beskrevet ovenfor
 - Produksjonsøkning som følge av Gardermosatsningen og krengetogsintroduksjonen på fjernstrekningene.
 - Innfasing og utfasing av materiell
- Renten er fra 1996 lagt inn med 7,5% fram til 2001, og fra 2002 med 7,3%

Kjøreveisavgiften for trafikkering av Gardermobanen er inkludert med 90 mill. kr. (95-tall) og baserer seg på beregninger fra Gardermobanen A/S. Det er noe usikkerhet knyttet til kapasitet i lokaltrafikken i de første årene som følge av materiellsituasjonen i NSB. NSB og Gardermobanen A/S har nedsatt en arbeidsgruppe med mandat å beregne og utarbeide den mest korrekte kjøreveisavgift for trafikkering av Gardermobanen, basert på omforente prinsipper.

Anslag på økonomiske effekter Persontrafikk

Resultatet av de foreslåtte tiltakene, med effekt både på inntekts- og kostnadssiden, vil i år 1998 summere seg opp til 158 mill. kr i resultatforbedring etter kapitalkostnader i forhold til regnskap 1995. Dette er anslått å kunne gi et overskudd i Persontrafikk i 1998 og 2002 på h.h.v. 99 og 68 mill. kroner.

Den anslåtte resultatutvikling for Persontrafikk gitt investeringsnivå og med alle tiltakene i "Effekt-600" innbakt er:

Persontrafikk inkl. andel av støtteenhetene

År	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Sum inntekter P	2.703	2.925	2.891	2.932	3.103	3.306	3.466	3.561
Sum driftskostnader P	2.425	2.531	2.473	2.276	2.394	2.476	2.559	2.581
Driftsresultat P	278	395	418	692	709	830	907	980
Sum kapitalkostnader P	337	399	466	557	643	737	832	912
Resultat P	-59	-4	-48	99	66	93	75	68

Usikkerheter

Det knytter seg usikkerheter til en rekke av tiltakene i Effekt 600, i tillegg til inntektsprognosene fremover. Grunnlagsmaterialet så langt er fortsatt på et relativt overordnet nivå, slik at en tilstrekkelig kvalitetssikring av effektene fra de ulike tiltakene ikke har vært mulig.

Grove vurderinger av usikkerhet for NSB Persontrafikk forteller oss at følsomheten for endringer i forutsetningene er høy. Simuleringer viser at det skal kun relativt små endringer til, på inntektssiden eller i et av tiltakene, før resultatet for Persontrafikk er negativt.

Det bør også nevnes i denne sammenheng at investeringsprofilen er høy og hele rammen bundet i faste prosjekter, med den binding og risiko dette naturlig innebærer for NSB.

Investeringstempoet og -omfanget må vurderes nærmere i lys av dette. Det forutsettes at slike vurderinger gjøres ifm. investeringsanmodningen til det enkelte prosjekt (KL- og styresaker).

MIKROMARC

Jernbaneverket
Biblioteket

JBV



09TU08665