



# LIITTEET

## SELVITYS RAUTATEIDEN TAVARALIIKENTEN KILPAILUN EDELLYTYKSISTÄ

24.5.2018

# LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

Liite 2: Haastatellut henkilöt ja haastattelujen tulokset

Liite 3: Tietoja VR:n toiminnasta (liikesalainen)

Liite 4: VR:n omat synergialaskelmat (liikesalainen)

Liite 5: Veturikierron analysointi (liikesalainen)

Liite 6: Yhteenveto kalustoyhtiömalleista

Liite 7: Laskelmat eri kehitysskenaarioille (liikesalainen)

Liite 8: Yksityiskohtaisemmat vaikutusarviot

# LIITE 1

# HAASTATTELURUNKO

# HAASTATTELUTEEMA 1: RAUTATIELOGISTIikkaAN KOHDISTUVAT ASIAKASTARPEET JA NIIDEN KEHITTYMINEN

- Mitä rautatielogistiikan palveluja käytätte? Miten tarpeenne kehittyvät lähivuosina?
- Miten kuvaisitte rautatielogistiikan palvelujen kilpailukykyä nyt? Mitkä tekijät vaikuttavat kilpailukykyyn ja miten ne ovat kehittymässä? (huomioiden myös kilpailu maantie- ja merikuljetusten kanssa)
- Onko jotain asiakasnäkökulmasta tärkeitä esimerkkejä rautatielogistiikan kustannus- tai palvelutasosta, joita haluat tuoda esille?
- Mitä oleellisia/keskeisiä toimintoja tai elementtejä teillä on logistiikkaketjun suunnittelu- ja tilausprosessissa, kun kyse on rautatiekuljetuksista? Miten toiminnot kehittyvät/muuttuvat lähivuosina?
- Millaista kalustoa käytätte rautatiekuljetuksissanne? Miten kalustotarpeet ovat muuttumassa?
- Mitä muuta tärkeää/oleellista liittyy asiakastarpeisiin ja niiden kehittymiseen suhteessa rautatielogistiikkapalveluihin?

## HAASTATTELUTEEMA 2: RAUTATIELOGISTIIKAN MARKKINOIDEN TOIMIVUUS

- Miten tarjonta kohtaa kysyntänne, saatteko tarvittavat palvelut? Missä on ongelmia?
- Mitä ongelmakohtia on yleisesti rautatielogistiikan markkinoiden toimivuudessa? Miten ongelmia voitaisiin vähentää?
- Mitkä asiat hidastavat kilpailua rautateiden tavaraliikenteessä? Pitäisikö vauhdittaa kilpailua rautateiden tavaraliikenteessä? Miten?
- Mikä asia estää / hidastaa uusien operaattoreiden tuloa markkinalle? Miten voitaisiin helpottaa uusien operaattoreiden pääsyä markkinalle?
- Mitä erityisesti pitäisi tehdä erityisesti tavaraliikennekalusto (veturit, vaunut) osalta, jos kilpailua halutaan vauhdittaa ja helpottaa uusien operaattoreiden pääsyä markkinalle?

# HAASTATTELUTEEMA 3: KAAVAILLUT YHTIÖJÄRJESTELYT

Kilpailu matkustajaliikenteessä avataan vaiheittain; VR:stä eriytetään Kalustoyhtiö, Kunnossapitoyhtiö ja Kiinteistöyhtiö: tavaraliikenteen kilpailua vauhditetaan mahdollisesti siirtämällä kalustoa Kalustoyhtiöön

- Miten rautateiden logistiikkapalveluita voisi kehittää erityisesti kaavailtujen yhtiöjärjestelyiden yhteydessä?
- Mitä vaikutuksia näet sillä että tavaraliikenneoperointiin tulisi useampia/uusia toimijoita? Erityisesti asiakasnäkökulmasta, mutta myös muista (operaattorit, kalustoyhtiö, viranomaiset, ...)
- Mitä mittakaava-, tai synergiaetuja on nykyisessä toimintamallissa? Menetetäänkö niitä, jos markkinalle tulee useampia operaattori?
- Haluatko tuoda esille jonkun hyvän ja/tai huonon kansainvälisen esimerkin rautatielogistiikan kilpailun avaamisesta?

## HAASTATTELUTEEMA 4: YLEINEN KEHITYS, MUUTA KOMMENTOINTIA

- Mitä hyvää on nykyisessä toimintamallissa / mitä kannattaa säilyttää?
- Mitä ongelmia on nykyisessä toimintamallissa / mitä pitää korjata
- Mitkä ovat rautatielogistiikkaan liittyvät suurimmat epävarmuudet (riskit, haasteet, mahdollisuudet) 5-10 vuoden aikavälillä?
- Mitä muuta haluat sanoa kommentteja liittyen rautatielogistiikkaan ja sen kehittymiseen Suomessa?

# LIITE 2

# HAASTATELLUT HENKILÖT JA HAASTATTELUJEN TULOKSET



# SELVITYSTÄ VARTEN HAASTATELTIIN YLI 30 HENKILÖÄ

*Toimeksianto: Toimittaja hankkii tietoa rautatielogistiikkapalvelujen nykytilasta haastattelemalla nykyisiä logistiikkapalveluntuottajia, logistiikkapalvelujen asiakkaita sekä muita relevantteja asiantuntijoita*

## VR Transpoint ja VR Group

- Martti Koskinen, logistiikkadivisioonan johtaja, VR Transpoint
- Nina Mähönen, rautatielogistiikan suunnittelujohtaja, VR Transpoint
- Petri Auno, junaliikennöinnin liikennejohtaja, VR Transpoint
- Joonas Laaksamo, suunnittelupäällikkö, VR Transpoint
- Rolf Jansson, toimitusjohtaja, VR Group
- Antti Tuominen, suunnittelujohtaja

## Tutustuminen VR:n operaatiokeskuksen toimintaan

- Rauno Kangasjärvelä, tavaraliikennepäällikkö
- Mikko Nousiainen, päällikkö (kalustonohjaus)
- Antti Tuominen, suunnittelujohtaja

## Muut

- Juha Hakavuori, toimitusjohtaja, Fenniarail
- Hannu Lehikoinen, liikennepäällikkö, Fenniarail (kalustoasiat)
- Marko Tuunainen, toimitusjohtaja, Nurminen Logistics
- Mike Karjagin, Suomen rautatieliikenteen johtaja, Nurminen Logistics
- Olli Pohjanvirta, hallituksen pj./NR Rail, Nurminen Logistics
- Ari Penttinen, tj./NR Rail, Nurminen Logistics
- Kyösti Orre, johtava asiantuntija, RAINE
- Riikka Ristinen, päällikkö, Rautatiealan sääntelyelin
- Kristiina Hallikas, liikennejärjestelmäasiantuntija, Liikennevirasto
- Markku Nummelin, tekninen johtaja, Liikennevirasto
- Hector Railin (Ruotsi) ylimmän johdon edustajat muun tapaamisen yhteydessä (fokusoitu haastattelu)

## Kuljetusasiakkaat

- Jussi Sarvikas, logistiikkajohtaja, UPM
- Erkki Metsola, hankintajohtaja, UPM
- Timo Hatva, logistiikkajohtaja, Stora Enso
- Jari Voutilainen, logistiikkajohtaja, Metsä Group
- Pasi Pulkkinen, maalogistiikan VP, Metsä Group
- Heikki Kääriäinen, asiakkuusjohtaja, Metsähallitus
- Mats Johansson, logistiikkajohtaja, Neste
- Antti Ives, suunnittelu- ja logistiikkapäällikkö, Borealis
- Minna Keränen, logistiikkapäällikkö, Terrafame
- Ilpo Pöyhönen, logistiikkapäällikkö, YARA
- Lasse Oksanen, operatiivinen päällikkö, YARA
- Seppo Tervonen, logistiikkajohtaja, SSAB
- Tomi Rautio, johtaja, Steveco Logistics
- Tapio Mattila, johtaja (myynti ja markkinointi), Steveco
- Joakim Laxåback, toimitusjohtaja, Rauanheimo
- Vesa Peltola, huolintapäällikkö, Rauanheimo
- Larisa Lisitsyn, johtaja, Fertilog
- Janne Liinamaa, terminaalipäällikkö, Oiltanking

## Potentiaaliset kuljetusasiakkaat (esimerkki: kasvava sahteollisuus)

- Matti Sipiläinen, myyntijohtaja, Kuhmo Oy (sahteollisuus)
- Jouko Virranniemi, toimitusjohtaja ja teollisuusneuvos, Pölkky Oy/Pölkky-konserni (sahteollisuus)

## HAASTATTELUJEN TULOKSET:

## NYKYINEN TAVARALIIKENNEOPERointi

# HAASTATTELUJEN TULOKSET: MARKKINAN NYKYTILA JA LÄHIVUOSIEN KEHITYS, KILPAILUTILANNE MAANTIE- JA KONTTILAIVALIIKENTEEN KANSSA

\* Mainintojen lukumäärä

## Kuljetus-asiakkaat

- Useimpien mielestä kotimaan volyymit kasvavat tulevaisuudessa (10\*), ja joidenkin mukaan volyymit tulevat säilymään nykytasolla (3)
  - Volyymit kasvavat, mikäli on kykyä kuljettaa enemmän, ja kuljetusongelmat ratkaistaan (2)
- Kansainvälinen liikenne kasvaa, ja siinä on potentiaalia (Venäjä, Kiina, Rail Baltica) (5)
- Venäjän liikenne vähenee tiettytyyppisissä kuljetuksissa (poliittinen tilanne) (1)
- Rautatieliikenne häviää nykytilanteessa kilpailukyvyssä, nopeudessa ja joustavuudessa kumipyörille, ja rautatiekuljetusten kustannustehokkuutta ja kilpailukykyä pitää pystyä parantamaan (2)
- Rautatiekuljetuksissa on kasvupotentiaalia (4)
  - Pieniä ja keskisuuria määriä ei pystytä tai olla kiinnostuneita kuljettamaan raiteilla (3) → hyödyntämätön potentiaali arviolta 6-7 M tonnia (1)
  - Kuljetuksia pitäisi palauttaa rautatieliikenteeseen: taustalla ympäristö- ja turvallisuusnäkökulmat (3)
- Vesiliikenne on tullut kustannustehokkaaksi, ja se kasvaa tulevaisuudessa (1)
- Rautatiekuljetukset eivät toimi, ja joudutaan kuljettamaan kumipyörillä (1)

## Muut alan toimijat

- Volyymit ovat viime aikoina nousseet ja VR:llä on koko kapasiteetti käytössä (1)
- Rautatieliikenne häviää nykytilanteessa kilpailukyvyssä, nopeudessa ja joustavuudessa kumipyörille, ja rautatiekuljetusten kustannustehokkuutta ja kilpailukykyä pitää pystyä parantamaan (1)
- Jos rautatelogistiikkaa voidaan tehostaa satamissa muutama prosentti (rahti kumipyöriltä raiteille), puhutaan 100 M€ hyödyistä (1)
- Keskisuuret asiakkaat ovat jääneet pois ja siirtyneet kumipyörille → n. 10 milj. tonnin hyödyntämätön potentiaali (1)
  - VR ei ole kiinnostunut pienien vaunumäärien kuljettamisesta, mutta niitä pitäisi pystyä kuljettamaan rautateillä (2)
- Idän liikenteestä on poliittisen tilanteen vuoksi kadonnut liikennettä → olisi asiakkaita ja potentiaalia (1)
- Rekkajunille olisi tarvetta: ympäristö, liikenneturvallisuus, kumipyöräliikenteen kuljettajapula, mahdollisuus hyödyntää vanhempaa kalustoa "last mile" -kuljetuksissa (1)

## Kuljetus-asiakkaat

- Yleisesti palvelukykyä pidetään hyvänä tai kohtuullisen hyvänä (12)
  - VR on kehittänyt toimintaansa viimeisen 5-10 vuoden aikana (3)
    - IT-puoli kehittyy vahvasti, ja VR on ottanut käyttöön sähköisiä palveluita (2)
    - VR on panostanut turvallisuuteen (1)
  - Kokojunakuljetukset ja aikataulutetut asiakasjunat hoituvat kohtuullisen hyvin (1)
  - VR täyttää sille asetetut korkeat vaatimukset; neuvotteluvaltina on voitu käyttää isoja volyymeja ja vaihtoehtoisia kuljetuksia (1)
  - Keskustelu on melko avointa (1), ja toiminta on asiakaslähtöistä ja proaktiivista (2)
  - Yhteistyö toimii erinomaisesti, mikä johtuu pitkästä yhteisestä historiasta ja suurista volyymeista (1)
  - Keskusteluyhteys on hyvä, ja VR yrittää auttaa, vaikkei aina pystyisikään (1)
  - Joustavuus ja yksinkertaisuus ovat hyviä asioita nykymallissa (1)
  - Koska vaihtoehtoja ei ole, ei tiedetä, millaista palvelu voisi olla, eikä pystytä vaatimaan parempaakaan (1)
- Palvelutaso on kuitenkin monien mielestä vaihteleva, ja siinä on häiriöitä (6)
  - Häiriöitä jopa 15 %, ja niistä 2/3 johtuu VR:ään liittyvistä syistä (1)
  - Palvelukyky on hiipunut ja ollut erityisen huono viime aikoina (4): lakot ja ylityökiellot, myöhästyneet junat, ongelmat ratapihoilla – aikaisemmin palvelu on toiminut hyvin, mutta viime aikoina ei ole pystytty vastaamaan kysyntään (1)
  - Paikallinen vaihtotyöpalvelu heikkeni radan parannustöiden vuoksi, mutta tilapäisestä ongelmasta on tullut pysyvä – syyt ongelmien taustalla ovat kuitenkin muuttuneet (1)
  - Jopa alle 50 % suunnitelluista kuljetuksista on toteutunut → VR on kuljettanut kymipyörillä omaan laskuunsa (1)
  - Erityisesti kalustopula on ongelma, mutta myös henkilöstövajaus (1)
  - VR:n toiminta on jäykkää eikä venymistä aina löydy – toimintaa pitäisi nykyaikaistaa ja notkeuttaa (1)

## Muut alan toimijat

- VR on jo kehittänyt toimintaansa ja palveluita (1)
- Neuvottelut VR:n kanssa ovat yksipuolisia, ja se pystyy sanelemaan mitä halutaan tuottaa, kenelle ja millä hinnalla → suurin haaste on ehkä keskisuurilla yrityksillä (ei omia vaunuryhmiä), jotka haluaisivat siirtää kuljetukset kumipyöriltä raiteille (1)
- Yhteistyö ja VR:n toiminta on jäykkää (1)
- Informaation kulku on ongelma (2): tulevista ja lähtevistä junista ei saada tietoa ja tietoa pantataan → IT-järjestelmien läpinäkyvyys ja integrointi olisi tärkeää, jotta edes tieto liikkuisi (1)

# HAASTATTELUJEN TULOKSET: KUSTANNUSTEHOKKUUS JA HINTATASO SEKÄ KEHITYSTARPEET

## Kuljetus-asiakkaat

- Monien mielestä nykyiset hinnat eivät ole kilpailukykyisiä, ja ne tulevat todennäköisesti laskemaan toimintojen tehostuessa (6)
  - VR:n kustannusrakenne on raskas (1), toimiva kilpailu laskisi hintoja (1)
  - Jos palvelua ajatellaan suhteessa hintaan, ei palvelu vastaa sitä (1)
  - Arviot kotimaan liikenteen kustannussäästöpotentiaalista vaihtelevat: 10-15 % (1), 30 % (1)
  - Venäjän liikenteessä hinnat laskevat arvioiden mukaan 20 % (1), ja jopa 30-40 % (1)
- Hinnat ovat laskeneet jo nyt, ja edellytyksenä jo toteutuneelle hintojen laskulle on ollut keskustelu kilpailun avaamisesta (4)
- Jotkut pitävät nykyistä hintatasoa kilpailukykyisenä (4)
  - Suurena yhtiönä on voitu hyödyntää muita neuvotteluvaltteja, jotta on saatu kilpailukykyiset hinnat (1)
  - Kustannustehokkuutta on pystytty parantamaan satamaliikenteessä (purku ja lastaus) (1)
  - Hinnat ovat muuhun Eurooppaan verrattuna kilpailukykyisiä (1)
- Asiakkaan on vaikea tietää, mikä hintataso olisi todellisella kilpailulla (3)
- VR:n poukkoilevan hintapolitiikan vuoksi on siirrytty käyttämään Fenniarailia (1)
- Isojen toimijoiden hinnat voisivat laskea kilpailun avautuessa, mutta pienemmissä kuljetusmäärissä hinnat voivat nousta (1)

## Muut alan toimijat

- Hinnalla on nykyisin hankala kilpailla, ja VR:n hinnoittelun läpinäkymättömyys on mahdollistanut sen, ettei yksikään toimija voi olla kannattava näillä hinnoilla (kilpailun torjunta) (2)
- VR:llä on mahdollisuus tehostaa toimintaa, ja hinnat voivat laskea 10-15 % (1)
  - Hinnat eivät kuitenkaan laske kaikilla reiteillä (1)
- Asiakkaiden hintataso laskee rajaliikenteessä n. 20 % (1)
- VR voi vaikeuttaa muiden toimintaa hinnoittelemalla siten, että kuorma menee kumipyörille (1)

# HAASTATTELUJEN TULOKSET: RAUTATIELOGISTIIKAN SUUNNITTELU- JA TILAUSPROSESSI

## Kuljetus-asiakkaat

- VR tekee asiakkaiden kanssa lyhyen ja pitkän aikavälin suunnitelmia, joiden toteutumisesta on erilaisia näkemyksiä; kaikki ongelmatapaukset käydään läpi
- Monien mielestä yhteistyö VR:n kanssa on ollut toimivaa (8)
  - Volyymien tasaisuus ja suunnitelmallisuus helpottaa kuljetusten suunnittelua ja järjestämistä (3)
  - Suunnitteluyhteistyötä on kehitetty (1), ja yhteistyössä on toteutettu erilaisia projekteja (1)
  - VR on kehittänyt nyt erilaisia palveluita esim. häiriötilannetiedotusta; resurssipula voi tuntua enemmän, kun häiriöistä saadaan enemmän tietoa (1)
  - Tehdään keskipitkiä sopimuksia, jotta voidaan suunnitella ja kehittää toimintaa; lyhyemmät sopimukset olisivat tällaisessa toiminnassa lyhytnäköisiä (1)
  - VR on parantanut kommunikaatiota paljon viime vuoden puolella olleiden ongelmien jälkeen: johdon kanssa keskustellaan viikoittain, ja myös päivittäinen kanssakäyminen on myös lisääntynyt paljon (1)
- Toisten mielestä tilaus- ja suunnitteluprosessi ei toimi optimaalisesti (5)
  - VR on ollut melko haluton kehittämään joustoa ja muutosten tekoa (1)
  - Ennustettavuus lyhyellä aikavälillä on ollut haaste (1)
  - Viime hetken muutoksia tulee paljon (VR, 100 kpl 2 kk:ssa) ja viime aikoina erityisesti (tulee aina, mutta nyt liikaa) (1)
  - Viime aikoina asiakkaan virheprosentti n. 3-4 % ja VR:n jopa kolmannes (aiemmin 50/50) (1)
  - Yksi haaste on ollut tiedon kulkeminen VR:llä (1); asiakaspalvelukeskus otti isompaa roolia junien perumisesta, mutta palvelu ei ole enää yhtä henkilökohtaista ja omia kuljetuksia on vaikeampi priorisoida omia kuljetuksia (1)

## Muut alan toimijat

- Tilausprosessi on raskas, eivätkä reaktionopeudet ole poikkeustilanteissa kehuttavia (1)
- Asiakasta ei kuulemma riittävästi kuunnella suunnitteluprosessissa (toimintavarmuus) (1)

## Kuljetus-asiakkaat

- Enemmistön mielestä kalustotilanne on kokonaisuudessaan tai joiltain osin heikko (11)
- 1. Kaluston riittävyys**
- Kalustotilanne on heikentynyt viime vuosina ja investointeja on tehty vähän (2), kalustovaje on n. 15 % (1)
- Pulaa on varsinkin vaunukalustosta (3) ja erityisesti tietyntyyppisistä vaunuista (2)
- Kysyntäpiikit ja kaluston priorisointi ovat olleet ongelma (2)
- VR:n toiminta näyttää kaluston osalta tehokkaalta, mikä heijastuu häiriötilanteisiin, jolloin kalustoa jää puuttumaan (1)
- VR ei pysty tarjoamaan monikäyttövaunuja, jotka voisivat helpottaa tilannetta - epäselvä jatko saattaa rajoittaa investointeja (1)
- 2. Kaluston kunto ja kunnossapito**
- Monien mielestä kalusto on huonossa kunnossa
  - Linjaveturit ovat huonossa kunnossa, ja veturirikkoja tulee säännöllisesti (4)
  - Myös vaihtoveturit ovat huonossa kunnossa → päästöt ja häiriöt ratapihoilla (5)
  - Diesel-kalusto alkaa olla elinkaaren loppupäässä, eikä sille ole vielä korvaavaa kalustoa (1)
  - Vaunukalusto on osittain huonossa kunnossa (1)
  - Kalusto itsessään on jo yksi kysymys, ja esim. tankkipuolella on vanhaa kalustoa (1)
- Osan mielestä kunto ja saatavuus ovat pääosin kunnossa (2)
  - Varakalustoa ja henkilöstöä on pystytty järjestämään riittävällä nopeudella (1)
- Monilla toimijoilla on käytössä dedikoitua kalustoa (5), joillekin on dedikoitu myös varakalustoa, jota on jouduttu käyttämään (2)
- Jos akselipainoa kasvatetaan, saadaan nykyaikaisemmat vaunut ja enemmän volyyymia (1)

## Muut alan toimijat

- Kaluston puute rajoittaa Venäjän liikenteen kasvua; sama kaikille toimijoille (1)
- Kaluston saatavuus ja kunto ovat pääosin kunnossa, mutta joissain vaunutyypeissä on vajausta (1)
- Kalustoa on riittävästi, mutta sitä kuulemma hoidetaan huonosti – epäselvä jatko saattaa vaikuttaa kunnossapitoon (1)

## Kuljetus-asiakkaat

- Joidenkin näkemyksen mukaan VR:n toiminnassa on synergiaetuja on (4)
  - VR sanoo käyttävänsä vaunupoolia (1)
  - Kun koko kalusto on yhden hallussa, pystytään kalustoa kierrättämään ja tekemään helpommin poikkeusjärjestelyjä (1)
  - Monitoimijaympäristössä saman liikenteen hoitamiseen tarvitaan todennäköisesti enemmän vaunuja kuin nykyisin (1) ja tietty monopolin suoma jousto poistuu (1)
- Useimpien mielestä synergioita ei ole tai niitä yliarvioidaan (5)
  - Monien toimijoiden käytössä on pääosin tai kokonaan näille dedikoitua kalustoa korkealla käyttöasteella (5)
  - Junia ajetaan melko paljon tyhjänä (1)
  - VR:n synergioita on vaikea todentaa, mutta ne eivät ainakaan näy hinnoittelussa (1)
  - Järjestelmäliikenteiden sijaan toivottaisiin yhtiökohtaisia järjestelyjä, jolloin koko kalusto olisi kiinnitetty asiakkaan liikenteeseen → kaluston yhteiskäyttö ei ole myönteinen asia (1)
- Kilpailu hoitaa mahdolliset synergiaedut: mahdolliset uudet operaattorit eivät voi toimia niin, että ne jättäisivät mahdollisen synergian hyödyntämättä (2)

## Muut alan toimijat

- VR liioittelee synergiaetuja, ja se on käytännössä ehkä 5 % (1)
- Kalustoa seisotetaan nytkin (1)
- Arvioiden mukaan kalusto tulee riittämään tulevaisuudessakin, jos volyymit pysyvät samana (2)
- Vaikka synergiaetuja osittain on, uusi malli ei tarkoita, että että synergiat poistuvat, vaan operaattorit järjestäytyvät itse tehokkaasti (1)
- VR voi myös sopia yhteiskäytöstä muiden operaattoreiden kanssa (1)
- Ei ole huomattu, että samat kuljettajat ajaisivat ristiin (lepoajat) (1)



## HAASTATTELUJEN TULOKSET:

# KILPAILUN VAUHDITTAMINEN JA KALUSTOYHTIÖN ROOLI

# HAASTATTELUJEN TULOKSET: MARKKINOILLE TULON ESTEET SEKÄ KILPAILUA HIDASTAVAT TEKIJÄT

## Kuljetus- asiakkaat

- Kalustoinvestoinnit ovat merkittävä merkkinoille tulon este (11)
  - Poikkeava raideleveys on ongelma, ja on vaikea tilata pieniä vaunumääriä ulkomailta kustannustehokkaasti (6)
    - On mietitty, pitäisikö perustaa oma rautatieyritys kuljetuksia varten, mutta veturien heikon saatavuuden ja korkean hinnan vuoksi näin ei ole tehty (1)
  - VR:n suuri kalustomäärä on nykyisin yksi kilpailun este (1)
- Keskeinen kilpailua rajoittava tekijä on VR:n rajaliikenteen yksinoikeudet
- Henkilöstöpula ja koulutus jarruttavat kilpailua (5; ks. sivu NRO)
- Kilpailua estää historiallinen kehitys ja pitkä monopoli → osaaminen on keskittynyttä, yleinen markkinoille tulon riski ja epävarmuus uusille operaattoreille siirtymisestä (4)
  - Riittävä kilpailukyky on haastava saavuttaa (kaluston käyttöaste) ja toimintavarmuus on vaikeaa osoittaa (1)
  - Epätietoisuus/-uskottavuus sähköisten palveluiden ja tiedon hallinnoinnin suhteen → uusilla operaattoreilla pitää olla kykyä tuottaa sähköisiä palveluita (1)
- Nykyinen toimija on pyrkinyt estämään kilpailua eri keinoin (painostus esim. hinnoittelussa, poliittinen jarruttaminen), mikä on monopolille luonnollista kilpailun avautuessa (1)

## Muut alan toimijat

- Kalustokysymys ovat merkittävin merkkinoille tulon este (2)
  - Raideleveyden vuoksi on vaikea tilata pieniä vaunumääriä ulkomailta kustannustehokkaasti (2)
  - Kokeileminen on hankalaa (1), eikä VR ei ole suostunut vuokraamaan kalustoa muille operaattoreille (1)
  - Uusilla toimijoilla ei ole rahoitusta vetokaluston hankkimiseen, ja kilpailu VR:n ylivahvaa tasetta vastaan ei pystytä kilpailemaan → VR voi tehdä monenlaisia liikkeitä, jotta uusien kilpailijoiden tulo markkinoille tulee mahdottomaksi (2)
  - VR kilpailee omien asiakkaiden kanssa läpinäkymättömällä hinnoittelupolitiikalla, ja tekee muiden toiminnasta vaikeaa (1)
- Markkinan aloittaminen on vaikeaa VR:n pitkän monopolin jälkeen, ja asiakkaat ovat epävarmoja siirtymisestä uudelle operaattorille (1)
- VR:llä on vahva asema ja tietotaito kaikessa operatiivisessa toiminnassa, ja VR vastaa myös monista käytännön toiminnoista rataverkon haltijan lukuun (1)
- Yksi tyypillinen keino vastustaa kilpailua on todeta, että radalle ei mahdu (1)

# HAASTATTELUJEN TULOKSET: ESILLE TULLUT ERITYISKYSYMYKSIÄ: RATAPIHATOIMINNOT, VAIHTOTYÖT RATAPIHOILLA TERMINAALEISSA JA SATAMISSA

## Kuljetus- asiakkaat

- Ratapihat ja vaihtotyöpalvelut ovat nykyisin ongelma ja ne rajoittavat kilpailua (7)
  - Kilpailu ei toimi, jos VR hoitaa vaihtotyöt kaikilla ratapihoilla; ratapihojen vaihtotöissä on ollut painostusta ja reviiriajattelua (1)
  - Vaihtotyöt pitäisi kilpailuttaa ja eriyttää VR:stä siten, että työn tekisi erillisen toimija (4)
  - Ratapihojen operointi ei ole tehokkaimmin hoidettu (1), ja vaunut ovat olleet ajoittain ympäri ratapihaa (1)
- Monen operaattorin mallissa ratapihoilla voidaan tehdä haittaa muille toimijoille, koska käytössä on rajallinen määrä raiteita ja vaihtopalveluja → Miten hubit tullaan järjestämään? (1)
  - Kaikkien operaattoreiden pitää saada tasapuolisesti ja nopeasti palveluita yleisillä ja tehtaiden ratapihoilla (1)
- Tällä hetkellä suurin haaste on ratapihatyöskentely, joka on myös kilpailun kannalta paljon suurempi – ja tärkeämpi – haaste → vaihtotyökaluston uudistaminen ja uusien vaihtotyövälineiden tilaaminen on ensiarvoisen tärkeää, on toimintamalli mikä hyvänsä

## Muut alan toimijat

- Vaihtotyöt pitäisi kilpailuttaa ja eriyttää VR:stä, ja isoilla ratapihoilla pitäisi olla yksi tehokas operaattori (1)
- VR vastaa nykyisin monista käytännön toiminnoista ratapihoilla, jotka tulee siirtyä valtakunnallisen liikenteenohjauksen piiriin (1)

# HAASTATTELUJEN TULOKSET: ESILLE TULLUT ERITYISKYSYMSY: RAJANYLITYSPROSESSI JA SIIHEN LIITTYVÄT PALVELUT

## Kuljetus- asiakkaat

- Rajanylitysprosessi ja siihen liittyvät palvelut rajoittavat kilpailua merkittävästi (5)
  - VR:llä on yksinoikeus rajaliikenteessä, mikä heikentää markkinan toimivuutta (3)
  - Kaikilla pitäisi olla samat lähtökohdat Venäjällä toimimisessa, mutta RZD:n kanssa on nykyisin vaikea päästä toimimaan → rajaliikenteen prosesseja on kehitettävä; tekninen ja juridinen puoli, tiedonsiirto (kenelle RZD antaa tietoa) (2)
- Yhdysliikenne on helppo tapa tulla markkinoille, kun hankkii omat veturit; ollut hyvää liiketoimintaa VR:lle (1)
- Nyt Venäjä hakee tyhjät vaunut tietyllä aikataululla, mutta kuka vastaa monitoimijaympäristössä, jos vaunuja ei haetakaan (nyt VR)? (1)

## Muut alan toimijat

- Vetopalvelua idästä Suomeen ei voida tarjota ilman VR:ää → markkina ei toimi, ja VR hallitsee rajapalvelun hinnoittelua (2)
  - Kiinan ja Venäjän liikenteen kasvusta on puhuttu, mutta kysyntään ei pystytty vastaamaan, koska markkina ei toimi (1)
  - Asiakkailta ei ole tietoa rajapalvelu- ja vaihtotyömaksuista (1)
- VR ei tarjoa yhdellä raja-asemalla palvelua vetoamalla raidekapasiteettiin, mutta Finrailin mukaan raiteilla on tilaa (1)
- Ovatko kaikkia rajaprosessit relevantteja? (1)

# HAASTATTELUJEN TULOKSET: VENÄLÄISEN TAVARALIIKENNEKALUSTON TUOMAT MAHDOLLISUUDET

## Kuljetus- asiakkaat

- Monet pohtivat venäläisten vaunujen hyödyntämistä sekä hyödyntämiseen liittyviä esteitä (7)
- Kalustosta on pulaa mutta venäläistä kalustoa ei saa käyttää Suomen sisäisissä kuljetuksissa (2) → Mikä estää kansainvälisten vaunujen hyödyntämistä kotimaan sisäisessä liikenteessä, kun ne kuitenkin ajetaan maahan? (2)
- Käytössä on jo satoja venäläisiä vaunuja, jotka voitaisiin ottaa kotimaan liikenteeseen (1)
- Venäläisen vaunukaluston hyödyntämistä on mietitty joko väliaikaisesti kysyntäpiikkien aikaan tai kokoaikaisesti (1)
- Venäläinen kalusto on vaihtelevaa, mutta osa kalustosta on jo ihan hyvää (2)

## Muut alan toimijat

- Venäläisen kaluston käyttö voisi olla yksi mahdollisuus, mutta vaatisi investoinnit vetureiden ohjausjärjestelmään (1)
- Kalustoa voisi hyväksyttää pienemmin muutoksin siten, ettei se vaikuta liikenneturvallisuuteen (1)
- Venäläinen kalusto on vaihtelevaa; EU-säädökset ja sisämarkkinat voivat olla haaste (1)

# HAASTATTELUJEN TULOKSET: KALUSTON SIIRTO KALUSTOYHTIÖÖN

## Kuljetus-asiakkaat

- Kalustoyhtiötä pidettiin hyvänä ratkaisuna (8), ja valtaosan mielestä koko VR:n kalusto tulisi siirtää kalustoyhtiöön (7)
  - Uskottava, tasapuolinen (3); erinomainen ajatus ja ainoa ratkaisu jos halutaan päästä eteenpäin (1)
  - Oikein toteutettuna mielenkiintoinen ja laskee investointikynnystä (1)
  - Monitoimijaympäristössä on tärkeää, että toimijalla on samat mahdollisuudet toimia ja tarjotaan nykyisen kaltaisia palveluita → vaunukalustoa pitää olla saatavilla ja palvelun pitää olla yhtä laajaa (1)
  - Kalustoyhtiöön siirtyisi huonokuntoista kalustoa, mikäli osa kalustosta siirretään(1)
  - Koko kalusto tulisi siirtää, joskin sen huonona puolena on se, ettei operointi vaadi suurta investointiriskiä (1)
- Myös muunlaisia näkemyksiä ja ehdotuksia esitettiin (3)
  - Muutos toteuttaa porrastetusti suurien virheiden välttämiseksi, ja kalustoyhtiön toiminta avattaisiin asteittain → yleisoperoinnin kaluston voisi laittaa kalustoyhtiöön, ja lähteä sillä käyntiin (1)
  - Kalustoyhtiö on vaikea kysymys; hinnat nousevat välikäsien lisääntyessä (1)
  - Onko reilua, että koko VR:n kalusto otetaan kalustoyhtiöön? (1)
- Synergioista esitettiin eriäviä näkemyksiä
  - Kalustoa on valtava määrä (tosin kalusto on osin vanhaa), mutta sen pitäisi riittää myös monen operaattorin mallissa (1)
  - Ison poolin hajottaminen lisää hallinnoinnin tarvetta, vähentää synergiaa ja lisää seisovan kaluston määrää → vuokrausmalli pitää hoitaa niin, ettei synergioita menetetä ja nykyiset liikenteet saadaan hoidettua (1)
    - Yksi huoli on se, että yksi yritys varaa ison määrän kalustoa, jolloin muille jää vähemmän/heikompi kuntoista → synergiat katoavat (1)
  - On vaikea arvioida etukäteen, mitä etuja toimijoille tulee, jos samasta kalustopoolista otetaan kalusto kuljetuksiin (1)
- Miten vaunut jaetaan tasapuolisesti, ja miten vaunutyyppit jakautuvat eri toimijoille? (4)
  - Kaluston jako ja aikaikkunoiden suunnittelu vaatii kolmikantakeskustelua, vaikka päätösvalta olisi operaattoreilla (1)
- Yksi riski on kaluston kunnon heikentyminen, kun sillä ei ole selkeää omistajaa; VR:n ratapihahenkilöstö ei välttämättä kerro kaikista vaunujen puutteista, mikäli kaluston on siirtymässä toiselle operaattorille (pl. turvallisuusasiat) (1)

## Muut alan toimijat

- Koko kalusto tulisi siirtää kalustoyhtiöön (3): selkeä, alhaisemmat rahoituskulut, houkuttelee uusinvestointeja, investointiriskit pienenevät (1); pieni kosmeettinen liike aiheuttaisi vain ongelmia (1)
  - Kukaan ei voi olla tuomarina, jos lähdetään tarkastelemaan yksittäisiä vetureita (2)
  - Kalustoyhtiön pitää olla aika nopeasti kannattavaa, ei voida siirtää yhtä huonokuntoista kaluston osaa, jolla ei ole käyttöä (ennen kuin muita toimijoita tulee markkinoille) (1)
  - Jos samaan kalustoryhmään on useita ottajia, ostetaan kalustoa lisää; aluksi nykykalustoa on kaikille (1)
- Päätökset kalustoyhtiöstä pitäisi tehdä ripeästi, koska neuvotteluja kalustoista on jo käyty yritysten toimesta (1)
- Kalustoyhtiön perustamisvaiheessa on huomioitava, että asioiden aikataulusta on selvyys, koska kalustohankinnat ovat isoja investointeja ja kalustoyhtiö vaikuttaisi toimijoiden ratkaisuihin → tiedottaminen suunnitelmista ja aikataulusta (1)

## Kuljetus- asiakkaat

- Kalustoyhtiön tulisi olla valtionyhtiö (3), jolla ei ole operatiivista toimintaa (1)
  - Läpinäkyvä toiminta, tasapuolinen, selkeä, luotettava ja hyvä toimintavarmuus (3)
  - Kalusto vuokrataan operaattoreille sopimuksilla samoilla ehdoilla (1)
  - VR saa etuottona oikeuden kalustoon, jotta nykyisten sopimusten mukainen liikenne voidaan hoitaa (2) → pitää katsoa tarkkaan, mikä on todellinen kalustotarve (1)
    - Isojen asiakkaiden dedikoidut vaunut voitaisiin korvamerkitä tiettyyn liikenteeseen (ei operaattorille), joka voidaan kilpailuttaa (1)
- Toimijat voivat jatkaa investointien tekoa itse ja hankkia vähitellen omaa kalustoa (1) → Pidemmällä aikavälillä voisi muodostua 2-3 yksityistä kalustoyhtiötä (2)
  - Autetaanko kalustoyhtiöllä toimijat helposti markkinoille, ja kun sitä kalustoa hyödyntämällä on saatu hyviä markkinaosuuksia, voidaan investoida omaan kalustoon ja palautetaan omat vaunut kalustoyhtiöön? (1)
- Kalustoyhtiön ja teollisuuden pitäisi olla investointipäätösten takana ja mukana keskusteluissa, jolloin operaattoria pystytään vaihtamaan (1)
- Asiakkaalle ei saa tulla liian suurta taakkaa monitoimijaympäristössä (vaaditaan raskaampi organisaatio) (2)
- Kaluston kunto on eritasoista ja huoltotarpeet vaihtelevat → miten kunnossapitokustannusten jako suhteessa toteumaan? (1)
- Miten järjestetään reserviä, jotta operaattorit pystyvät vastaamaan kalustokysyntään häiriötilanteissa ja kysyntäpiikeissä? (2)
- Miten luodaan malli, jolla pieniä kuljetuksia olisi kannattavaa operoida? (1)
- Kalustoyhtiökaavailuita ei ole kuvattu riittävän tarkasti, eikä olla saatu kiinni siitä, mitä se tarkoittaa käytännössä (1)
- Jos kalustoyhtiön tavoitteena on tehdä voittoa, on epävarmaa, päästäänkö parempaan hinnoitteluun (1)
- VR voitaisiin myös velvoittaa vuokraamaan vaunuja muille operaattoreille (1)

## Muut alan toimijat

- Kalustoyhtiön pitää olla selkeä ja läpinäkyvä (1)
- Toimijat voivat jatkaa investointien tekoa itse (1) → Pidemmällä aikavälillä voisi muodostua 2-3 yksityistä kalustoyhtiötä (1)
- Kunnossapitovastuut pitää miettiä, ja vuokraajan tulee sitoutua siihen, että kalusto pidetään kunnossa (1)
- Kalusto vuokrataan operaattoreille sopimuksilla samoilla ehdoilla (2); VR ei voi ajaa tappiollisia reittejä kilpailun vesittämiseksi (1)
- Kalustoyhtiön pitää pystyä uusimaan kalustoa sekä ylläpitämään sitä, ja vuokraushinnoittelun pitää olla sen mukaista (1)
- VR saa etuottona oikeuden kalustoon (1) → pitää katsoa tarkkaan, mikä on todellinen kalustotarve (2)
- Kalustoyhtiö voi olla aktiivinen joissain asioissa ja kehittää rautatiemarkkinaa (1)
- Kaluston käytön priorisoinnista tarvitaan selkeät periaatteet; kaluston jakamisessa voitaisiin soveltaa ratakapasiteettiin liittyviä prioriteettisäädöksiä (1)

## HAASTATTELUJEN TULOKSET:

MUUT TEEMAT SEKÄ YLEISET NÄKEMYKSET TULEVAISUUDEN  
MAHDOLLISUUKSISTA JA RISKEISTÄ



# HAASTATTELUJEN TULOKSET: KILPAILUN AVAUTUMISEEN JA KALUSTOYHTIÖÖN LIITTYVÄT MAHDOLLISUUDET JA MYÖNTEISET VAIKUTUKSET

## Kuljetus-asiakkaat

- Kustannustehokkuus ja kannattavuus, hintatason lasku (3)
- Joustavuus, ketteryys ja palvelukyky (1)
- Nykyaikaisuus, kehityksen vauhdittuminen ja uudet innovaatiot (3)
  - Innovaatioita kannattaisi etsiä esimerkiksi kaluston mahdollisuuksien suhteen (erilaiset kalustoratkaisut, kuten säiliökontit (2)
  - Monikäyttöinen kalusto olisi hyödyllistä ja toisi joustoa; toisaalta vaatisi uudenlaisia ja kalliita infraratkaisuja (1)
  - VR on vanhanaikainen, ja kehitystarpeeseen ja muutokseen reagoidaan hitaasti (2)
- Uudet toimijat voisivat tuoda lisäkapasiteettia (2)
- Erillinen yhtiö mahdollistaa kaluston tehokkaan kehittämisen; toisaalta, onko yhtiöllä intressiä tai osaako se kehittää kalustoa oikeaan suuntaan? (1)
- Markkinoille voisi mahtua toimijoita, jotka voisivat tehdä pienet kuljetukset kannattavaksi (2) – kalustoyhtiö voisi olla ratkaisu tähän (2)
- Isot toimijat voisivat tulla markkinoille tarjoamaan kokonaisvaltaista palvelua (1)
- Kilpailu on hyvä asia, ja siitä voi syntyä taloudellisia etuja, mutta se ei saa olla itseisarvo (3)
- Muutos luo mahdollisuuksia, mutta ei takaa mitään (1)
- Ei uhkakuvia, vain mahdollisuuksia: viennin kuljetuskustannusten lasku ja parempi kilpailukyky kansainvälisillä markkinoilla (1)

## Muut alan toimijat

- Kilpailu ja uudet toimintamallit kunnossapidossa voivat tuoda kustannussäästöjä ja laatua (1)
- Yleinen rautatiemarkkinan kehittyminen, tekniikan kehittyminen ja uudet innovaatiot, kilpailukyky (1)
- Hintatason lasku (1)

# HAASTATTELUJEN TULOKSET: KILPAILUN AVAUTUMISEEN JA KALUSTOYHTIÖÖN LIITTYVÄT RISKIT JA NEGATIIVISET VAIKUTUKSET

## Kuljetus-asiakkaat

- Muutokseen liittyy yleistä epävarmuutta, ja siihen suhtaudutaan varauksella (4)
  - Nykyisten sopimusten mukaisen liikenteen järjestäminen? (1)
  - Muutoksen pitäisi tapahtua maltilla, jotta ymmärretään mitä ollaan tekemässä (1)
  - Iso riski on, että muutos epäonnistuu, ja Suomen teollisuus tulee kärsimään paljon (1)
  - Toiminnan luonteen vuoksi sitä ei kannata hajottaa; ei järkevää yksityistää toimivaa organisaatiota (1)
  - Isona toimijana on saatu aiemmin palvelua huutamalla → pelko on, ettei tällaista palvelua enää saada (1)
  - Investointipäätösten teko voi hidastua, sekavuus ja byrokratia puolestaan voivat lisääntyä (1)
  - Muutosta vastustetaan (1)
  - Monitoimijaympäristössä riskinä on, että käytössä on useita järjestelmiä, ja palvelunkäyttäjät joutuisi tekemään omat järjestelmät niitä varten (3)
    - Kaikille toimijoille pitäisi olla yksi yhteinen systeemi (1)
    - Kukaan ei pysty hallitsemaan montaa rajapintaa (1)
- Muutos tulee olemaan hidas ja hallittu → ei suuria riskejä (1)
- Kokonaiskustannukset ei saa nousta (3), riskit liittyvät hinnoitteluun (2)
  - Vielä monopolia pahempi tilanne on heikko kilpailija → hintojen nousu (1)
  - Syntyy päällekkäisiä kustannuksia ja kaikki haluavat osansa voitoista (3)
  - Kokonaiskustannukset tulevat nousemaan monen toimijan mallissa (1)
  - Yhden eurosentin säästö jossain muualla saattaa nostaa kuluja huomattavasti jossain muualla (1)
- Monet pohtivat synergiaan liittyviä riskejä (4)
  - Tuleeko kaluston kierrosta tehottomampaa ja joudutaan hankkimaan lisää kalustoa (3); esim. Venäjällä tyhjävetokilometrit kasvoivat selvästi (1)
  - Voivatko yksittäiset toimijat pitää varata itselleen liikaa kalustoa tai pitää kalustoa itsellään seisomassa sen sijaan, että antaisivat sen kilpailijan käyttöön? → Kaluston kierto ja poikkeusjärjestelyt? (2)

## Muut alan toimijat

- VR yrittää sitoa asiakkaita pitkäaikaisiin sopimuksiin, aiemmin vuosisopimuksia ja toistaiseksi voimassa olevia sopimuksia (1)
- Uuteen yhtiöjärjestelyyn sekä henkilöstöjärjestelyihin liittyy yleistä epävarmuutta (1)

# HAASTATTELUJEN TULOKSET: KANSAINVÄLISET ESIMERKIT KILPAILUN AVAAMISESTA

## Kuljetus-asiakkaat

- Harvoissa paikoissa (USA) on aitoa kilpailua (1)
- Ruotsissa on joidenkin mielestä onnistuttu, ja toisten mielestä epäonnistuttu
  - Ruotsissa ei ainakaan ole mennyt kovin huonosti (1)
  - Ruotsissa raideliikenne järjestetään tehokkaammin erit. lyhyillä matkoilla, mutta joissain asioissa Ruotsi myös häviää Suomelle (1)
  - Ruotsi on investoinut rautateihin ja myöntää logistiikkatukea, mikä parantaa sahateollisuuden kilpailukykyä Ruotsissa (1)
  - Ruotsissa on jo siirrytty käyttämään suurempia vaunuja (1)
  - Samoja tuotteita voidaan tuottaa Ruotsissa ja Suomessa, joten logistiset kustannukset ovat tärkeitä; Suomessa operoidaan nyt tehokkaammin, kun taas Ruotsissa on enemmän hukkakapasiteettia ja seisovaa kalustoa sekä häiriöitä (1)
  - Ruotsista on saatu huonoja kokemuksia, ja jotkut yhtiöt ovat joutuneet lunastamaan kalustoa omaan omistukseen (1)
- Manner-Euroopassa näennäistä kilpailua, ja toimitusvarmuus on heikko (1)
- Isossa-Britanniassa ja Uudessa-Seelannissa muutos on epäonnistunut, ja ollaan palaamassa osittain vanhoihin malleihin (1)
- Isossa-Britanniassa jotkut alueet ovat jääneet ilman palvelua (1)
- Benchmarkkausta on tehty omasta kansainvälisestä liikenteestä: muualla vaaditaan pitkiä sopimusaikoja ja vakaita volyyymeja (1)
- On yllättävää, miten vähän benchmarkkausta on tehty esim. Liikennevirastossa (1)

## Muut alan toimijat

- Ruotsissa markkina on oikeasti syntynyt, vaikka nähtävissä on reviiirajattelua (1)
- Venäjällä vetopalveluita ei ole juuri avattu, mutta valtion rautateiden rooli muutettiin niin, että se hoitaa lähinnä vetopalvelut ja myy sitä kaikille operaattoreille → on syntynyt operointibusiness, ja markkina toimii melko hyvin (1)
- Tilanne on monessa maassa vastaava kuin Suomessa (1)

# HAASTATTELUJEN TULOKSET: VIRANOMAISTOIMINTAAN JA RAUTATIEHENKILÖSTÖÖN LIITTYVÄT HUOMIOT

## Kuljetus-asiakkaat

- Viranomaistoimintaan ollaan pääosin tyytyväisiä
  - Viranomaistoiminta nähdään tasapuolisena, eikä sitä pidetä keskeisenä kilpailun esteenä (1)
  - Liikenneviraston roolin muutokseen ollaan tyytyväisiä, keskustelu on parantunut ja esim. infrasta on käyty keskustelua (1)
  - Viranomaistoinnassa ja -yhteistyössä viranomaisten välillä nähtiin kuitenkin myös kehitettävää (3)
    - Paljon muutoksia viranomaiskentässä on tehty, mutta kulttuuri pitää saada muuttumaan, jotta se palvelee kaikkia samalla tavalla (1)
    - Kuka tarkastelee kokonaistilannetta (Liikennevirastossa sitä ei pystytä tekemään)? (1)
- Henkilöstöpula ja koulutus jarruttavat kilpailua (5); Veturinkuljettajista on pulaa, ja TES on joustamaton (3)
  - VR järjestää käytännössä veturinkuljettajien koulutuksen (esim. työhönopastus) (2), ja VR:n pystyy estämään uusien toimijoiden tuloa markkinoille koulutuksen kautta (1)
  - Vaihtotöiden koulutus- ja pätevyysvaatimukset ovat hyvin korkeat ja joustamattomat (1)

## Muut alan toimijat

- Viranomaisten suhtautuminen on myönteistä, eikä viranomaistoiminta ole kilpailun este (2)
  - Rajaliikenteessä on kuitenkin viranomaistoimintaan liittyviä kilpailun esteitä (1)
- Ratakapasiteetin osalta viranomaisten kohtelu on tasapuolista (1)
- Monitoimijaympäristö vaatii Trafín virkamiesjoukon laajentamista, sillä vastuu rata-asioista lisääntyy (1)

# HAASTATTELUJEN TULOKSET: RATAKAPASITEETTIIN JA RATAINFRAAN LIITTYVÄT HUOMIOT

## Kuljetus- asiakkaat

- Toisten mielestä ratakapasiteettia on riittävästi, ja toisten mielestä tietyillä yhteysväleillä on tukkoista
  - Joillain osuuksilla on ruuhkaa, mutta varmasti lisääkin mahtuisi yhteensovittamalla (3)
  - Joidenkin välien ruuhkautuminen heikentää mahdollisuuksia kuljetukset tehokkaasti; raidekapasiteetin riittävyys ja tasapuolinen liikenteen suunnittelu olisi tärkeää (1)
- Pelisäännöt ja priorisointi ratakapasiteetin jakamisessa? Miten kommunikoidaan, jotta toinen toimija voi varata toisen peruman kapasiteetin omaan käyttöönsä? (1)
  - Ratakapasiteetin jako tarpeen mukaan varmasti järjesty (1)
- Kilpailu lisää rautateiden käyttöastetta (1)
- VAK-ratapihojen säilytyskapasiteetti on rajallinen, ruuhkautumista tapahtuu itsestä riippumattomista syistä) (1)
- Rataverkon kunto ja kunnossapito nähtiin keskeisenä asiana ja mahdollisena riskinä (4)
  - Suunnitteilla olevat radan sähköistykset ovat ensiarvoisen tärkeitä (4)
- Omasta näkökulmasta suuria infran parannustarpeita ei ole (1)
- Akselipainoa pitää kasvattaa mahdollisimman pian ja 25 tonnin sijaan suoraan 27 tonniin, jota Venäjä kokeilee jo → transito-liikenne, tehokkuus esim. rajanylityspaikoilla, tehokkaampi vaunujen käyttö
- Tärkeitä investointeja on jo tehty, mutta esimerkiksi Turun seudulla sekä Vainikkala–Kouvola–Mussalo välillä on pullonkauloja ja parannettavia osuuksia → kilpailukyvyn varmistaminen transito-liikenteessä (1)
- Hamina-Kotka sataman kanssa on keskusteltu siitä, voitaisiinko satamien raideliikenteen ohjaus järjestää siten, että se olisi sataman alaisuudessa olevaa palvelua (1)

## Muut alan toimijat

- Ratakapasiteettia riittää (2), ja rataverkon vajaakäyttö on kansallinen ongelma (1)
- Myös automaatio parantaa ratakapasiteetin saatavuutta (1)
- Rataverkon pitää olla kunnossa, mikä vaatii investointeja (1)
- Nyt ratakapasiteettia joutuu hakemaan ”liikaa”, kun täytyy varautua tuleviin tarpeisiin (1)
- Palvelupaikkojen hinnat ja kustannukset pitää esittää ja määritellä, nyt palvelupaikka on määritelty hyvin yleisellä tasolla (1)

## Kuljetus- asiakkaat

- Turvallisuus on erittäin tärkeä asia (4)
  - Keski-Euroopassa, missä on useita operaattoreita, on sattunut onnettomuuksia (1)
- Yksi muutostrendi on hajallaan olevan satamainfran keskittyminen suuremmiksi yksiköiksi sekä satamien erikoistuminen → ratainfraan kehittäminen kohdentaminen ja kustannustehokkuus (2)
  - Väylämaksu heikentää kilpailukykyä ja asettaa Suomen satamat eriarvoiseen asemaan Itämerellä (1)
- Kilpailijat tavoittelevat samoja reittejä kuin mitä VR ajaa nyt; kukaan ei halua ajaa pieniä reittejä ja määriä? → Kilpailu johtaa kokojunien ajamiseen (2)
- Yksi mahdollisuus voisivat olla alueellisesti toimivat operaattorit (1)
- Kuljetusten kokonaishallinnan pitää olla kunnossa (2), eikä pienen hinnanmuutoksen takia lähdetä vaihtamaan operaattoria (1)
  - Toimitaan mielellään suuren ja toimintavarman yhteistyökumppanin kanssa (1)
  - Uudet operaattorit eivät voi tarjota kilpailukykyistä palvelua, koska volyymit ovat suuria (1)
- Pitää olla kykyä tuottaa sähköisiä palveluita (1)
- Operatiivisen puolen hallitsevia (ketterä, kustannustehokas, kevyttaseinen) operaattoreita voisi tulla markkinoille hoitamaan pienempiä kuljetusmääriä (1)
- VR vastasi kilpailun avautumiseen heikentämällä joitain palveluja ja pyrki tekemään voittoa joillain asioilla → toiminta tehnyt tilaa uusille toimijoille (1)
- Pitkät (10–15 v.) sopimusajat ovat ongelma nopeasti muuttuvassa markkinassa (1); toisaalta tarvitaan pitkiä, n. 5 vuoden sopimuksia (1)
- Uusien toimijoiden tulo markkinoille vie aikaa (2)
- Kaluston ja liikennöintilupien hankkiminen vie aikaa, mutta valvonta on hyvä asia (1)
- Monitoimijaympäristön seuraukset pitää selvittää huolellisesti (2)
  - Asiaa ei ole tutkittu tarpeeksi: Kuka investoi? Kuka maksaa kustannukset? Mikä on kalustoyhtiön tavoite? Kuka hoitaa rajaliikenteen RZD:n kanssa? (1)

## Muut alan toimijat

- Sekä asiakkaat että operaattorit odottavat kalustoyhtiötä, ennen kuin tehdään isoja päätöksiä liikenteen kilpailuttamisesta
- Suomeen mahtuisi 3-4 isompaa operaattoria (1)

# LIITE 3 (LIIKESALAINEN) TIETOJA VR:N TOIMINNASTA

Sivut poistettu

# LIITE 4 (LIIKESALAINEN) VR:N OMAT SYNERGIALASKELMAT

Sivut poistettu



# LIITE 5 (LIIKESALAINEN) VETURIKIERRON ANALYYSOINTI

Sivut poistettu

# LIITE 6

# YHTEENVETO

# KALUSTOYHTIÖMALLEISTA

# KALUSTOYHTIÖMALLIEN YHTEENVETO (1/3)

	ROSCO -malli				Kalusto-PPP	Kalustoleasing	Vaunuleasing		Julkinen kalustoyhtiö	VR malli*
Esimerkki-hanke	Alpha trains	Ermewa goup/ Akiem	Mitsui Rail Capital	Railpool	Thameslink	Pääkaupunkiseu dun junakalusto Oy	VTG	GATX Europe	Norske Tog	VR
Tilanne ennen perustamista	Perustettiin 1999 osaksi yhtä Iso-Britannian kalustoyhtiöistä (Angel Trains, joka perustettiin 1994 samassa yhteydessä kahden muun (Porterbrook&Eversholt) kanssa). Alpha Trains on Angel Trainsin kansainvälinen (muu kuin UK) kalustovuokraaja.	Osa Ranskan valtion (SNCF) konsernia.	Japanilaisen monialayhtiön omistama kalustoyhtiö	Railpoolin perusti vuonna 2008 kaksi saksalaista pankkia (HSH Nordbank, KfW IPEX). Yhtiö myytiin vuonna 2014 rahastoyhtiö Oaktree Capital Managementin hallinnoimille rahastoille	Mahdollisesti nähty edullisempänä vaihtoehtona ROSCO-kalustoyhtiöiden käyttämiselle	Yhtiö perustettiin kilpailuttamaan ja omistamaan HSL-alueen paikallisjunien hankinta	-	-	Norske Tog perustettiin osana Norjan rautateiden kilpailulle avaamista. Norjan valtiomisteisen operaattorin NSB:n kalusto siirrettiin julkisomisteiseen Norske Tog – kalustoyhtiöön.	-
Liiketoiminta-malli	Vetureita ja matkustajajunia operoidaan julkisten ja yksityisten liikennöitsijöitten toimesta Saksassa, Tanskassa, Hollannissa, Itävallassa, Puolassa ja Tsekissä	Akeim tuottaa erilaisia palveluita asiakkailleen mm investointeihin, kaluston käyttöönottoon, varaosiin ja erinäiseen konsultointiin liittyen	Yhtiöllä on yli 300 veturia ja on Euroopan markkinajohtaja "full service locomotive leasingissa"	Railpool vuokraa kalustoyksiköitä, vetureita (rail vehicles, locomotives, traction units, and double-decker cars) rahoitus- ja operatiivisilla leasingsopimuksilla	Dedikoitu matkustajajuna-hankinta Thameslink-yhteyttä varten	Yhtiö toimii sopimus-vastapuolena kalustotoimittajalle ja Helsingin Seudun Liikenteelle	Pitkäaikainen vaunujen vuokraaja	Pitkäaikainen vaunujen vuokraaja	Yhtiö toimii sopimus-vastapuolena Matkustajaliikenteen operaattoreille	Kalusto osana normaalia tavaraliikenteen operointia
Julkinen/ Yksityinen toimintamalli	Yksityinen	Yksityinen	Yksityinen	Yksityinen	Yksityinen rahoittaa, julkinen käyttää ja toimii tilaajan	Yksityinen rahoittaa, julkinen käyttää ja toimii tilaajan	Yksityinen	Yksityinen	Julkinen järjestää kaluston, julkinen vastaa rahoituksesta.	Valtion kokonaan omistama yhtiö
Henkilöstö	noin 100	yli 60				alle 10	1400			
Kalusto	377 veturia ja 435 henkilöliikennejunaa	370 diesel- ja sähköveturia	yli 300 veturia	Railpoolilla on yli 150 veturia Euroopan rajat ylittävään liikenteeseen	115 junayksikköä	80 junayksikköä	Yli 80 000 vaunukalustoyksikköä	Yli 23 000 vaunukalustoyksikköä	246 matkustajaliikenteen kalustoyksikköä, 135 matkustajaliikenteen vaunua ja 22 veturia	

# KALUSTOYHTIÖMALLIEN YHTEENVETO (2/3)

	ROSCO -malli				Kalusto-PPP	Kalustoleasing	Vaunuleasing		Julkinen kalustoyhtiö	VR malli*
Esimerkki-hanke	Alpha trains	Ermewa goup/ Akiem	Mitsui Rail Capital	Railpool	Thameslink	Pääkaupunkiseudun junakalusto Oy	VTG	GATX Europe	Norske Tog	VR
Vuokrasopimusten kesto	noin 10 vuotta				20 vuotta ensimmäisen yksikön vastaanotosta	25 vuotta	1-7 vuotta, 10-20 vuotta		Sopimukset valtion kilpailuttamien matkustajaliikenteen kokonaisuuksien (konsessio) perusteella	Ei vuokrasopimuksia, jatkuva kaluston käyttö
Strategia kaluston hankinnalle	Perustuen pitkäaikaisiin vuokrasopimuksiin esim. 10 vuotta				Kalustohankinta tietyille yhteysväleille (matkustajaliikenne) ja tilaajan määrittelemälle kalustotarpeelle	Tilaaja määrittelee strategian vapaasti, rahoittaja rahoittaa	Kalusto räätälöidään asiakkaan tarpeisiin	Kalusto räätälöidään asiakkaan tarpeisiin	Käyttäjät, paikalliset operaattorit määrittelevät tarpeen	Perustuen kokonaissuunnitteluun
Skaalaedut hankinnoissa	Kyllä, Euroopan tasolla skaalaetuja				Kyllä, kaikki kalusto toimitetaan Siemensin toimesta.	Kyllä, merkittävä hankinta pääkaupunkiseudun kalustoon (Stadler, Flirt -junat)	Kyllä, Euroopan tasolla skaalaetuja		Kaikki Norjan matkustajaliikenteen kalusto siirretty yhtiöön. Epävarmaa, tekeekö yhtiö lisähankintoja.	Mahdollistaa suurten hankintojen läpiviennin
Kunnossapito-vastuun siirtyminen	Kalustoyhtiö kantaa kunnossapitovastuun	Kalustoyhtiö kantaa kunnossapitovastuun	Kalustoyhtiö kantaa kunnossapitovastuun	Kalustoyhtiö kantaa kunnossapitovastuun	Kalustoyhtiö kantaa kunnossapitovastuun	Tilaaja kantaa kunnossapitovastuun	Kalustoyhtiö kantaa kunnossapitovastuun	Kalustoyhtiö kantaa kunnossapitovastuun	Operaattori	VR kantaa kaluston kunnossapitovastuun
Jäännösarvo-vastuun siirtyminen	Kalustoyhtiö kantaa jäännösarvovastuun				Tilaaja kantaa jäännösarvovastuun	Tilaaja kantaa jäännösarvovastuun	Kalustoyhtiö kantaa jäännösarvovastuun	Kalustoyhtiö kantaa jäännösarvovastuun	Valtio kantaa jäännösarvoriskin (75%)	VR kantaa jäännösarvoriskin
Käytettävyys-vastuun siirtyminen	Kalustoyhtiö kantaa lähtökohtaisesti käytettävyysvastuun. Pitkät leasingtyyppiset sopimukset myös mahdollisia.				Kalustoyhtiö kantaa käytettävyysvastuun	Kalustoyhtiö kantaa käytettävyysvastuun, PKJKOy siirtää vastuun edelleen.	Operatiivinen leasing, kalustoyhtiö vastaa	Operatiivinen leasing, kalustoyhtiö vastaa	Operaattori kantaa käytettävyysvastuun	VR kantaa käytettävyysriskin

# KALUSTOYHTIÖMALLIEN YHTEENVETO (3/3)

	ROSCO -malli				Kalusto-PPP	Kalustoleasing	Vaunuleasing		Julkinen kalustoyhtiö	VR malli
Esimerkki-hanke	Alpha trains	Ermewa goup/ Akiem	Mitsui Rail Capital	Railpool	Thameslink	Pääkaupunkiseudun junakalusto Oy	VTG	GATX Europe	Norske Tog	VR
Omistus	Instituutiosijoittajat: Arcus European Infrastructure Fund, Public Sector Pension Investment Board and AMP Capital Investors.	Emrewan omistaa 100% Geodis, joka on osa Ranskan valtion rautatieliikenneyhtiötä (SNCF). Akeimin omistaa Ermewa ja Instituutiosijoittaja Deutsche Asset Managementin hallinnoima rahasto.	MRCE on yhden suurimman Japanilaisen monialayhtiön Mitsui & Co.:n 100 % omistama tytäryhtiö.	Teollinen omistaja sekä instituutiosijoittaja	Infrastruktuurisijoittajien sekä kalustotoimittajan omistama projektiyhtiö (siirtyy julkiselle sopimuksen päättyessä)	HSL-matkustajaliikenteen kuntien omistama kalustoyhtiö.	Pörssilistattu yhtiö	Pörssilistattu yhtiö	100 % valtion omistama	100 % valtion omistama
Rahoitus-rakenne	Infrastruktuuriyhtiö, laskenut liikkeelle monia erilaisia jvk-lainoja sekä nostanut pankkilainoja			Pankki- ja instituutiolainoja	Pankkirahoitus (projektilainat)	Liikepankkirahoitus (leasingrahoitus)	Operatiivinen kalusto- ja leasingyhtiö	Operatiivinen kalusto- ja leasingyhtiö	Yhtiö on laskenut liikkeelle joukkovelkakirjalainoja	Liikepankkirahoitus (lainat ja leasingrahoitus?)
Luottoriski	Kalustoyhtiön toiminta ja käyttäjien maksukyky				Kaluston käytettävyys ja tilaajan maksukyky	Tilaajan maksukyky	Kalustoyhtiön toiminta ja käyttäjien maksukyky		Oletettavasti ei takausta, mutta oletettu vahva valtion omistajatuki	Valtionyhtiön implisiittinen valtion tuki?
Rahoituksen kustannus	Yhtiö tehnyt emissioita, joille löydetään hinta. On luokkaa 150 bps				120-150 bps tai alle	Hyvin matala - Lähellä julkisen omistajan (Helsingin kaupunki) marginaalia			S&P rating A+ (2016)	Hyvin matala, Valtio-omistajan vaikutus ja monopoliasema

# LIITE 7 (LIIKESALAINEN) LASKELMAT ERI KEHITYSSKENAARIOILLE

Sivut poistettu

# LIITE 8

# YKSITYISKOHTAISEMMAT VAIKUTUSARVIOT

# VAIKUTUSTEN ARVIOINNIN TOTEUTUSPERIAATE

- Arvioinnissa otetaan kantaa siihen, miten hyvin eri vaihtoehdot A, B, C vastaavat haastattelujen, lähtötietojen ja dokumenttianalyysin (benchmarking) pohjalta esilletulleisiin hyöty- tai muihin tavoitteisiin (upside) ja vastaavasti näissä esilletulleisiin riskeihin ja epävarmuuksiin (downside)
- Vaikutuksia eri toimijoihin arvioidaan kunkin kriteerin osalta erikseen suhteellisesti ++ (kaksi plussaa)- -- (kaksi miinusta) asteikolla. Plus tarkoittaa tavoitteen osalta suhteellisesti positiivista vaikutusta, miinus suhteellisesti negatiivista vaikutusta ko. tavoitteen (kriteerin) näkökulmasta
  - Riskien osalta plus tarkoittaa, että vaikutus on riskiä pienentävä ja miinus suhteellisesti riskiä lisäävä.
  - Mikäli selvityksen muissa osissa on asiaan liittyvää kvantitatiivista tai bm-aineistoon perustuvaa tietoa (laskelmia, muuta dataa), se tuodaan esille kommenttikentässä
- Lopussa on yhteenveto eri ratkaisujen A,B, C vaikutuksista kalustomassaan liittyviin synergioihin, jossa on tarkasteltu sekä nykyisessä toimintamallissa korostettuja synergioita että kaupallisten kalustoyhtiöiden esille tuomia synergioita (esim. mitä skaaletuja syntyy kun kalustoyhtiö ostaa yrityskaupalla toisen kalustoyhtiön)



# ERI VAIHTOEHTOJEN A, B, C VAIKUTUKSET KULJETUSPALVELUIHIN JA –ASIAKKAISIIN (1/2)

LIITE 8  
(2/14)

	A: Kaikki kalusto siirretään kalustoyhtiöön			B: Osa vetureita ja tavaravaunuja siirretään kalustoyhtiöön		C: Veturit siirretään kalustoyhtiöön		Arvioinnin kommentointia ja perustelua
	Kehittyvä investoiva valtio-omisteinen kalustoyhtiö	Kalustoyhtiö ja hallinnointiyhtiö(t)	Ei-investoiva valtio-omisteinen yhtiö	Operatiivinen kumppani kehittämään tarjontaa	Valtio-omisteinen pienemmän mittakaavan kalustoyhtiö	Operatiivinen kumppani kehittämään tarjontaa	Valtio-omisteinen vetureja vuokraava yhtiö	
<b>Toivottu suora asiakashyöty</b>								
Kalusto kehittyy määrällisesti ja kunnoltaan	++	++	-	++	+ (jos kehittyvä) - (jos hiipuva)	++	+ (jos kehittyvä) - (jos hiipuva)	Kehittyvä kalustoyhtiö, jolla mahdollisesti kumppani, on operatiivinen aktiivinen kapasiteetin tarjoaja
Erikoiskalustoa tulee saataville enemmän	++	++	-	++	+ (jos kehittyvä) - (jos hiipuva)	++	+/-	Lähtökohtana, että kalustoyhtiön investointikyky mahdollista turvata toimintamallin kautta
<b>Toivottu välillinen asiakashyöty kilpailun vauhdittumisesta</b>								
Kaluston osalta asiakastarpeisiin vastataan paremmin	++	+	-	++	+ (jos kehittyvä) - (jos hiipuva)	++	+	Kalustokapasiteetin varmistamiseen dedikoitu yksikkö voisi olla toimiva ratkaisu asiakasnäkökulmasta EPÄSELVÄ?
Tarjolle tulee uusia asiakaskohtaisia kuljetusratkaisuja	++	++	+/-	++	+ (jos kehittyvä) - (jos hiipuva)	+	+ (jos kehittyvä) - (jos hiipuva)	Uudet operaattorit rakentavat toimintaansa lähtökohtaisesti asiakas kerrallaan. Kustannusten kohdistaminen mahdollista läpinäkyvästi kalustoyhtiön kautta.
Kuljetusten hinnat alenevat	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	Kalustokustannuksen osalta kts. laskentamallin tulokset. Vaikutukset riippuvat myös muista tekijöistä kuin kalustokustannuksesta. Kilpailun lisääntyminen on laskenut hintoja Suomessa ja muissa maissa. Asiakkaiden odotus: 10 – 30 % lasku

# VAIHTOEHTOJEN VAIKUTUKSET KULJETUSPALVELUIHIN JA –ASIAKKAISIIN (2/2)

	A: Kaikki kalusto siirretään kalustoyhtiöön			B: Osa vetureita ja tavaravaunuja siirretään kalustoyhtiöön		C: Veturit siirretään kalustoyhtiöön		Arvioinnin kommentointia ja perustelua
	Kehittyvä investoiva valtio-omisteinen kalustoyhtiö	Kalustoyhtiö ja hallinnointi-yhtiö(t)	Ei-investoiva valtio-omisteinen yhtiö	Operatiivinen kumppani kehittämään tarjontaa	Valtio-omisteinen pienemmän mittakaavan kalustoyhtiö	Operatiivinen kumppani kehittämään tarjontaa	Valtio-omisteinen vetureja vuokraava yhtiö	<b>LIITE 8</b> <b>(3/14)</b>
<b>Riskit, epävarmuudet</b>	Huom! Riskeissä + tai ++ tarkoittaa suhteellisesti pienempää riskiä, - tai – suhteellisesti suurempaa riskiä ko. kriteerin osalta							
Suuret kuljetusasiakkaat eivät kilpailuta, ellei tarjoajana VR-luokan toimija (riski: ei synny kilpailua)	++ (Kalusto antaa mahdollisuuden suuremmalle toimijalle)	++ (Kalusto antaa mahdollisuuden suuremmalle toimijalle)	--	+	-	+/-	-	Riittävän vahvat toimijat (operaattorit) tarjoajat tarvitaan mikäli joidenkin suurasiaakkaiden / asiakasryhmien massa kuljetuksiin halutaan kilpailua.
Kalustonohjauksen huono toimivuus (tehottomuus)	+/- (riippuu yhtiön osaamisesta)	++ (kumppanin lisäarvo)	-	+(kumppanin lisäarvo)	-	+(Kumppanin lisäarvo)	-	Kalustonohjaus on pääsääntöisesti operaattorin vastuulla, joka optimoi. <u>Kalustoyhtiön kaluston tehokkuuden</u> seuraaminen ohjausmekanismina.
Teollisuusasiakkaat menettävät tärkeät dedikoidut vaunut	++	++	+/-	+/-	-	+/-	-	Toiminta operaattorin kautta. Dedikoidut vaunut ovat edelleen dedikoituja vaihtoehdossa A. Muihin vaihtoehtoihin voi liittyä epävarmuutta
Kokonaisuudessaan investoinnit uuteen kalustoon vähenevät	+	+	--	+	--	+	--	Kalustoyhtiölle tarvitaan toimintaperiaatteet, missä olosuhteissa se on velvollinen investoimaan
Kaluston priorisointi isoille kuljetusasiakkaille -> saatavuus pienille asiakkaille kärsii	+/-	+/-	-	-	-	-	-	Toiminta operaattorin sopimusten kautta. Toimintaperiaatteet ja läpinäkyvyys mahdollistavat priorisoinnin. Tietyt kalustoyksiköt voidaan korvamerkitä eri asiakkaille kuljetussopimuksien pohjalta. Todellinen riski, joka tulee huomioida
Kaluston yhteiskäytön synergioiden väheneminen -> hintojen nousu	++	++	+/-	+	+/-	+	+/-	Tehostuvilla toimintamalleilla voidaan kompensoida yhteiskäytön synergioiden mahdollista vähenemistä
Kyky yhteiskehittää kalustoa asiakkaiden kanssa heikkenee	+/- (riippuu yhtiön osaamisesta)	+(kumppanin lisäarvo)	-	+(kumppanin lisäarvo)	-	+(kumppanin lisäarvo)	-	Yhteiskehittämisen mahdollisuudet voivat heiketä. Kalustoyhtiön ja sen mahdollisen kumppanin aktiivinen rooli tarvitaan

# ERI VAIHTOEHTOJEN A, B, C VAIKUTUKSET UUSIIN TOIMIJOIHIN (MARKKINALLETULIJOIHIN) (1/2)

LIITE 8  
(4/14)

	A: Kaikki kalusto siirretään kalustoyhtiöön			B: Osa vetureita ja tavaravaunuja siirretään kalustoyhtiöön		C: Veturit siirretään kalustoyhtiöön		Arvioinnin kommentointia ja perustelua
	Kehittyvä investoiva valtio-omisteinen kalustoyhtiö	Kalustoyhtiö ja hallinnointiyhtiö (t)	Ei-investoiva valtio-omisteinen yhtiö	Operatiivinen kumppani kehittämään tarjontaa	Valtio-omisteinen pienemmän mitta-kaavan kalustoyhtiö	Operatiivinen kumppani kehittämään tarjontaa	Valtio-omisteinen vetureja vuokraava yhtiö	
<b>Toivottu suora hyöty</b>								
Tavaraliikennekaluston saatavuus paranee (nopeutuu) uudelle toimijalle	++	++	+	++	+	++	+	Kalusto tarjolla kaikille läpinäkyvillä ja syrjimättömillä ehdoilla.
Tavaraliikennekaluston kustannus pienenee uudelle toimijalle	++	++	++	+	+	+	+	Kts. taloudellinen mallinnus ja laskentaskenaariot
<b>Toivottu välillinen hyöty</b>								
Markkinoilletulon kynnys madaltuu	++	++	++	++	+	+	+	Kalustoyhtiö voi myös aktiivisesti markkinoida ja kehittää palveluitaan tulokkaille
Alalle tulon riskit pienenevät	++	++	++	++	+	++	+	Kalustoon ei tarvitse järjestää rahoitusta, jonka ehdot ovat hyvin erilaiset eri toimijoille. Veturit isoin investointi

# ERI VAIHTOEHTOJEN A, B, C VAIKUTUKSET UUSIIN TOIMIJOIHIN (MARKKINALLETULIJOIHIN) (2/2)

LIITE 8  
(5/14)

	A: Kaikki kalusto siirretään kalustoyhtiöön			B: Osa vetureita ja tavaravaunuja siirretään kalustoyhtiöön		C: Veturit siirretään kalustoyhtiöön		Arvioinnin kommentointia ja perustelua
	Kehittyvä investoiva valtio-omisteinen kalustoyhtiö	Kalustoyhtiö ja hallinnointiyhtiö (t)	Ei-investoiva valtio-omisteinen yhtiö	Operatiivinen kumppani kehittämään tarjontaa	Valtio-omisteinen pienemmän mitta-kaavan kalustoyhtiö	Operatiivinen kumppani kehittämään tarjontaa	Valtio-omisteinen vetureja vuokraava yhtiö	
<b>Riskit, epävarmuudet</b>	Huom! Riskeissä + tai ++ tarkoittaa suhteellisesti pienempää riskiä, - tai - suhteellisesti suurempaa riskiä ko. kriteerin osalta							
Hinnoittelun epäoikeudenmukaisuus suuri vs. pieni operaattori, jommankumman hyödyksi	+	+	+/-	+	+/-	+	+/-	Hinnoittelun läpinäkyvyys ja selkeät toimintaperiaatteet tulee olla tiedossa ennen toimintavaihtoehtoon sitoutumista.
Uudet operaattorit pääsevät markkinoille, vaikka niillä on heikko taloudellinen tilanne (konkurssiriski)	-	+	-	+/-	-	+/-	-	Taloustilanne käsitellään toimitilupaa hakiessa. Kaluston luovutus tehtyä operaattorisopimusta vastaan. Oikeus saada kalustoa vuokralle määriteltävä tarkkaan.
VR:n yksinoikeudella tuottamien palvelujen saatavuus uudelle toimijalle raja-asetilla on heikko	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	Oletuksena on että kalustoratkaisu ei vaikuta tämän osa-alueen palveluvalvontaan
VR:n yksinoikeudella tuottamien palvelujen saatavuus uudelle toimijalle ratapihoilla ja terminaaleissa (vaihtotyöt) on heikko	+	+	+/-	+	+/-	+	+/-	Vaihtotyöveturien siirto kalustoyhtiöön mahdollistaa uudet toimijat ratapihoille ja terminaaleihin, mutta VR:n vahva asema säilynee

# ERI VAIHTOEHTOJEN A, B, C VAIKUTUKSET KALUSTOHANKINTOIHIN JA KALUSTOTOIMITTAJIIN

LIITE 8  
(6/14)

	A: Kaikki kalusto siirretään kalustoyhtiöön			B: Osa vetureita ja tavaravaunuja siirretään kalustoyhtiöön		C: Veturit siirretään kalustoyhtiöön		Arvioinnin kommentointia ja perustelua
	Kehittyvä investoiva valtio-omisteinen kalustoyhtiö	Kalustoyhtiö ja hallinnointiyhtiö (t)	Ei-investoiva valtio-omisteinen yhtiö	Operatiivinen kumppani kehittämään tarjontaa	Valtio-omisteinen pienemmän mitta-kaavan kalustoyhtiö	Operatiivinen kumppani kehittämään tarjontaa	Valtio-omisteinen vetureja vuokraava yhtiö	
<b>Toivotut välittömät ja välilliset hyödyt</b>								
Kaluston hankintahinnat laskevat volyyymi- tai rahoitussyistä	++ (isommat erät)	++ (isommat erät)	- (pienemmät erät niillä jotka hankkivat)	+/-	+/-	+/-	+/-	Kalustoyhtiön markkina-asema ja yhtiön oikeus vastaanottaa esim. pääomitusta on selvitettävä.
Lisäkalustoa on paremmin (nopeammin) saatavilla	++ (Investointikyky)	++ (Investointikyky)	--	+	--	+	--	Kalustoyhtiön investointikyky riippuu paljon siitä minkälainen se on.
Rahoituksen saatavuus kalustohankintoihin riittäväällä tasolla (ei estä/hidasta hankintoja)	++	++	--	+/- ?	-	+/- ?	-	Yhtiön toimintamalli vaikuttaa rahoituksen saatavuuteen
Kaluston (erityisesti uuden) monikäytettävyys (käytettävyys eri tarkoituksiin)	+/-	+	-	+	-	+	-	Uudet kalustotyypit parantavat usein lähtökohtaisesti monikäytettävyyttä.
<b>Riskit, epävarmuudet</b>	Huom! Riskeissä + tai ++ tarkoittaa suhteellisesti pienempää riskiä, - tai -- suhteellisesti suurempaa riskiä ko. kriteerin osalta							
Nykyinen kalusto on nopeasti vanhentuvaa ja uusia investointeja ei saada tehtyä tarpeeksi nopeasti	+	+	--	+	-	+	-	Kalustoratkaisun tulisi mahdollistaa VR:n keskeneräisten hankintojen läpiviemisen
Kaluston hankintaerät pienenevät, mikä nostaa hintoja	++	++	-	+/-	-	+/-	-	Keskitetty hankinta <sup>45</sup> todennäköisesti laskee hintoja

# ERI VAIHTOEHTOJEN A, B, C VAIKUTUKSET KALUSTON KUNNOSSAPITOON JA KUNNOSSAPITÄJIIN

LIITE 8  
(7/14)

	A: Kaikki kalusto siirretään kalustoyhtiöön			B: Osa vetureita ja tavaravaunuja siirretään kalustoyhtiöön		C: Veturit siirretään kalustoyhtiöön		Arvioinnin kommentointia ja perustelua
	Kehittyvä investoiva valtio-omisteinen kalustoyhtiö	Kalustoyhtiö ja hallinnointiyhtiö(t)	Ei-investoiva valtio-omisteinen yhtiö	JV – operatiivinen kumppani kehittämään tarjontaa	Valtio-omisteinen pienemmän mitta-kaavan kalustoyhtiö	JV – operatiivinen kumppani kehittämään tarjontaa	Valtio-omisteinen vetureja vuokraava yhtiö	
<b>Toivotut välittömät ja välilliset hyödyt</b>								
Kaluston kunnossapito tehostuu	+	+	-	+	-	+	-	Vahva laaja kalustoyhtiö mahdollistaisi kunnossapidon optimoinnin kokonaisuuden osalta.
Vaihtoehto toimii hyvin kaavaillun kunnossapitoyhtiön kanssa	++	++	-	-	-	-	-	Kunnossapitoyhtiöllä olisi yksi selkeä asiakas tavaraliikennepuolella, jos olisi yksi kalustotoimija.
<b>Riskit, epävarmuudet</b>	Huom! Riskeissä + tai ++ tarkoittaa suhteellisesti pienempää riskiä, - tai – suhteellisesti suurempaa riskiä ko. kriteerin osalta							
Kalustoyhtiössä olisi hyvin erilaista kalustoa hyvin erilaisella kunnossapitotarpeella. Miten varmistetaan, että kunnossapidon kulut kohdistuvat oikein?	++	++	+	+/-	-	+/-	-	Läpinäkyvä kustannusten kohdistaminen aiheuttamisperusteen ja "listahintojen" perusteella. Huomioidaan kustannusten jakautuminen koko kalustoportfolioon. Mahdollistaa myös investointien perustelun.
Mikä on operaattoreiden rooli kaluston kunnossapidon osalta? Voiko vaihdella (vrt wet lease – dry lease ?)								Lähtökohtaisesti kevyt kunnossapito operaattorin vastuulla pitkäaikaisissa sopimuksissa

# ERI VAIHTOEHTOJEN A, B, C VAIKUTUKSET VR TRANSPONTOINTIIN (1/2)

LIITE 8  
(8/14)

	A: Kaikki kalusto siirretään kalustoyhtiöön			B: Osa vetureita ja tavaravaunuja siirretään kalustoyhtiöön		C: Veturit siirretään kalustoyhtiöön		Arvioinnin kommentointia ja perustelua
	Kehittyvä investoiva valtio-omisteinen kalustoyhtiö	Kalustoyhtiö ja hallinnointiyhtiö (t)	Ei-investoiva valtio-omisteinen yhtiö	Operatiivinen kumppani kehittämään tarjontaa	Valtio-omisteinen pienemmän mitta-kaavan kalustoyhtiö	Operatiivinen kumppani kehittämään tarjontaa	Valtio-omisteinen vetureja vuokraava yhtiö	
<b>Välittömät vaikutukset</b>								
VR:n taserakenne	--	--	--	-	-	-	-	VR:n taseesta poistuisi pysyvästi merkittävä omaisuuserä, jonka varaan liiketoimintaa on rakennettu.
VR:n omavaraisuus	+	+	+	+	+	+	+	VR:n velkaantumistasen pitäisi lähtökohtaisesti laskea (ei ollut mahdollisuutta tehdä tarkempaa arviota VR:n rahoituksesta)
VR:n kilpailuetu: veturien ristiinkäyttö tavara- ja matkustajaliikenne	+/- (onko matkustajaliikenteen kalusto samassa yhtiössä)	+/- (onko matkustajaliikenteen kalusto samassa yhtiössä)	-	-	-	+/- (onko matkustajaliikenteen kalusto samassa yhtiössä)	+/- (onko matkustajaliikenteen kalusto samassa yhtiössä)	Arvioitu erikseen. Huom! Myös matkustajaliikenteen operointi avataan kilpailulle ja sinne voi tulla toinen toimija
VR:n kilpailuetu: vaunukaluston yhteiskäyttö eri asiakkaiden kesken	+/-	+/-	-	-	-	+/-	+/-	Arvioitu erikseen. Koska VR:llä on asiakasvolyymin enemmistö, synergiat eivät välittömästi katoa.
VR:n kilpailuetu: muut synergiat	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	Operaattorit(myös VR) pyrkivät itse optimoimaan toimintaa siten, että saavutetaan synergioita.

# ERI VAIHTOEHTOJEN A, B, C VAIKUTUKSET VR TRANSPORTIIN (2/2)

LIITE 8  
(9/14)

	A: Kaikki kalusto siirretään kalustoyhtiöön			B: Osa vetureita ja tavaravaunuja siirretään kalustoyhtiöön		C: Veturit siirretään kalustoyhtiöön		Arvioinnin kommentointia ja perustelua
	Kehittyvä investoiva valtio-omisteinen kalustoyhtiö	Kalustoyhtiö ja hallinnointiyhtiö(t)	Ei-investoiva valtio-omisteinen yhtiö	Operatiivinen kumppani kehittämään tarjontaa	Valtio-omisteinen pienemmän mitta-kaavan kalustoyhtiö	Operatiivinen kumppani kehittämään tarjontaa	Valtio-omisteinen vetureja vuokraava yhtiö	
<b>Välilliset vaikutukset</b>								
VR:n kilpailukyky ja kannattavuus pitemmällä aikavälillä	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	Ei suoraa vaikutusta jos VR pystyy toimimaan kilpailukykyisesti avautuvalla tavaraliikenteen markkinalla (vrt. muut maat)
VR:n palveluvelvoite raja-aseilla ja ratapihoilla	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	Ei riipu toimintamallista, kilpailun kehittyminen tuonee paineita mahdollisten kilpailua rajoittavien tekijöiden poistamiseen
<b>Riskit, epävarmuudet</b>	Huom! Riskeissä + tai ++ tarkoittaa suhteellisesti pienempää riskiä, - tai – suhteellisesti suurempaa riskiä ko. kriteerin osalta							
VR:n toiminnan edellytysten katoaminen kalustoratkaisun aiheuttaman muutoksen myötä	+/-	+/-	+/-	-	+/-	-	+/-	Koska VR:llä on asiakasvolyyymien enemmistö, toiminta ei välittömästi muutu → hallittu muutos. Muissa Euroopan maissa kansallisen toimijan markkinaosuus säilynyt 60-80 %:ssa ja toiminta kehittynyt kannattavaksi



# ERI VAIHTOEHTOJEN A, B, C VAIKUTUKSET TOIMIALAAN JA SEN TOIMIVUUTEEN LAAJEMMIN (VÄLILLISIÄ VAIKUTUKSIA)

LIITE 8  
(10/14)

	A: Kaikki kalusto siirretään kalustoyhtiöön			B: Osa vetureita ja tavaravaunuja siirretään kalustoyhtiöön		C: Veturit siirretään kalustoyhtiöön		Arvioinnin kommentointia ja perustelua
	Kehittyvä investoiva valtio-omisteinen kalustoyhtiö	Kalustoyhtiö ja hallinnointiyhtiö (t)	Ei-investoiva valtio-omisteinen yhtiö	Operatiivinen kumppani kehittämään tarjontaa	Valtio-omisteinen pienemmän mittakaavan kalustoyhtiö	Operatiivinen kumppani kehittämään tarjontaa	Valtio-omisteinen vetureja vuokraava yhtiö	
Vaikutukset rataverkkoon (infraan)	+/-	+/-	- (mahd. venäläisen kaluston lisääntyminen)	- (mahd. venäläisen kaluston lisääntyminen)	- (mahd. venäläisen kaluston lisääntyminen)	- (mahd. venäläisen kaluston lisääntyminen)	- (mahd. venäläisen kaluston lisääntyminen)	Kalustoratkaisulla ei ole vaikutusta rataverkon fyysiseen infraan, ellei se lisää venäläisen kaluston määrää, jonka arvioidaan kuluttavan rataverkkoa eurooppalaista enemmän
Vaikutukset inframanagerointiin (Liikennevirasto)	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	Kalustoratkaisulla ei suoraa vaikutusta inframanagerointiin. Välillisesti mahdollinen lisääntyvä operaattoreiden määrä lisää rajapintoja ja voi vaatia lisäpanostuksia
Vaikutukset regulointiin (Trafi ja sääntelyelin)	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	Kalustoratkaisulla ei suoraa vaikutusta Trafin ja markkinasääntelyelimen toimintaan. Välillisesti mahdollinen lisääntyvä operaattoreiden määrä lisää rajapintoja ja voi vaatia lisäpanostuksia.
Vaikutukset LVM:ään	-- (panostukset)	-	-	-	-	-	-	Kalustoyhtiö lähtökohtaisesti LVM:n erityistehtävyyhtiö. Vaatii panostuksia LVM:ltä
Palvelujen saatavuus raja-aseilla	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	Kts. myös vaikutukset uuteen toimijaan (arvioitu riskinä). Oletuksena on että kalustoratkaisu ei vaikuta VR:n palveluveloitteeseen
Palvelujen saatavuus ratapihoilla ja terminaaleissa (vaihtotyöt)	+	+	+/-	+	+/-	+	+/-	Kts. myös vaikutukset uuteen toimijaan (arvioitu riskinä). Vaihtotyöveturien siirto kalustoyhtiöön mahdollistaa uudet toimijat ratapihoille ja terminaaleihin, VR:n vahva asema säilynee
Junahenkilöstön koulutuksen järjestäminen riittävänä ja tasapuolisesti	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	Kalustoratkaisulla ei suoraa vaikutusta junahenkilöstön koulutukseen (arvioitu kilpailun hidasteeksi). Välillisesti lisääntyvä operaattoreiden määrä voi vaatia lisäpanostuksia tässä
Toimialan kyky toteuttaa tarvittavia kalustoinvestointeja	+	+	--	+	--	+	--	Kts. myös vaikutukset asiakkaisiin ja kalustohankintoihin (arvioitu riskinä). Kalusto riittää nykyisellään (pl. ratapihaveturit), mutta tulevaisuudessa pitää investoida.

# ERI VAIHTOEHTOJEN A, B, C VAIKUTUKSET SUOMEN VALTIOON KALUSTOYHTIÖN OMISTAJANA (LVM:N ERITYISTEHTÄVÄYHTIÖ) 1/2

	A: Kaikki kalusto siirretään kalustoyhtiöön			B: Osa vetureita ja tavaravaunuja siirretään kalustoyhtiöön		C: Veturit siirretään kalustoyhtiöön		Arvioinnin kommentointia ja perustelua
	Kehittyvä investoiva valtio-omist. kalustoyhtiö	Kalustoyhtiö ja hallinnointiyhtiö (t)	Ei-investoiva valtio-omisteinen yhtiö	Operatiivinen kumppani kehittämään tarjontaa	Valtio-omisteinen pienemmän mitta-kaavan kalustoyhtiö	Operatiivinen kumppani kehittämään tarjontaa	Valtio-omisteinen vetureja vuokraava yhtiö	
<b>Välittömät vaikutukset</b>								
Tarvittavat pääomasijoitukset	--/ ?	--/ ?	--/ ?	+	--/ ?	+	--/ ?	Kalustoyhtiö edellyttäisi joitain pääomasijoituksia.
Tarvittavat lainojen takuut ja vakuudet	-	-	-	+	-/ ?	+	-/ ?	Kalustoyhtiö voisi johtaa kasvaneisiin lisävastuisiin
<b>Välilliset vaikutukset</b>								
Mahdollinen / saavutettava markkinaehtoisuuden taso	+/-	+	-	+	-	+	-	Kalustotoimintaa on vaikea luoda markkinaehtoisesti. Kumppani tuo markkinaehtoisuutta
Valtionomistuksen exit-suunnitelman mahdollisuus/ toimivuus	-/+	++	-	++	-	++	-	Valtion roolin hyvä olla väliaikainen, pitää rakentaa exit –suunnitelma
Imagovaikutukset (ulkomaisten operaattoreiden aito kiinnostus etabloitua Suomeen)	+	+	+/-	++	+/-	++	+/-	Kaikilla kalustoyhtiöratkaisulla tässä positiivinen vaikutus

# ERI VAIHTOEHTOJEN A, B, C VAIKUTUKSET SUOMEN VALTIOON KALUSTOYHTIÖN OMISTAJANA (LVM:N ERITYISTEHTÄVÄYHTIÖ) 2/2

LIITE 8  
(12/14)

	A: Kaikki kalusto siirretään kalustoyhtiöön			B: Osa vetureita ja tavaravaunuja siirretään kalustoyhtiöön		C: Veturit siirretään kalustoyhtiöön		Arvioinnin kommentointia ja perustelua
	Kehittyvä investoiva valtio-omist. kalustoyhtiö	Kalustoyhtiö ja hallinnointiyhtiö (t)	Ei-investoiva valtio-omisteinen yhtiö	Operatiivinen kumppani kehittämään tarjontaa	Valtio-omisteinen pienemmän mitta-kaavan kalustoyhtiö	Operatiivinen kumppani kehittämään tarjontaa	Valtio-omisteinen vetureja vuokraava yhtiö	
Riskit, epävarmuudet	Huom! Riskeissä + tai ++ tarkoittaa suhteellisesti pienempää, - tai -- suhteellisesti suurempaa riskiä ko. kriteerin osalta							
Uudentyyppistä liiketoimintaa portfolioon – osaamis- ja resurssitarpeen kasvu	--	+/- (riippuu hallinnointiyhtiön roolista)	-	+/- (riippuu kumppanin roolista)	-	+/- (riippuu kumppanin roolista)	-	Arvioitu myös Vaikutukset LVM:ään – osiossa. Valtio ei lähtökohtaisesti tavoittele liiketoimintaa (operatiivista)
Valtion toiminta ja-kaantuu arvoketjun osiin: operaattori VR, kalusto-, kunnossapito- ja kiinteistö-oy	+	+	- (keinotekoisempi valtion rooli)	+/- (kumppani sekä monimutkaistaa että helpottaa)	- (keinotekoisempi valtion rooli)	+/- (kumppani sekä monimutkaistaa että helpottaa)	- (keinotekoisempi valtion rooli)	Toimintojen jakaminen voisi olla myös valtio-omistuksen näkökulmasta selkeä malli. Vaikutukset valtion omistajaohjaukseen ja asemaan tulee huomioida
Voi muodostua kiellettyä valtiontukea (voidaan tulkita tällaiseksi)	+	+	-	-	-	+/-	+/-	Huomattava riski, johon tulee ottaa kantaa silloin kun kalustoyhtiön perustamista ja toimintamallia arvioidaan

# YHTEENVETO: ERI VAIHTOEHTOJEN VAIKUTUKSET NYKYTILANTEESSA VR:N TOTEUTTAMIIN SYNERGIOIHIN

LIITE 8  
(13/14)

	A: Kaikki kalusto siirretään kalustoyhtiöön			B: Osa vetureita ja tavaravaunuja siirretään kalustoyhtiöön		C: Veturit siirretään kalustoyhtiöön		Arvioinnin kommentointia ja perustelua
	Kehittyvä investoiva valtio-omisteinen kalustoyhtiö	Kalustoyhtiö ja hallinnointiyhtiö(t)	Ei-investoiva valtio-omisteinen yhtiö	Operatiivinen kumppani kehittämään tarjontaa	Valtio-omisteinen pienemmän mitta-kaavan kalustoyhtiö	Operatiivinen kumppani kehittämään tarjontaa	Valtio-omisteinen vetureja vuokraava yhtiö	
<b>VR:n esilletuomat kalustosynergiat</b>								
Veturit, VR:n toteuttama yhteiskäyttö matkustajaliikenteen kanssa	+/- (jos matkustajaliikennekalusto samassa yhtiössä)	+/- (jos matkustajaliikennekalusto samassa yhtiössä)	- (todennäköisesti asteittain vähenevä synergiahyöty)	- (todennäköisesti vähenevä synergiahyöty)	- (todennäköisesti vähenevä synergiahyöty)	+/- (jos matkustajaliikennekalusto samassa yhtiössä)	+/- (jos matkustajaliikennekalusto samassa yhtiössä)	Synergiahyödyistä on erillinen arvio ja sen vaikutuksia on käsitelty talousmallinnuksessa. Matkustajaliikennettä ollaan pt kilpailuttamassa, joten mahdollisten eri operaattorien mahdollinen yhteiskäyttö tapahtuu helpoimmin kalustoyhtiön kautta
Veturit, VR:n toteuttama yhteiskäyttö varakäytössä	+/- (jos matkustajaliikennekalusto samassa yhtiössä)	+/- (jos matkustajaliikennekalusto samassa yhtiössä)	- (todennäköisesti asteittain vähenevä synergiahyöty)	- (todennäköisesti vähenevä synergiahyöty)	- (todennäköisesti vähenevä synergiahyöty)	+/- (jos matkustajaliikennekalusto samassa yhtiössä)	+/- (jos matkustajaliikennekalusto samassa yhtiössä)	Synergiahyödyistä on erillinen arvio . Koska VR:llä on asiakasvolyymin enemmistö, synergiat eivät välittömästi katoa.
Tavaravaunut, VR:n toteuttama yhteiskäyttö eri asiakkaila	+/-	+/-	- (todennäköisesti asteittain vähenevä synergiahyöty)	+/- (kumppanin tuoma osaaminen ja lisäkalusto ratkaisee)	- (todennäköisesti asteittain vähenevä synergiahyöty)	+/- (ei vaikutusta)	+/- (ei vaikutusta)	Synergiahyödyistä on erillinen arvio ja sen vaikutuksia on käsitelty talousmallinnuksessa. Operaattorit pyrkivät itse saavutetaan synergioita. Aidossa kilpailussa on todennäköistä, että toimijat pyrkivät järjestämään saman tyyppiset synergiaedut. Kaluston käyttöä ja kiertoa tulee seurata tarkemmin kaikissa kalustoyhtiövaihtoehdoissa

# YHTEENVETO: ERI VAIHTOEHTOJEN VAIKUTUKSET KAUPALLISTEN KALUSTOYHTIÖIDEN ESILLETUOMIIN MUIHIN SYNERGIOIHIN

LIITE 8  
(14/14)

	A: Kaikki kalusto siirretään kalustoyhtiöön			B: Osa vetureita ja tavaravaunuja siirretään kalustoyhtiöön		C: Veturit siirretään kalustoyhtiöön		Arvioinnin kommentointia ja perustelua
	Kehittyvä investoiva valtio-omisteinen kalustoyhtiö	Kalustoyhtiö ja hallinnointiyhtiö(t)	Ei-investoiva valtio-omisteinen yhtiö	Operatiivinen kumppani kehittämään tarjontaa	Valtio-omisteinen pienemmän mitta-kaavan kalustoyhtiö	Operatiivinen kumppani kehittämään tarjontaa	Valtio-omisteinen vetureja vuokraava yhtiö	
<b>Kaupallisten kalustoyhtiöiden esilletuomat synergiat ja skaalaedut (bm-tarkastelusta)</b>								
Kunnossapidon skaalaedut (oletus: kunnossapito-yhtiö)	+	+/- (riippuu toimijoista)	-	+/- (riippuu toimijoista)	-	+/- (riippuu toimijoista)	--	Ero suhteessa nykytilanteeseen todennäköisesti ei suuri, koska myös kupi-yhtiöllä tehostustavoitteita
Kalustohankintojen skaalaedut yksikköhinnoissa	++	++	N/A	+	-	++	-	Riippuu hyvin paljon kalustoyhtiön hankintamallista ja investointipolitiikasta
Hankintaprosessin kustannusten skaalaedut	+ / -	+ / -	N/A	+ (kumppanin lisäarvo)	-	+ (kumppanin lisäarvo)	-	VR:llä nykytilanteessa todennäköisesti tehokas hankinta, mitä kalustoyhtiö ei muuta
Skaalaedut yleiskustannuksien kohdistumisessa	+	+/-	-	+ / -	-	+ / -	-	Yleiskuluissa syntyisi joissakin yhtiömalleissa päällekkäisyyttä, saadaanko vastineeksi vastaavia tehokkuushyötyjä?
Osaamisen hyödyntäminen laajaan kalustopohjaan	+	+(kumppanin osaamisen hyödyntäminen)	-	+(kumppanin osaamisen hyödyntäminen)	-	+(kumppanin osaamisen hyödyntäminen)	-	Oletus: Kalustoyhtiöllä VR:n (vaihtoehto A) tai kumppanin osaaminen ja resurssit laajasti käytössään
Toiminnanohjauksen ja sen järjestelmien hyödyntäminen laajaan kalustopohjaan	+	+(kumppanin osaamisen hyödyntäminen)	-	+(kumppanin osaamisen hyödyntäminen)	-	+(kumppanin osaamisen hyödyntäminen)	-	

Ramboll Finland Oy

Rahoituksen neuvontapalvelut Inspira Oy