

**Ruterrapport 2010:14**

April 2010

# **Merkevarestrategi for kollektivtrafikken i Oslo og Akershus**

**Ruter#**

# Innholdsfortegnelse

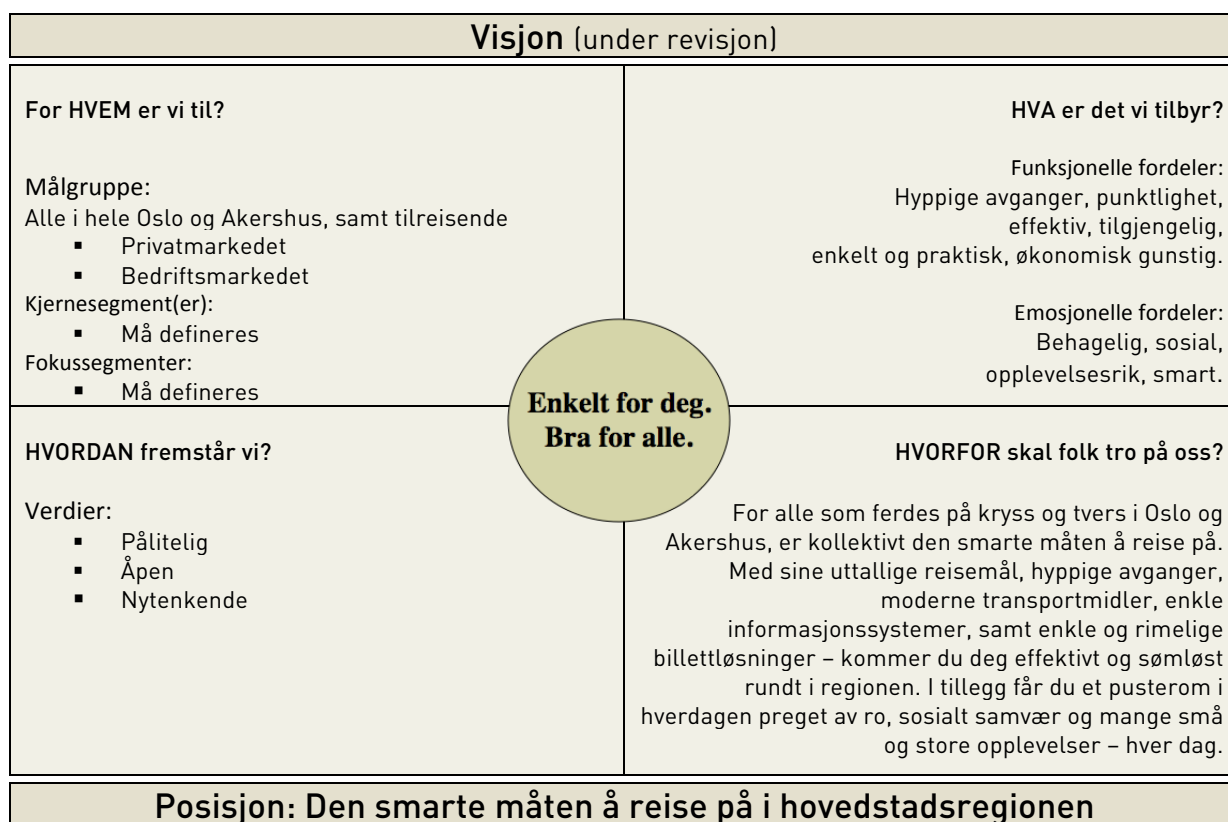
<b>1. Oppsummering</b>	<b>2</b>
<b>2. Innledning</b>	<b>3</b>
<b>3. Merkevarerstrategiens fundament</b>	<b>3</b>
3.1 Markedsdefinisjon	3
3.2 Konkurransarena og markedsmessige trender	4
3.2.1 Konkurransarena	4
3.2.2 Kraftig vekst i befolkning og arbeidsplasser mot 2030	4
3.2.3 Markedsutvikling	4
3.3 Visjon, verdier og overordnede mål	5
3.3.1 Visjon	5
3.3.2 Verdier	5
3.3.3 Overordnede mål	6
3.4 Kundebehov og dagens posisjon for Ruter	6
3.4.1 Kundeinnsikt	6
3.4.2 Målgrupper og segmentering	6
3.4.3 Generelt om kundebehov	6
3.4.4 Rasjonelle kundebehov	7
3.4.5 Emosjonelle kundebehov	7
3.4.6 Holdninger og oppfatning av merkevaren Ruter hos kundene	8
3.4.7 Reisesegmenter og kollektivandeler	9
3.5 Samarbeid og kultur	10
<b>4. Merkevarens innhold</b>	<b>10</b>
4.1 Kundeløfte	10
4.2 Verdiproposisjon	11
4.3 Merkevarens posisjon	13
4.4 Merkearkitektur	13
4.4.1 Premisser for valg av merkearkitektur	13
4.4.2 Valgt merkearkitektur	14
4.5 Kommunikasjonskonsept	14
<b>5. Implementeringsplan knyttet til merkevarerstrategien</b>	<b>14</b>

## 1. Oppsummering

Kollektivtrafikken i hovedstadsområdet må på solid grunnlag fremstå samordnet, helhetlig, tydelig og slagkraftig for å kunne ta markedsandeler fra biltrafikken. Sammen med de grunnleggende rasjonelle og emosjonelle behovene til kundene er dette merkevarestrategiens utgangspunkt. Strategiens hovedoppgave er å forsterke eksisterende og fremtidige kunders preferanse for kollektivtrafikken og Ruter, slik at disse velger å reise kollektivt i størst mulig grad.

De ansatte hos de respektive aktørene i kollektivtrafikken vil være helt sentrale i arbeidet med gjennomføring av merkevarestrategien. Et tett samarbeid mellom Ruter og de øvrige aktørene i kollektivfamilien i Oslo og Akershus i implementeringen av merkevarestrategien vil derfor være av avgjørende betydning.

Merkevarestrategiens hovedelementer:



Kundeløftet er kjernen i merkevarestrategien, og skal skape en forventning i markedet til hva merkevaren Ruter kan og skal levere. Internt skal det hjelpe oss å holde riktig kurs, og tydeliggjøre hvilke forpliktelser vi har overfor våre kunder. De funksjonelle og emosjonelle fordelene er grunnlaget for det vi tilbyr kundene og bevisene på at vi kan levere på kundeløftet vårt.

Posisjonen kan tolkes både rasjonelt (effektivt i hverdagen, økonomisk mest gunstig) og emosjonelt (behageligste måten å reise på, bra for miljøet). Når kundene hører om/snakker om kollektivtrafikken skal de altså tenke at dette er den smarte måten å reise på i hovedstadsregionen.

Det skal kun være én felles avsender i all kundekommunikasjon på vegne av kollektivtrafikken i Oslo og Akershus. Denne avsenderen er Ruter. Dette vil sikre at det er ett selskap som fremstår som ansvarlig overfor kundene, på tvers av transportmidler og geografiske skillelinjer. Dette er i tråd med kundenes behov, og i tråd med intensjonene bak det å etablere et felles selskap for kollektivtrafikken i Oslo og Akershus.

## 2. Innledning

Denne merkevarestrategien for kollektivtrafikken i Oslo og Akershus legger til grunn grunnverdier og hovedmål slik de fremgår av selskapets strategi, som gjengitt blant annet i K2010 - Ruters strategiske kollektivtrafikkplan 2010 - 2030. Merkevarestrategien er lagt til grunn for og samordnet med K2010 på markedsområdet.

Ruter har ansvaret for markedsføring av det kollektive transporttilbudet i Oslo og Akershus, herunder merkevarestrategi, informasjons- og designprogram og løpende informasjon og kundekontakt. Ruter vil samarbeide med operatørene om implementering og videreutvikling av merkevarestrategien, og operatørene kan utføre definerte oppgaver innen markedsføring i forståelse med Ruter. Merkevarestrategien henger tett sammen med strategi og policy for ubetalt kommunikasjon, og disse utgjør samlet den helhetlige representasjon av kollektivtrafikken overfor samtlige interessenter. Både merkevarestrategien og kommunikasjonsstrategi med mediepolicy skal videreutvikles i et samarbeid og følges av både Ruter og samarbeidspartnerne.

En merkevare er lagrede erfaringer, inntrykk og fremtidige forventninger til et merke. Det betyr at en merkevare kun eksisterer i forbrukers bevissthet. Ruter er en felles merkevare for kollektivtrafikken i Oslo og Akershus. Det betyr at den skal representere alle dimensjoner ved det å reise kollektivt for kundene. Det være seg billetter, reisemål og reiseformål, transportmidler, overganger / bytter, reiseinformasjon og kundeservice før, under og etter reisen. Enklere sagt er merkevaren Ruter ett helhetlig og tydelig nettverk som skal favne alt kundene har behov for når det gjelder å reise kollektivt i hovedstadsregionen.

Målet med å ha en felles merkevare for kollektivtrafikken i Oslo og Akershus er både rasjonelt og emosjonelt. Rasjonelt handler det om å gjøre det enklest mulig for kundene å reise kollektivt. Emosjonelt sett dreier det seg om å gjøre kollektivtrafikken i Oslo og Akershus attraktiv og foretrukket i hverdagen til folk flest.

Det er ingen som kan kommuniserer seg til en sterk merkevare alene. Det som påvirker en merkevareopplevelse for kunden og andre interessenter er i første rekke de produktene og tjenestene man leverer i Ruters navn. Det andre er menneskene som møter kunden eller utfører en jobb på vegne av Ruter, og det tredje er kommunikasjonen med Ruter som avsender i form av reklame, informasjon og design. Sterke og positive merkevareerfaringer hos kunden skapes når alle kontaktpunktene mellom kunden og merkevaren oppleves å levere i tråd med eller over forventning.

De ansatte hos de respektive aktørene i kollektivtrafikken vil være helt sentrale i arbeidet med gjennomføring av merkevarestrategien. Kundens møte med representanter for kollektivtrafikken vil være like viktige som reklame og kommunikasjon. Et tett samarbeid mellom Ruter og de øvrige aktørene i kollektivfamilien i Oslo og Akershus i implementeringen av merkevarestrategien vil derfor være av avgjørende betydning.

Kollektivtrafikken i hovedstadsområdet må på solid grunnlag fremstå samordnet, helhetlig, tydelig og slagkraftig for å kunne ta markedsandeler fra biltrafikken. Dette er utgangspunktet for kollektivtrafikkens merkevarestrategi. Denne merkevarestrategiens hovedoppgave er å forsterke eksisterende og fremtidige kunders preferanse for kollektivtrafikken og Ruter, slik at disse velger å reise kollektivt i størst mulig grad. Strategien er et viktig virkemiddel for å nå det overordnede målet om fornøyde og nye kunder til kollektivtrafikken.

## 3. Merkevarestrategiens fundament

### 3.1 Markedsdefinisjon

I den rollen Ruter har på vegne av kollektivtrafikken i Oslo og Akershus, ligger det implisitt at man skal tilby tilgjengelighet for alle kunder. Dermed er hele befolkningen i Oslo og Akershus, i tillegg til

besøkende til hovedstadsregionen, en del av vår markedsdefinisjon. Det er kun 4 % av befolkningen i Oslo og Akershus som ikke har benyttet seg av kollektivtilbudet i løpet av det siste året.

### 3.2 Konkurransereana og markedsmessige trender

#### 3.2.1 Konkurransereana

Kollektivtrafikkens konkurransereana er markedet for alle typer reiser (jobb, fritid, osv) i Oslo og Akershus. Vi innser samtidig at det finnes reisekombinasjoner hvor kollektivtrafikken av natur ikke er spesielt konkurransedyktig, eksempelvis for reiser på tynt trafikkerte relasjoner (f eks fra et spredt bebygd strøk til et annet, eller på ukurante reisetidspunkter), og for enkelte reisemål.

Bilen defineres som kollektivtrafikkens hovedkonkurrent i dette markedet, og konkurransen mot personbilen utkjempes hver eneste dag. Norge er blant de land i verden hvor befolkningen i størst grad har tilgang til bil. Bare 10 % har ikke tilgang til bil, og hele 38 % har to biler eller fler. Biltrafikken har de siste årene økt i takt med biltettheten, men 2008 ble det foreløpige vendepunktet med nullvekst i Akershus og -1 % i Oslo. Trafikkreduksjonen skyldes sannsynligvis både endringer i bomringen i 2008 (bla høyere priser), lavere pris på månedskort for kollektivtransport og en generell konjunkturedgang. Prognosene tilsier at denne utviklingen fortsetter, men man vil kunne oppleve at biltrafikken styrker sin posisjon etter hvert som den generelle økonomiske situasjonen bedres.

Fra byggingen av Oslos drabantbyer med T-banen og en situasjon hvor mange kunder reiste kollektivt fordi de ikke hadde annet valg, ser vi i dag at de aller fleste av kollektivkundene har et reelt reisealternativ. Dette innebærer at kundene foretrekker å reise kollektivt fordi dette er det mest fordelaktige for den aktuelle reisen, i konkurranse med andre transportmidler. En økende andel av Oslos befolkning svarer at de "foretrekker å reise kollektivt, men tar bilen når det er nødvendig".

En forutsetning for å lykkes i konkurranse med biltrafikken fremover er at kollektivtilbudet møter kundenes krav til kvalitet ved at det er til å stole på, innehar god punktlighet og komfort. Oslo og Akershus kan vise en utvikling i retning av et mer punktlig og høyfrekvent tilbud, og modernisert materiell med bl.a. nye MX-vogner, båter og busser. Denne moderniseringen må videreføres, i tråd med bilindustriens stadige reelle eller markedsførte forbedringer.

#### 3.2.2 Kraftig vekst i befolkning og arbeidsplasser mot 2030

Den langsiktige prognosen for befolkningsutviklingen, justert for kortsiktige svingninger, viser sterk vekst. Norges folketall ser ut til å passere 5 millioner i 2012, og Oslo-området er av de områder som får den sterkeste veksten. SSB anslår en vekst i folketallet på 35 % i årene 2009–2030. Driverne for veksten er særlig fødselsoverskudd, sentralisering og tilflytting fra utlandet.

	2009	Estimat 2030	Endring
Oslo	575.475	785.000	+ 36 %
Akershus	527.625	700.000	+ 33 %
Sum	1.103.100	1.485.000	+ 35 %

Veksten i antall arbeidsplasser i Oslo og Akershus for perioden 2010–2030 er estimert til 32 %, eller 200 000 nye arbeidsplasser. Veksten er noe større i Oslo enn i Akershus. Det er imidlertid grunn til å regne med en betydelig vekst i service- og omsorgsykker, som ofte innebærer mer utradisjonelle reisemønstre som følge av skiftarbeid, deltidsstillinger og lengre åpningstider. Andre storbyer i Europa erfarer nå en tredje rushtidstopp i kollektivtrafikksystemet på kveldstid, bl.a. som en konsekvens av nye reisemønstre.

#### 3.2.3 Markedsutvikling

Kollektivtrafikken dekker i dag 29 % av persontransporten i de to fylkene Ruter betjener, 42 % i Oslo og 17 % i Akershus. 2009 ble det registrert 252 millioner påstigninger på T-bane, buss, trikk, tog og

båt i hele Ruters trafikkområde – en økning på 4,1 % fra året før. Veksten har skjedd i Oslo, der økningen lokalt var på 5,3 %. I Akershus har nivået vært stabilt de to siste årene.

God kollektivtrafikk vil i enda større grad være en nøkkelfaktor for et velfungerende samfunn i Oslo og Akershus i fremtiden. Hovedstadsområdet, og dermed Ruters marked, er inne i en sterk vekstfase, og prognosene viser at veksten vil fortsette de kommende tiårene. Av hensyn til regionens miljø og funksjonsdyktighet er det et bredt omforent mål at det vesentlige av veksten i den motoriserte trafikken skal tas kollektivt. Beregninger gjennomført av Ruter, i samsvar med tilsvarende utført av andre trafikkorganer i regionen, viser at selskapet innenfor de økonomiske og trafikkregulerende rammene som gjelder, kan ha 270 millioner reiser i 2014, som er en vekst på 15 %, og en markedsandel på 29 %. I 2030 vil antall reiser være 360 millioner, og markedsandelen 30 %.

Med rammer mht. økonomi, regelverk og arealbruk som gjør det mulig å nå markedsmålene for kollektivtrafikken i regionen, skal Ruter ha 320 millioner reiser i 2014 og 550 millioner i 2030. Kollektivtrafikkandelene skal være hhv. 33 % og 47 %.

Forutsetningene for kollektivtrafikken varierer til dels sterkt i regionen, med geografi, reisetidspunkt og type reise. Tilsvarende gjelder for kollektivtrafikkens rolle og markedsposisjon. Kollektivtrafikken har høyest markedsandel på reiser til/fra Oslo sentrum og på reiser i Oslo indre by. I rushtiden har kollektivtrafikken en markedsandel på nærmere 80 % til og fra Oslo sentrum. Samtidig står kollektivtrafikken svakere der samlet trafikkvolum er lavt, særlig i spredt bebygde deler av Akershus, og på ukurante tidspunkter. Rutetilbudet tilpasses en styrking av volummarkedene, hvor kollektivtrafikken gjør best mulig nytte for seg, målt i passasjerer, økonomi og miljø. Den største veksten må komme i disse markedene. I Oslo er kollektivtrafikkandelen av motorisert transport nå ca 40 %, og den vil øke til 55 % i 2030 med rammer som tilfredsstillende målet om å ta det vesentlig av trafikkveksten. Kollektivtrafikkens markedsandel vil da passere bilbruken i Oslo rundt 2025 (Kilde; K2010, Ruters strategiske kollektivtrafikkplan K2010 - 2030).

### 3.3 Visjon, verdier og overordnede mål

Merkevarestrategien er et virkemiddel for å nå overordnede mål, og må knyttes opp til de overordnede føringer som gjelder for kollektivtrafikken som helhet og Ruter som selskap. For å nå målet om en bedre samordnet og mer slagkraftig kollektivtrafikk er aktørene i kollektivfamilien avhengig av å kunne samles om felles idégrunnlag, verdier, visjoner og strategiske mål. Dette vil igjen danne grunnlag for at man i fellesskap skal kunne bygge en sterk felles merkevare for kollektivtrafikken i regionen.

#### 3.3.1 Visjon

Visjonen "Jeg reiser helst med Ruter" er under revisjon. Hensikten er å kvalitetssikre at visjonen oppleves som relevant og motiverende for alle aktørene i kollektivtrafikkfamilien som skal bidra til å levere i tråd med kundenes forventninger.

#### 3.3.2 Verdier

Ruters organisasjon bygger på et verdigrunnlag som igjen er utgangspunkt for konkrete spilleregler. Verdiene har en ekstern så vel som en intern dimensjon.

Grunnverdiene er:

Pålitelig

Åpen

Nytenkende

Det er en avgjørende kvalitet for kundene at tilbudet er pålitelig og til å stole på med hensyn til regularitet og punktlighet. Samtidig skal alle ansatte fremstå som pålitelige aktører. Vi skal ha en åpen holdning overfor kunder, eiere, media og samarbeidspartnere. Vi skal fortelle åpent om våre planer, intensjoner og resultater, sørge for økonomisk transparens hos oss selv og for

kollektivtrafikken for øvrig, og stille kunnskap og data til disposisjon for interesserte. Vi har et stort engasjement og hjerte for kollektivtrafikken og er på lag med kundene. Vår ekspertise på kollektivtrafikk i regionen og evne til relevant analyse benyttes til å finne også nye vinklinger og uprøvde løsninger i arbeidet for en stadig bedre kollektivtrafikk.

### 3.3.3 Overordnede mål

Merkevarestrategien skal bidra til å realisere Ruter og samarbeidspartnernes forretningsmessige mål:

- En kollektiv markedsandel i 2013: 29 %
- Kundetilfredshet i 2013: 94%
- Billettinntekter i 2013: 3 252 mill ioner <sup>1</sup>
- Styrke kollektivtrafikkens omdømme og Ruters ønskede omdømmeposisjon: "Ruter – drivkraft for en stadig bedre kollektivtrafikk i Oslo og Akershus"

Underliggende målsetninger eksternt:

- Hjulpen kjennskap til Ruter som merkevare i 2013: 96 %
- Uhjulpen kjennskap til Ruter som merkevare i 2013: 70 %
- At nye kundesegmenter bruker alle transportmidlene
- At nye reisevaner blir etablert, utenom rushtrafikken

Underliggende målsetninger internt:

- Økt attraktivitet for kollektivbransjen som arbeidsplass
- Økt samhandling og fellesskapsfølelse blant alle som jobber for å levere et best mulig kundetilbud i kollektivnettverket i Oslo og Akershus

## 3.4 Kundebehov og dagens posisjon for Ruter

### 3.4.1 Kundeinnsikt

Innsikt i kundebehovene er helt essensielt for å utvikle en suksessfull merkevarestrategi. Merkevarer som ikke er forankret i de reelle rasjonelle og emosjonelle kundebehovene i målgruppene vil ikke oppnå den effekten man ønsker. Denne merkevarestrategien er basert på grundige markedsundersøkelser med fokus på kundebehov og holdninger knyttet til kollektivtrafikken i hovedstadsregionen.

I tillegg er det innhentet kundeinnsikt fra operatørselskapene, og gjennomført intervjuer med ressurspersoner hos operatørene, Trafikanten og Ruter.

### 3.4.2 Målgrupper og segmentering

Ruter har pr i dag ingen segmenteringsmodell som kan tydeliggjøre prioriteringene innenfor de enkelte segmentene, men dette arbeidet vil nå starte og vil bli en del av implementeringen av merkevarestrategien. Ut i fra kundeinnsikten står de største brukerne (4-7 dager i uken) for ca 80 % av kollektivreisene. Segmenteringsmodellen skal blant annet tydeliggjøre kjernesegmentet à la storbrukere med høy omsetning og høye krav til mange funksjonelle attributter. Videre bør det velges fokussegmenter der man får mest igjen for de markedsinvesteringene man gjør i forhold til å øke markedsandelen.

### 3.4.3 Generelt om kundebehov

De grunnleggende rasjonelle og emosjonelle behovene til kundene i kollektivtrafikken er strategiens utgangspunkt. Det er ikke mulig å bygge sterke merkevarer uten å sette kundebehovene først.

---

<sup>1</sup> Inkluderer billettinntekter for Oslo og Akershus, skolebilletter, samt 100 mill i tilskudd fra eiere grunnet innføring av ny pris- og sonestruktur

Kundenes behov i forhold til kollektivtrafikken er komplekst og varierende. Men noen grunnleggende behov eksisterer på tvers av alle segmenter og målgrupper. Hva kundene har behov for varierer i forhold til hvor ofte de reiser kollektivt. Undersøkelser viser at de som reiser oftest og derfor har mest kunnskap om det å reise i nettverket av transportmidler, har færre og mindre ressurskrevende behov enn de som reiser av og til eller sjeldnere. Daglige brukere kjenner til mulighetene og eventuelle utfordringer som ligger i nettverket av kollektivtrafikk i Oslo og Akershus. De vet hvor billettene kjøpes, hvilke billettype som lønner seg og hvilke reisemål som kan nås ved å reise kollektivt.

De som reiser sjeldnere trenger å bli overbevist om at kollektivtrafikken kan benyttes oftere på en enkel måte. Mange av dem som ikke reiser ofte er preget av fordommer, myter og frykt for å havne i en stress-situasjon. For disse fremstår nettverket som komplisert, utilstrekkelig og mindre relevant i en hverdagssammenheng. De som reiser sjeldent har behov for kunnskap, trygghet og motivasjon til å reise mer kollektivt – i tillegg til hyppige avganger, punktlighet og ikke minst enkel og tydelig informasjon for å bli en mer lojal kollektivkunde.

Undersøkelser viser også at det er mange som bytter transportmiddel på samme reise. 7 av 10 i Oslo og 5 av 10 i Akershus sier at de bytter transportmiddel av og til eller oftere 2025 (Kilde; K2010, Ruters strategiske kollektivtrafikkplan K2010-2030). Dette stiller store krav til at nettverket med alle transportmidlene fungerer optimalt.

#### 3.4.4 Rasjonelle kundebehov

De viktigste rasjonelle kundebehovene er:

##### Behov for relevante reisemål i nettverket

Først og fremst dreier det seg om reisemål. Hvis ikke et eller flere av transportmidlene har et stopp i nærheten av dit kundene skal, er det å reise kollektivt ikke relevant. Da må kundene bruke andre transportmidler.

##### Behov for punktlighet

De aller fleste er avhengig av å komme fram dit de skal til riktig tid. At man ikke gjør det får ikke bare konsekvenser for en selv, men ofte også for andre (kolleger, familie, venner etc.). Punktlighet er ett av to behov som har størst viktighet for kundene.

##### Behov for hyppige avganger

Det andre viktige punktet er hyppige avganger (frekvens). Antall avganger legger premissene sammen med rutenettet på om kundene kan reise kollektivt. Hvor lang tid de bruker fra dør-til-dør er viktig for mange. Kundene blir mer og mer opptatt av tid, og de vil ikke vente for lenge. Dette gjelder spesielt om de må bytte transportmiddel for å komme til sitt endelige reisemål.

##### Behov for rimelige priser

Prisnivået, opplevd eller konkret, er også en faktor som avgjør kundenes valg. Opplevs det som dyrere å reise kollektivt i forhold til for eksempel bil, vil mange velge bilen fremfor kollektivtrafikken.

##### Behov for enkel og tydelig informasjon

Informasjonsbehovet vil alltid være tilstede i større eller mindre grad hos alle kundene. Alle typer kunder har behov for tydelig, enkel og relevant informasjon før og under reisen. For de som reiser ofte og er godt kjent med kollektivtilbudet er det særlig avviks- og annen trafikantinformasjon som er viktig. For de som reiser sjeldnere er informasjonsbehovet naturlig nok større (alt fra skilting på holdeplasser og ruteinformasjon til priser og utsalgssteder for billetter), og særlig i forhold til reisemål som krever at kunden må bytte transportmiddel.

#### 3.4.5 Emosjonelle kundebehov

Det er lett å tenke at alle som reiser kollektivt gjør det av rasjonelle grunner som å spare tid og penger. Men det viser seg at også følelser spiller en viktig rolle når kundene står foran valget om



enten å reise kollektivt eller bruke andre transportmidler. De som oftest reiser kollektivt har de sterkeste positive følelsene knyttet til det å reise kollektivt, mens de som reiser sjeldent preges av mindre gode følelser.

De viktigste emosjonelle kundebehovene er:

#### Behov for å slappe av og ta det med ro

Av de positive følelsene som beskrives oftest av kundene er avslapping og fravær av stress. Mange føler at det å reise kollektivt betyr å ta det med ro. Man har tid til seg selv under reisen og det oppleves som "egentid".

#### Behov for å være sosial

Det å reise kollektivt er å reise sammen med andre. Derfor er det mange som synes at det er sosialt å reise kollektivt, og setter pris på det. Men man velger selv om man vil være sosial eller om man vil lese en bok eller kanskje høre på musikk under reisen.

#### Behov for å mosjonere litt

Flere synes også at det å reise kollektivt betyr at man mosjonerer mer enn om man hadde kjørt bil fra dør til dør. Å gå fra et stoppested til et annet, kanskje legge inn en ekstra tur eller velge en stasjon som ligger lengre borte er det mange av kundene som gjør daglig, om de har tid til det.

#### Behov for å gjøre en god gjerning

Å reise kollektivt gir mange et element av god samvittighet. De miljømessige aspektene ved å reise flere sammen er godt kjent. Noen reiser også kollektivt av miljømessige hensyn. Men generelt er ikke miljøaspektet en sterk driver, men mer en underbyggende faktor som rettferdiggjør valget.

### 3.4.6 Holdninger og oppfatning av merkevaren Ruter hos kundene

Gjennom flere eksterne kundeundersøkelser, både kvalitative og kvantitative, samt gjennom Reisevaneundersøkelsen (MIS), har vi fått et godt innblikk i oppfatningen av merkevaren Ruter i markedet.

Ruters uhjulpne kjennskap er for siste kvartal i 2009 på 59 %, mens den totale kjennskapen til Ruter var på 90 % i siste kvartal 2009.

Ruters omdømmetall for 2009 er 82 %. Dette er en økning på 5 prosentpoeng i forhold til fjoråret. Ruters omdømme er høyest i Oslo, med 85 %, mens målinger i Akershus viser 77 %. Det er imidlertid i Akershus forbedringen er størst, med en vekst på 6 prosentpoeng sammenlignet med fjoråret.

Både kjennsaps- og omdømmetallene er vurdert som høye sett i forhold til den tiden Ruter har eksistert i markedet, og danner et svært godt utgangspunkt for videre arbeid ut mot kundene. Ruter har - som en felles avsender for kollektivtrafikken i Oslo og Akershus - et godt fundament å videreutvikle merkevaren på og bygge relevant innhold i den. Flere og flere har en knagg å henge kommunikasjonen fra Ruter på rent kjennsapsmessig.

I 2009 ble det gjennomført over 30.000 personlige intervjuer av kunder om bord i de ulike transportmidlene. Resultatet for 2009 viser at 91 % av kundene er tilfreds med reisen, en økning på 2 prosentpoeng fra 2008.

Generelt sett er kollektivkundene positive til Ruter som selskap, informasjon fra Ruter og rutetilbudet til Ruter. Men det er noen forskjeller det er verdt å merke seg:

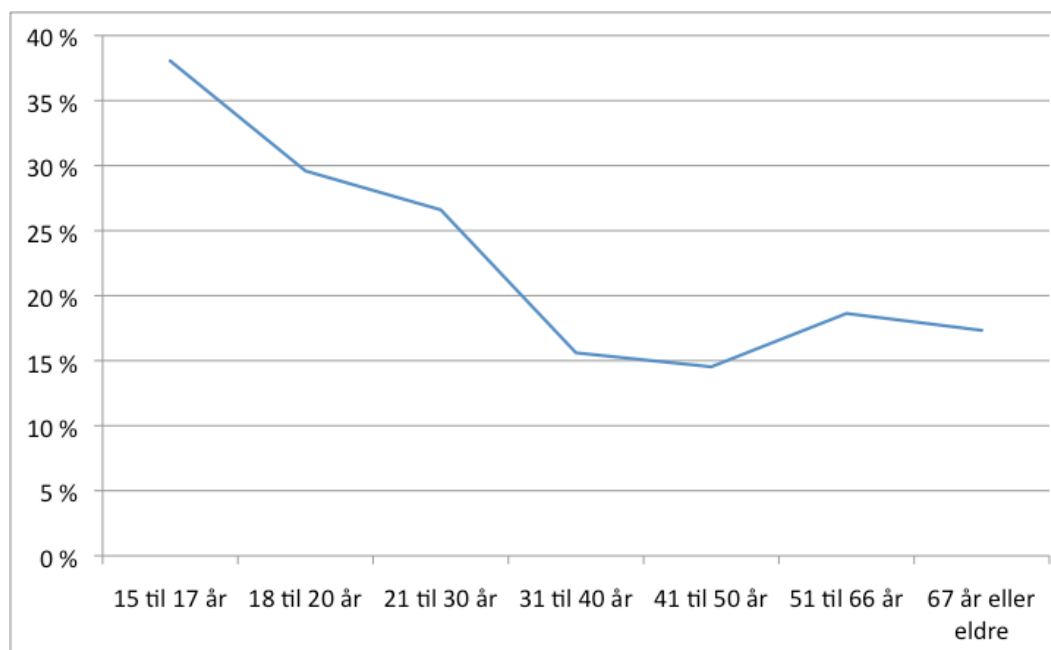
- Reisende i Oslo mer positive enn reisende i Akershus.
- Reisende som bytter transportmiddel og krysser fylkesgrensen er gjennomgående mer positive til Ruter enn gjennomsnittet.
- Reisende som bytter i Oslo er mer positive enn tilsvarende gruppe i Akershus.
- En betydelig lavere andel i Akershus enn i Oslo opplever informasjon fra Ruter som svært god/god.

- Det er en sterk sammenheng mellom negative holdninger til Ruter og opplevelse av at kollektivtilbudet er komplisert.
- De største forbedringspunktene er knyttet til god nok informasjon ved avvik og tilrettelegging av informasjon for de som bytter transportmiddel.

Både de kvantitative og kvalitative undersøkelsene som er foretatt viser at Ruter er godt forankret i funksjonelle egenskaper (eksempelvis transportselskap, miljøvennlig, nyttig samfunnsaktør, godt rutetilbud), men forholdsvis svak på emosjonelle egenskaper (merkets personlighet og emosjonelle innhold). Litt forenklet kan man si at Ruter oppleves som en del av infrastrukturen. Kundene har i dag ingen sterke følelser, oppfatninger eller holdninger til Ruter. For noen er Ruter "det nye" mens det for andre "kun er et navn" uten nevneverdig innhold. Men felles er høye forventninger til at Ruter skal levere et enda bedre kollektivtilbud i fremtiden. Oppgaven fremover i et merkevareperspektiv vil være å bygge sterkere emosjonelle bindinger til kundene ved å innholdsfylle merkevaren utover det rent funksjonelle.

### 3.4.7 Reisesegmenter og kollektivandeler

Det er til dels stor variasjon i kollektivandelen innenfor de enkelte reisesegmentene. Kollektiv markedsandel fordelt på alder varierer fra nesten 40 % i aldersgruppen 15 til 17 år ned til under 15 % for aldersgruppen 41 til 50 år. De fleste bruker kollektivtrafikken til jobb- og skolereiser. Det er behov for å etablere nye og varige reisevaner også utenfor rushtiden. (Kilde: Ruter MIS Oslo og Akershus fra januar 2006 tom august 2009).



Når det gjelder kollektiv reisefrekvens, ser man at de hyppigste brukerne (4–7 dager pr uke) står for 79 % og 78 % av kollektivreisene i hhv Oslo og Akershus.

Alle tall fra Ruter MIS er fra 2008	Andel av befolkning		Kollektivandel		Andel av kollektivreisene	
	Oslo	Akershus	Oslo	Akershus	Oslo	Akershus
<b>Kollektiv reisefrekvens</b>						
4-7 dager pr uke	41 %	23 %	53 %	44 %	79 %	78 %
2-3 dager pr uke	20 %	9 %	20 %	16 %	14 %	11 %
Ukentlig	12 %	8 %	9 %	5 %	4 %	3 %
Hver 14. dag	11 %	12 %	4 %	4 %	1 %	4 %
Hver måned	7 %	16 %	3 %	1 %	1 %	1 %
Sjeldnere	8 %	26 %	2 %	1 %	1 %	2 %
Aldri	2 %	5 %	2 %	1 %	0 %	0 %
Ubesvart/vet ikke	0 %	0 %	6 %	23 %	0 %	0 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>27 %</b>	<b>12 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Tilfredsheten til de som reiser ofte er signifikant høyere enn de som reiser sjeldent. De som reiser sjeldnere trenger å bli overbevist om at kollektivtrafikken kan benyttes oftere på en enkel måte, og de preges av manglende kunnskap og myter.

### 3.5 Samarbeid og kultur

Det er mange som forholder seg til Ruter og mange Ruter skal forholde seg til. Ruter er ingenting alene, og er helt avhengig av et optimalt samarbeid med alle partnerne for å bygge en sterk felles merkevare for kollektivtrafikken. Kundernes personlige møte med kollektivtrafikken frontes i stor grad av operatørene, og de er sentrale for å kunne levere på kundeløfte og verdiproposisjon. Det er viktig å påpeke at medarbeidere hos operatørene har en tosidig rolle: De skal opptre på vegne av én felles merkevare når de utfører oppdraget samtidig som de tilhører sitt eget "lag" på hjemmebane. Denne balansen må håndteres på en god måte i samarbeidet.

## 4. Merkeverens innhold

### 4.1 Kundeløfte

#### **Kundeløfte: Enkelt for deg. Bra for alle.**

Kundeløftet er kjernen i merkevarestrategien, og skal skape en forventning i markedet til hva merkeveren Ruter kan og skal levere, og skal være vår konkurransemessige fordel. Internt skal det hjelpe oss å holde riktig kurs, og tydeliggjøre hvilke forpliktelser vi har overfor våre kunder. Et kundeløfte er ikke et slagord, kun en formulering til internt bruk.

Kundeløftet skal speile kollektivfamiliens ambisjon om ønsket oppfatning blant kunder og andre interessenter. Alle må eie kundeløftet, enten vi jobber i administrasjonen eller fører et transportmiddel på vegne av Ruter. Med over 250 millioner reiser i løpet av et år gir det seg selv at det er særdeles viktig at de som er i kundefront hver eneste dag er tro mot løftet, men det er i all hovedsak summen av hele verdikjeden som har kraft nok til å levere på kundeløfte – fra planlegging av trafikktilbud, produktutvikling, sonesystemer, trafikantinformasjon, tilgjengelig distribusjon, kundeservice, kommunikasjon og reisegaranti for å nevne noen viktige elementer.

Kundeløftet "Enkelt for deg. Bra for alle" er attraktivt både internt og eksternt. Det er relatert til den viktigste kjøpsgrunnen og forplikter til innovasjon i årene fremover. Kundeløftet er konkret og favner både den enkelte kunden og fellesskapet.

*Enkelt for individet:* Vi gjør det enkelt for kundene å komme seg dit man vil. Vi gjør stadige bestrebelse for å forenkle alle sider av kollektivtilbudet.

*Positivt for fellesskapet:* Ved at vi bidrar til å øke andelen som reiser kollektivt skaper man en bedre fungerende region og et adskillig bedre miljø.

## 4.2 Verdiproposisjon

Selv om antall passasjerer som reiser med kollektivtrafikken i Oslo og Akershus øker jevnt, øker også antall reisende med privatbil. I takt med velstandsutviklingen vil flere og flere få råd til å ha en eller flere biler i husholdet. Dette innebærer at konkurransen vil bli tøffere for kollektivtrafikken i hovedstadsregionen. Oppgaven for merkevaren Ruter er derfor å tydelig synliggjøre konkurransefordeler på vegne av alle involverte i kollektivtrafikken i Oslo og Akershus. Konkurransefordelene må i stor grad relatere seg til biltrafikk som hovedkonkurrenten kollektivtrafikken skal ta markedsandeler fra. I og med at hele markedet i Oslo og Akershus er kundegrunnlaget vårt, vil ikke alt passe til alle. Men dette må ikke være til hinder for å fremheve de viktigste fordelene.

Kollektivtransportens viktigste funksjonelle og emosjonelle fordeler, basert på kundeinnsikt:

Funksjonelle fordeler	Emosjonelle fordeler
<b>Hyppige avganger</b>	<b>Behagelig</b>
<b>Punktlig</b>	<b>Sosial</b>
<b>Effektiv</b>	<b>Opplevelsesrik</b>
<b>Tilgjengelig</b>	<b>Smart</b>
<b>Enkelt og praktisk</b>	
<b>Økonomisk gunstig</b>	

Fordelene skal utgjøre bevisene for strategien og gi troverdighet til kundeløftet, både internt og eksternt. I sitt møte med produktet skal kundene oppleve bevisene, og dermed få bekreftet kundeløftet. Bevisene er valgt fordi de demonstrerer kundeløftet (kilde; Markup; artikkel "Innholdet i merkevarestrategien"). De viktigste konkurransefordelene er satt inn i en verdiproposisjon (fordeler minus pris = verdi). En hensiktsmessig verdiproposisjon vil sikre at kunden ser en god grunn til å reise kollektivt. Verdiproposisjonen skal støtte oppunder kundeløfte for å gi dette troverdighet, og er viktig i selve byggingen av merket for å skape attraktive assosiasjoner som skaper preferanse for å reise kollektivt. Verdiproposisjonen skal bidra til å sette fokus på kollektivnettverkets tydelige, relevante, attraktive og differensierende fordeler, og består av både funksjonelle og emosjonelle fordeler. De rasjonelle argumentene er ikke nok til å nå målsetningene til kollektivtrafikken i Oslo og Akershus.

### **Kollektivtransportens verdiproposisjon:**

For alle som ferdes på kryss og tvers i Oslo og Akershus, er kollektivt den smarte måten å reise på. Med sine uttallige reisemål, hyppige avganger, moderne transportmidler, enkle informasjonssystemer, samt enkle og rimelige billettløsninger – kommer du deg effektivt og sømløst rundt i regionen. I tillegg får du et pusterom i hverdagen preget av ro, sosialt samvær og mange små og store opplevelser – hver dag.

*Beskrivelse av funksjonelle fordeler:*

#### Hyppige avganger

Ingen kunder liker å vente for lenge på neste buss eller T-bane. Dermed blir en optimal frekvens på transportmidlene avgjørende – spesielt for de som bytter fra et transportmiddel til et annet. Har kundene en opplevelse at det er for få avganger, blir bilen med en gang et reelt alternativ.

### Punktlig

De aller fleste er avhengig av å komme frem dit de skal til riktig tid. Spesielt for de som bruker kollektivtrafikken til arbeids-, skole- og tjenestereiser. Men også de som reiser kollektivt i fritiden synes at punktlighet er viktig. Kan man ikke stole på rutetabellen, vil mange vurdere å finne seg en annen transportmulighet.

### Effektiv

Det føles både effektivt og mer tidsbesparende å reise kollektivt – gitt at punktligheten er ivaretatt og / eller at det er hyppige avganger. I rushtiden kommer dette best frem, da det å kjøre bil anses som lite optimalt, stressende og langtekkelig. Samtidig er det mange som bruker tiden om bord på transportmidlene effektivt. Det kan dreie seg om alt fra å forberede jobb- og skoleoppgaver til å gjøre avtaler for å få oversikt eller forberede seg på nye utfordringer. Dette er et viktig konkurranseparameter i forhold til å kjøre bil.

### Tilgjengelig

Nettverkets utallige reisemål og nærhet til holdeplasser er noen av de faktorene som gjør at kundene våre i dag sier at kollektivtrafikken virker tilgjengelig og åpen. Men også her er geografi avgjørende. Folk i Oslo er mer fornøyd med tilgjengeligheten enn de i Akershus.

### Enkelt og praktisk

Mange kunder opplever at det er enkelt å benytte seg av dagens reisetilbud. Terskelen for å gå av og på er lav. Reisemålene er relevante for mange og i Oslo og ved knutepunktene i Akershus er det enkelt å bytte transportmiddel. Samtidig mener mange som også har bil at kollektivtrafikken er mer praktisk og funksjonell.

### Økonomisk gunstig

I dag vurderer mange av kundene, spesielt i Oslo, at det er rimeligere å reise kollektivt enn det er å kjøre bil. Kundene gjør en totalvurdering der ting som parkeringsavgifter, bompenger, drivstoffpriser, vedlikehold og avgifter spiller inn. Men skulle denne opplevelsen endres, og det oppleves dyrere å reise kollektivt, vil mange av dagens kunder kunne endre transportvaner.

### *Beskrivelse av emosjonelle fordeler:*

#### Behagelig

De hyppigste brukerne sier at det oppleves som avslappende og lite stressende å reise kollektivt. Tiden om bord på transportmidlene føles verdifull. Man tar det med ro, og ser og hører på medpassasjerer. Mange lytter til musikk eller radio, og det er populært å lese bøker og aviser. Kundene våre får tid til seg selv og reisen blir et pusterom i hverdagen. Bilen representerer for mange det motsatte. Bilhold og bilkjøring kan virke stressende og besværlig for mange av dagens faste kunder. Noen kunder assosierer det å reise kollektivt er det motsatte av å kjøre bil når det kommer til stress og mas.

#### Sosial

Å reise kollektivt skiller seg fra det å kjøre bil på et vesentlig punkt. Om bord på transportmidlene ferdes du sammen med andre. Selv om noen kanskje synes dette er utfordrende, er det valgfritt om man ønsker å ta kontakt og skape en dialog – eller bare velge å observere andre. Våre ivrigste kunder er tydelige på at det sosiale aspektet ved det å reise kollektivt er positivt og virker motiverende. Dette er kanskje ikke så rart, med tanke på at sosiale nettverk på nettet stadig blir mer populært og får nye kunder i alle aldersgrupper.

#### Opplevelsesrik

Tiden kundene tilbringer på stasjonsområdet og om bord på transportmidlene er fylt av små og store hendelser. Det kan være alt fra underholdende episoder, karakterer, samtaler eller at det skjer noe spennende utenfor vinduene – mens passasjerene reiser gjennom byen eller i regionen. Hver dag om bord på transportmidlene er fylt av nye muligheter til å oppleve noe nytt. I tillegg venter det mange interessante begivenheter og reisemål langs rutenettet som kundene kan ta del i. Bilkjøring derimot er ofte monotont og direkte kjedelig i visse situasjoner.

## Smart

Å reise kollektivt oppleves som det smarte valget for mange. Det er sammensatt av mange årsaker som for hver enkelt av kundene våre vektet forskjellig. I hovedsak dreier det seg om at det er effektivt, pusterom i hverdagen, økonomisk gunstig og ikke minst bra for miljøet.

### 4.3 Merkevarens posisjon

Posisjonen er på mange måter en mental knagg hvor kundene henger sine forestillinger om og forståelse av en merkevare. Knaggen til Volvo er "sikkerhet", Flytoget er det "den raskeste veien" og Hurtigruten er det den "beste måten å oppleve norskekysten på". En tydelig posisjon i hodene til publikum er gull verdt i en konkurransesammenheng. I de situasjonene hvor kundene skal velge hvorvidt de skal kjøre bil eller reise kollektivt, er det avgjørende at det knyttes noen klare og positive fordeler til det å reise kollektivt. For mange står bilen for individuell frihet og fleksibilitet. Bilen er nøkkelen til å kunne bevege seg akkurat hvor og når man vil i samfunnet. Det er også forbundet med status og image. Og selv om det å skaffe seg bil / bruke bil av mange oppleves som dyrt – har flere og flere økonomisk anledning til å velge bil fremfor kollektivtrafikken.

Merkevarens posisjon er ikke et slagord som skal benyttes eksternt ut mot kundene, men en intern, retningsgivende formulering til bruk i merkevarerarbeidet. Den angir et etterlatt inntrykk kundene skal sitte igjen med.

#### **Merkevarens posisjonsmål: Den smarte måten å reise på i hovedstadsregionen**

Posisjonen bør inneholde et begrep/setning som både kan tolkes emosjonelt og rasjonelt. "Smart" er et begrep som har disse to dimensjonene i seg – både IQ og EQ. På den ene siden er det den fornuftigste og / eller mest praktiske måten å reise på i hovedstadsregionen. På den andre siden er det en behagelig og sosial måte å reise på - fordi du slipper stress, mas og kan ta det med ro i selskap med andre. I tillegg er det bra for miljøet. Det betyr at kundene skal sitte igjen med den gode følelsen av å ha gjort et smart valg – på vegne av seg selv og resten av samfunnet når de reiser kollektivt.

### 4.4 Merkearkitektur

#### 4.4.1 Premisser for valg av merkearkitektur

Merkearkitekturen legger premissene for hvor mange merkevarer og identitetslementer kunden skal være eksponert for når de kjøper og anvender kollektivtjenester. Arkitekturen bestemmer også hvordan elementene skal fungere sammen rent visuelt på alle typer kommunikasjonsflater.

Følgende er vektlagt ved valg av merkearkitektur i merkevarerstrategien for kollektivtrafikken i Oslo og Akershus:

- Kundebehovene er førende
- Kollektivtrafikken må fremstå samordnet, helhetlig, tydelig og slagkraftig for å ta markedsandeler fra biltrafikken
- Strategien skal bidra til at kollektivtrafikkens mål for antall reisende, inntekter og kundetilfredshet realiseres
- Strategien må være kostnadseffektiv
- Strategien må være enkel å forstå og operasjonalisere for alle interessenter

Kundenes behov er førende for valg av merkearkitektur. I undersøkelsene som er gjennomført er kundene klare på at de ønsker å forholde seg til én avsender og ett kontaktpunkt i sin relasjon med kollektivtrafikken. De opplever at de ulike transportmidlene utfyller hverandre og hører sammen i ett felles nettverk. Begrunnelsen kundene gir for sitt ønske er tydelig – det gjør deres hverdag enklere; både de som reiser ofte og de som reiser sjelden.

#### 4.4.2 Valgt merkearkitektur

Det skal kun være én felles avsender i all kundekommunikasjon på vegne av kollektivtrafikken i Oslo og Akershus. Denne avsenderen er Ruter. Dette vil sikre at det er ett selskap som fremstår som ansvarlig overfor kundene, på tvers av transportmidler og geografiske skillelinjer. Dette er i tråd med kundenes behov og intensjonene bak det å etablere et felles selskap for kollektivtrafikken i Oslo og Akershus. Ruter navnet og nettverksymbolet vil fortelle alle om ett og samme kollektivnett i hele regionen. Transportmidlene skal omtales som trikk, T-bane, buss og båt. Piktogrammene for transportmidlene skal benyttes i størst mulig grad som et informativt element til kundene. Transportmidlenes fordeler skal kommuniseres, men gjennom andre elementer enn logobruk.

Unntak:

- Tilfeller hvor operatørene er lovpålagt å fremstå som en ansvarlig juridisk enhet. Da skal informasjonen signeres med selskapets navn.
- Merking av transportmidler: Merking med Ruterlogo, nettverkssymbolet, samt selskapets navn oppe bak på transportmidlet.

Samarbeidspartnerne kan naturligvis i kommunikasjon med andre interessenter enn kunder benytte eget selskapsnavn/logo, så lenge det er i tråd med til enhver tid gjeldende kontrakter/avtaler, strategier og policydokumenter som regulerer rolledelingen mellom selskapene.

#### 4.5 Kommunikasjonskonsept

Kommunikasjonskonseptet er en overliggende idé og fungerer som en ramme for all ekstern kommunikasjon. Kommunikasjonskonseptet vil bli utarbeidet basert på merkevarestrategien, og vil bli lagt ved dette dokumentet når det er ferdig utarbeidet. Det vil også bli jobbet med utforming av merkevarens personlighetstrekk og pay-off i forbindelse med konseptet.

### **5. Implementeringsplan knyttet til merkevarestrategien**

En overordnet plan for implementeringen av merkevarestrategien vil bli utarbeidet i samarbeid med operatørene og andre samarbeidspartnere. Implementeringsplanen vil konkretisere hvilke aktiviteter som skal gjennomføres, i hvilken rekkefølge, tidsperioder og hvem som er ansvarlig for den enkelte aktivitet.



Ruter As  
Dronningens gate 40  
Postboks 1030 Sentrum, 0104 Oslo  
Telefon: 40 00 67 00  
kundesenter@ruter.no  
www.ruter.no