

# 2019

VUOSIKERTOMUS

# SISÄLLYS

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| Avainluvut .....               | 3  |
| Toimitusjohtajan katsaus ..... | 4  |
| Toimintaympäristö .....        | 6  |
| Toimintakertomus .....         | 7  |
| Tilinpäätös .....              | 12 |
| Konserni .....                 | 12 |
| Emoyhtiö .....                 | 15 |
| Hallinnointi .....             | 18 |

## MATKAHUOLTO LYHYESTI

Matkahuolto on ylpeänä pitänyt Suomea liikkeellä jo vuodesta 1933 toimien matkustaja- ja pakettipalveluiden jalustatalouden edelläkävijänä. Kuljetamme ihmisiä ja paketteja Suomen joka kolkkaan ja huolehdimme suomalaisten kuljetus- ja matkustustarpeista.

Tarjoamme kuluttajille, yritysasiakkaille ja liikennöitsijöille monipuolisia liikkumisen ja logistiikan palveluita, kuten valtakunnalliset aikataulu- ja matkakorttijärjestelmät ja bussi-liikenteeseen perustuva paketinkuljetusjärjestelmä. Yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa Matkahuollon palveluverkosto kattaa 2 000 palvelupistettä ympäri Suomen. Vuonna 2019 Matkahuollon liikevaihto oli noin 98,4 miljoonaa euroa.



## PRO FORMA AVAINLUVUT 2019

Konsernin liikevaihto

# 98,4 M€

2018: 91,0 M€,  
MUUTOS +8,1 %

Liikevoitto/tappio

# 3,2 M€

2018: -1,2 M€

Liikevoitosta on poistettu kertaluontoinen seuraamusmaksu, joka on tulosvaikutukseltaan 4,2 M€

Matkahuollon palveluksessa

# 744 henkilöä

VUODEN 2019 LOPUSSA

Myytyjen bussimatkojen  
määrä lähes

# +7,0 %

VUOTEEN 2018  
VERRATTUNA.



# 2 000

Matkahuollon  
palvelupistettä

## Toimitusjohtajan katsaus 2019

## UUDISTUSTEN VUOSI

Matkahuollon uutta suuntaa rakennettiin vuonna 2019 talouden tervehdyttämisen, uuden strategian ja koko organisaation modernisoinnin keinoin. Positiiviset tulokset antavat hyvät lähtökohdat tulevalle.

Ensimmäinen kokonainen vuoteni Matkahuollon toimitusjohtajana huipentui marras-joulukuussa kaikkien aikojen ennätysvolyymiin verkostossamme. Vuoden aikana kuljetettiin kaikkiaan noin 20 miljoonaa pakettia. Selvisimme posti- ja logistiikka-alan lakosta ja vuoden huippusesongista erinomaisesti, mikä vaikutti osaltaan koko vuoden vertailukelpoisen tuloksen kääntymiseen merkittävästi positiiviseksi. Kuitenkin kertaluontoiset erät veivät kirjanpidollisen tuloksen tappiolliseksi.

Vertailukelpoisen tuloksen taustalla on toteuttamamme talouden tervehdytysohjelma, johon on sisältynyt muun muassa prosessien, toimintamallien sekä laajasti myös johtamisjärjestelmän kehittämistä. Yhtenäistämällä tuotantoa olemme pystyneet nostamaan sen tehokkuutta merkittävästi. Tämän lisäksi selkeytimme ja kehitimme tuote-ehtoja ja neuvotelimme esimerkiksi kannattamattomia asiakassopimuksia uusiksi. Keskityimme entistä voimakkaammin strategian mukaiseen liiketoimintaan ja esimerkiksi karsimme verkostostamme lähetyksiä, jotka eivät parhaalla mahdollisella tavalla sopi-

neet bussilla kuljetettaviksi. Tämän myötä luovimme esimerkiksi osasta alueellisista kuljetuksista kuten lääke- ja ateriakuljetuksista. Näiden toimenpiteiden tuloksena ja koko organisaation hienon venymisen ansiosta verkostomme toimi vuodenvaihteessa ennätysmäisestä pakettien määrästä huolimatta paremmin kuin koskaan.

Samaan aikaan tervehdyttämisen kanssa olemme uudistaneet Matkahuollon strategiaa sekä modernisoineet koko yritystä vastaamaan nykypäivän ja tulevaisuuden vaatimuksiin. Strategiatyön käynnistimme heti alkuvuodesta toteuttamalla muun muassa tulevaisuus- ja käyttäjä-tutkimuksia, liikennöitsijäkyselyn sekä keräämällä kilpailija- ja markkinadataa. Tämän pohjalta määrittelimme seuraavat neljä strategista tavoitetta, jotka ovat ohjanneet työtämme uusien palveluiden kehittämiseksi: haluamme olla Suomen suosituin matkustamisen ja liikkumisen palvelu, liikennöitsijän ensisijainen valinta kumppaniksi, pakettilähetysten ykkönen sekä verkkokaupan ja vastaanottajan ykkösvalinta.

Monipuolisesti dataa hyödyntämällä voimme vastata mullistuvan toimintaympäristömme vaatimuksiin.



## Tavoitteena ylivoimainen asiakaskokemus

Strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi olemme nyt rakentamassa kaiken datan yhteen kokoavaa palvelualustaa, jonka päälle luodaan moderneja ja asiakaslähtöisiä palveluita. Monipuolisesti dataa hyödyntämällä voimme vastata mullistuvan toimintaympäristömme vaatimuksiin ja irrallisten järjestelmien sijaan tiedot aikatauluista ja reiteistä, matkakohteista, pysäkeistä, pakettivirroista ja asiakkaita tuodaan yhteiseen palvelualustaan. Muuttamalla tulevaisuudessa esimerkiksi kaikki 75 000 pysäkkiämme mobiilipalvelun avulla helppokäyttöiseksi pakettien jättö- ja noutopisteiksi voimme tuoda markkinoille täysin uudenlaisen pakettipalvelun.

Ensimmäinen esimerkki uudistuksistamme on vuonna 2019 käynnistetty Matkaketjut-projekti, jonka tuloksena lanseerasimme keväällä 2020 pilottiversion uudesta digitaalisesta mobiilipalvelusta kuluttajille ja liikennöitsijöille. Se mahdollistaa karttapohjaisen reittihaun valtakunnallisesti ja lipun ostamisen osoitteesta osoitteeseen. Palvelu vastaa yksilömatkailun voimakkaaseen kasvuun ja tarpeeseen tarjota matkailijoille paikallisia elämyksiä sekä päästä päähän suunniteltuja, katkeamattomia matkaketjuja.

Vaikka Matkahuollon kautta myytyjen bussimatkojen kasvu jatkui edelleen vahvana myös vuonna 2019, meidän tulee jatkossakin rakentaa matkustamisen ja liikkumisen erilaisille asiakasryhmille näiden tarpeita vastaavia palveluita ja

kyetä tarjoamaan ylivoimainen ja toimialan paras asiakaskokemus.

Strategiaa työstäessämme ymmärsimme myös eksyneemme alkuperäisestä toiminta-ajatuksistamme bussiliikenteen palvelu- ja markkinointiyhtiönä: perustehtävänämme on tuoda busseihin ihmisiä ja paketteja, osaltamme edistää linja-autoalan kilpailukykyä ja edelleen koko joukkoliikennetoimialan houkuttelevuutta.

Liikennöitsijät ovat meille uuden strategian mukaisesti keskeinen asiakaskunta. Esimerkki liikennöitsijöiden huomioimisesta uusien palveluiden kehitystyössä on vuonna 2019 lanseerattu Matkassa-sovellus, joka korvaa paitsi vanhat rahastuslaitteet, myös esimerkiksi mahdollistaa paremman matkustaja- ja pakettitietojen hallinnan ja reaaliaikaiset kulkutiedot.

## Positiiviset näkymät

Matkahuollon siirtyessä uudelle vuosikymmenelle moni perusasia on nyt aiempaa paremmassa kunnossa: olemme saaneet yrityksen kannattavuuskehityksen kääntymään positiiviseksi ja toteuttamiemme tutkimusten mukaan sekä yleinen mielikuva meistä samoin kuin asiakastytyväisyytemme ovat toimialan kärjessä. Odotettavissa oleva verkko- ja vertaiskaupan sekä matkustajamäärien jatkuva kasvu tarjoaa lisäksi jatkossa Matkahuollolle merkittävää liiketoimintapotentiaalia. Vuodenvaihteen 2019-2020 ruuhka osoitti kuitenkin, että meillä on monissa työkaluissa ja prosesseissa edelleen kehittämistarpeita, joihin panostamme vuoden

## Matkahuollon siirtyessä uudelle vuosikymmenelle moni perusasia on nyt aiempaa paremmassa kunnossa.

2020 aikana. Positiivista on, että posti- ja logistiikka-alan lakon aikaan näimme silti uskoakseni ensimmäistä kertaa vuosin, kuinka sujuvasti yhteistyö toimi yli organisaation sisäisten rajojen.

Liikevaihdon odotamme kasvavan tänä vuonna maltillisesti, mutta alkuvuonna 2020 alkaneen koronavirusepidemian vaikutuksia koko vuoden liikevaihdon ja tulokselle on vielä vaikea ennakoida. Nyt jo on nähtävissä niin Matkustaja- kuin Liikennöitsijäpalveluissa, että vaikutus operatiiviseen liikevaihtoon ja tulokseen tulee olemaan negatiivinen, kun taas pakettiliiketoiminnan näkymät ovat merkittävästi positiivisemmat.

Meillä on erinomaiset lähtökohdat markkinaosuutemme kasvattamiseksi kaikilla liiketoiminta-alueilla ja juuri meille sopivien asiakkaiden houkuttelemiseksi. Meidän tulee olla ylpeitä ainutlaatuisesta asemastamme ja toiminnastamme ja muistaa, että Matkahuollolla on myös isompi yhteiskunnallinen merkitys koko linja-autoliikenteen toimintaedellytysten turvaajana.

**Janne Jakola**  
Toimitusjohtaja

## TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Matkahuolto on toiminut jo vuodesta 1933 lähtien matkustaja- ja pakettipalveluiden alustatalouden edelläkävijänä. Nyt toimintaympäristöämme mullistavat uudenlaiset voimat, kun markkinoille tulon kynnyks on madaltunut digitalisaation ja modernien liiketoimintamallien myötä. Kasvava verkkokauppa, sekä kuluttajatrendit ja liikennöitsijöiden tarpeet muovaavat palvelutarjontamme.

### Kierrättämisen trendi

Kuluttajien välinen vertaiskauppa kasvaa vuosittain yli kymmenen prosenttia. C2C-pakettilähetysissä voidaan hyödyntää erityisesti Matkahuollon bussiverkoston vahvuuksia.

### Digitalisaatio

Datan hyödyntäminen, keinoäly ja koneoppiminen muuttavat koko logistiikka-alaa.

### Verkkokaupan kasvu

Verkkokauppa on edelleen voimakkaassa kasvussa. Pelkästään B2C-pakettien volyymin odotetaan kaksinkertaistuvan. Myös yritysten välinen pakettiliikenne kasvaa. Samalla suuret ja tehokkaat kansainväliset toimijat kiristävät hintakilpailua.

### Ympäristö

Yritysten edellytetään kuormittavan toiminnallaan mahdollisimman vähän ympäristöä. Matkahuollon etuna on ympäristöä ja energiaa säästävä palvelu, joka mahdollistaa matkustajien ja pakettien kuljettamisen samanaikaisesti.

### Joukkoliikenteen kehitys

Matkamäärät ja kuluttajien kysyntä lisääntyvät jatkossa niin kaupunkiseuduilla kuin kaukoliikenteessäkin. Älykäs lipunmyynti mullistaa matkustusta.



### Vaativat kuluttajat

Verkkokauppapakettien vastaanottajista on tullut entistä vaativampia. Palvelut pitää saada nopeammin, läpinäkyvämmiin, halvemmalla ja lähemmäs.

### Matkustamisen muutos

Tarjolla on lukuisia liikkumisen muotoja. Yksilömatkailu on voimakkaassa kasvussa, ja matkailijat kaipaavat paikallisia elämyksiä sekä katkeamattomia matkaketjuja.

# HALLITUKSEN TOIMINTAKERTOMUS

1.1.2019–31.12.2019



Matkahuolto on vuonna 1933 perustettu suomalainen bussiliikenteen palvelu- ja markkinointiyritys, joka tuottaa asiakkailleen – kuluttajille, yrityksille ja yhteisöille – monipuolisia matkustaja-, paketti- ja liikennöitsijäpalveluita.

Matkahuolto-konsernin muodostavat emoyhtiö Oy Matkahuolto Ab, emoyhtiön täysin omistama tytäryhtiö Trimico Oy ja 17 joko täysin tai osin omistettua kiinteistöosakeyhtiötä.

## Tapahtumat tilikaudella ja sen jälkeen

Matkahuollon strategiaa uudistettiin vuoden 2019 aikana. Tämän myötä yhtiölle kiteytettiin uudet tavoitteet, joiden avulla se tähtää Suomen suosituimmaksi matkustamisen ja liikkumisen palveluntarjoajaksi, liikennöitsijän ensisijaiseksi kumppaniksi sekä pakettimarkkinoiden kärkitoimijaksi. Strategian myötä Liikennöitsijäpalvelut eriytettiin omaksi liiketoimintalueekseen.

Matkahuollon kautta myytyjen bussimatkojen kasvu jatkui vahvana edellisvuoden tapaan. Matkojen määrä nousi vuoteen 2018 verrattuna lähes seitsemän prosenttia, muun muassa kuluttajien joukkoliikenteen käyttöä ja lähimatkailua kohtaan kasvaneen kiinnostuksen siivittämänä. Kasvaneista matkamäärästä huolimatta matkustajapalveluiden liikevaihto supistui edellisvuodesta, koska kuluttajakäyttäytyminen suosi enemmän kertalippuja kuin perinteisiä sarjakortteja.

Kuljetimme ennätysmäärän, noin 20 miljoonaa

pakettia. Kasvu vuoteen 2018 verrattuna oli noin 30 prosenttia, ja sitä vauhdittivat sekä verkkokaupan että kuluttajien välisen vertaiskaupan voimakas kasvu. Myös Postin lakko vaikutti positiivisesti Matkahuollon kuljettamien pakettien määrään.

Asiakkaiden odotukset kuljetusten laadusta, nopeudesta ja tehokkuudesta ovat muuttuneet aikaisemmasta. Panostimme vuoden aikana asiakaskokemukseen uudistamalla ja selkeyttämällä niin käteis- kuin sopimusasiakkaidenkin pakettipalveluita. Kasvanut pakettimäärä edellytti myös tuotanto-organisaatiomme tehostamista, jotta paketit pystyttiin edelleen kuljettamaan luotettavasti ja nopeasti vastaanottajilleen. Tehostimme toimintaa vuoden aikana muun muassa vakioimalla tuotantoprosesseja ja toimintamalleja eri toimipisteissämme. Suurimpia muutoksia toiminnassamme olivat Kouvolan ja Kuopion logistiikkojen sekä Turun terminaalien liikkeenluovutukset.

Vaikka Matkahuolto kuljetti ennätysmäärän paketteja vuonna 2019, pystyimme kasvaneista volyymeista huolimatta pitämään kiinni hyvästä ja laadukkaasta asiakaspalvelusta. Taloustutkimuksen ja Vizeumin toteuttamissa tutkimuksissa Matkahuolto oli Suomen suositelluin kuljetuspalveluiden tarjoaja sekä kuluttajien että yrityspäyttäjien keskuudessa.

Ottamalla uuden ohjausmallin käyttöön Pakettipalveluiden myynnissä varmistimme uusien sopimusten kannattavuuden ja sovitujen toimintamallien sopivuuden tuotannon osalta.



Vuoden alussa kävimme läpi kaikki kannattamattomat asiakkuudet, ja tehdyn analyysin perusteella kehitimme sekä käteis- että yritysasiakkaiden palveluiden tuote-ehtoja.

Vuonna 2011 alkanut kilpailuoikeudellinen prosessi Kilpailu- ja kuluttajaviraston kanssa saatiin päätökseen kuluneen tilikauden aikana. Korkein hallinto-oikeus määräsi Matkahuollolle 4,3 miljoonan euron seuraamusmaksun. Yhtiö on käynyt prosessin alkamisen jälkeen hyvässä hengessä vuoropuhelua eri viranomaisten kanssa ja prosessin käynnistämiseen johtaneet toimintatavat on uusittu jo useita vuosia sitten.

Tilikauden aikana tarkasteltiin myös yhtiön ydinliiketoimintaan kuulumattomia toimintoja. Konsernissa päätettiin vapauttamaan pääomaa strategian mukaiseen liiketoiminnan kehittämiseen myymällä yhteensä 13 kiinteistöä ja huoneistoa. Useimmat kohteista olivat Matkahuollon käytössä olevia tai olleita kiinteistöjä matkakeskuksissa ja linja-autoasemilla. Matkahuolto jatkaa pääosin käytössään olleissa kiinteistöissä vuokralaisena. Konsernissa päätettiin lisäksi myymään Trimicoon kuuluneet LogipLan-liiketoiminnot. Molemmat kaupat toteutettiin vuoden 2020 alussa.

### Taloudellinen tulos

Matkahuollon uusitun strategian osatavoitteita vuodelle 2019 olivat kasvu ja kannattavuuden paraneminen. Konsernin liikevaihto jatkoi voimakasta kasvuaan ja nousi 98,4 miljoonaan euroon (91,0 M€). Liikevaihto kasvoi huomattavasti Pakettipalveluissa. Kasvuun vaikuttivat yhtiön aktiivisten toimien ja markkinoiden kasvun lisäksi myös Postin lakko. Myös Matkustajapalveluiden liikevaihto nousi viime vuodesta, mutta tuloksen kasvuun vaikutti kertaluonteisesti vanhojen lippuylijäämien tuloutus.

Konsernin liiketappio -1,0 M€ (-1,2 M€) parani aavistuksen verran edellisvuodesta. Yhtiön operatiivinen tehokkuus parantui huomattavasti aiempaan vuoteen verrattuna, sillä konsernin liiketappio sisälsi Kilpailu- ja kuluttajaviraston emoyhtiölle määräämän 4,3 M€:n sakkomaksun sekä lippuylijäämien tilityksen positiivisen vaikutuksen 2,4 M€. Tilikauden aikana kirjattiin emoyhtiön ydinliiketoimintaan kuulumattomia sijoitus- tai käyttöomaisuuden alaskirjauksia 0,6 M€ (1,1 M€).

Tilikauden aikana muutettiin emoyhtiön taaseeseen sisältyvien lippuylijäämien kirjausperiaatteita. Kirjausperiaatteen muutoksella oli 1,0 M€:n positiivinen vaikutus emoyhtiön omaan pääomaan. Lippuylijäämän käsittelyllä voi olla konsernin tulokseen huomattaviakin vaikutuksia. Tilikauden aikana tarkastettiin myös sisäisten katteiden eliminointeja, millä oli noin 0,8 M€:n positiivinen vaikutus konsernin omaan pääomaan.

Konsernin maksuvalmius pysyi koko vuoden hyvänä. Mikäli koronavirusepidemia pitkittyy, sillä saattaa olla vaikutuksia konsernin maksuvalmiuden tulevaan kehitykseen. Maksuvalmiuteen vaikuttavat merkittävästi operatiivisen toiminnan paraneminen sekä lyhytaikaisiin velkoihin

kirjattujen lippuvelkojen muutokset. Tilikauden aikana emoyhtiö lisäsi strategian mukaisesti investointejaan liiketoimintojen kehittämiseen. Tilikauden aikaiset investoinnit pysyivät edellisen tilikauden tasolla 1,6 M€:ssa. Tilikauden aikana emoyhtiö kasvatti omistussuuttaan tytäryhtiö Trimicossa 80 prosentista 100 prosenttiin.

### Keskeisimpiä taloutta kuvaavia tunnuslukuja (M€):

| Konserni                      | 2019  | 2018  | 2017  |
|-------------------------------|-------|-------|-------|
| Liikevaihto, M€               | 98,4  | 91,0  | 88,3  |
| Liikevaihdon muutos (%)       | 8,1   | 3,1   | 10,0  |
| Liikevoitto/tappio (%)        | -1,1  | -1,3  | -1,2  |
| Oman pääoman tuotto (%)       | -20,8 | -10,3 | -12,7 |
| Sijoitetun pääoman tuotto (%) | -21,0 | -10,0 | -13,4 |
| Omavaraisuusaste (%)          | 18,6  | 17,0  | 18,8  |
| Emoyhtiö                      | 2019  | 2018  | 2017  |
| Liikevaihto, M€               | 97,6  | 90,5  | 87,4  |
| Liikevaihdon muutos (%)       | 7,9   | 3,5   | 10,1  |
| Liikevoitto/tappio (%)        | -0,2  | -1,2  | -1,6  |
| Oman pääoman tuotto (%)       | -7,6  | -23,0 | -10,7 |
| Sijoitetun pääoman tuotto (%) | -7,4  | -18,3 | -10,6 |
| Omavaraisuusaste (%)          | 23,2  | 21,3  | 24,9  |



## Henkilöstö

Matkahuollon palveluksessa oli joulukuun 2019 lopussa 744 henkilöä (edellisenä vuonna 731 henkilöä). Henkilöstön määrän kehitys koko-aikaisiksi työntekijöiksi muutettuna on esitetty alla.

### Henkilömäärä keskimäärin koko-aikaisina

|          | 2019 | 2018 | 2017 |
|----------|------|------|------|
| Konserni | 625  | 610  | 642  |
| Emoyhtiö | 610  | 572  | 603  |

### Tilikauden palkat ja palkkiot (M€)

|          | 2019 | 2018 | 2017 |
|----------|------|------|------|
| Konserni | 23,2 | 22,7 | 23,1 |
| Emoyhtiö | 21,0 | 20,9 | 21,2 |

Henkilöstön keski-ikä on 36 vuotta. Eniten yhtiössä työskentelee 25–34-vuotiaita. Sitä nuorempaan ikäryhmään kuuluvien työntekijöiden määrä on kasvanut tasaisesti viime vuosina.

Henkilöstön rakennetta ja määrää havainnollistavassa kuvassa Matkahuollon henkilöstö on jaettu työtehtäväryhmittäin huomioiden erityisesti tuotannon tehtävät. Matkahuollossa tehtiin tehtävänimikeuudistus tuotannon tehtävien osalta syksyllä 2019. Vuoden lopussa toistaiseksi voimassa olevia työsuhteita oli 93 prosenttia kaikista työsuhteista.

Matkahuollossa määriteltiin syksyllä 2019 työ-kykyjohtamisen tavoitteeksi osaava, hyvinvoiva ja aikaansaava työntekijä. Tunnistimme erityi-

sesti hyvän ja valmentavan johtamistavan keskeisen roolin tavoitteen saavuttamiseksi. Matkahuollon esimiehet saivatkin koulutuksen työkykyjohtamisen tavoitteisiin Kaikki pysyy kyydissä – esimiehelle eväät työkyvyn ja turvallisuuden johtamiseen –valmennuksessa syksyn aikana.

Vuodelle 2020 on laadittu erillinen yhtiön laajuinen koulutussuunnitelma, jossa osaamisen kehittämisalueet on määritelty liiketoiminta- ja tukitoimintakohtaisesti. Esimiesvalmennukset ovat edelleen yhtenä painopistealueena.

Yhtiössä selvitettiin henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa esimiesarviointi- ja työhyvinvointikyse-

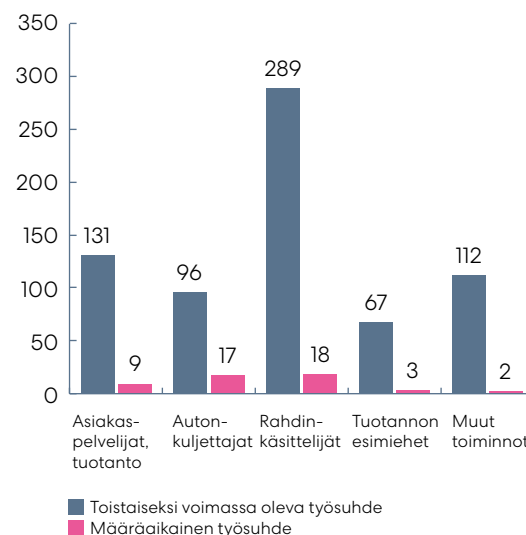
lyjen avulla. Molempien kyselyjen tulokset olivat hyvällä tasolla. Sairauspoissaolojen määrä nousi hieman edellisvuodesta 5,3 prosenttiin ja tapaturmataajuus oli 57,2 (39,3).

Henkilöstön hyvinvointi koetaan Matkahuollossa tärkeänä tekijänä yhtiön tavoitteiden saavuttamiseksi. Siten työterveyshuollon kilpailutuksen ja keskittämisen myötä laajennettiin myös työterveyshuollon sopimuksen sisältöä vuoden 2020 alusta. Myös kokonaispalkitsemisen tavoitteena on tukea työkyvyn johtamista sekä hyvää työsuoritusta. Yhtiössä määriteltiin Matkahuollon kokonaispalkitsemisen malli loppuvuodesta 2019.

## Kestävä kehitys

Ympäristöpolitiikkansa mukaisesti Matkahuolto tuntee vastuunsa ja pyrkii kaikessa toiminnassaan kuormittamaan ympäristöä mahdollisimman vähän. Konkreettisin esimerkki tästä on Matkahuollon ainutlaatuinen tapa kuljettaa busseissa paketteja samanaikaisesti matkustajien kanssa. Muita toimenpiteitä ovat esimerkiksi toimiltojen saneerauksissa huomioitavat energiaa säästävät ratkaisut, jakeluautojen kuljettajien taloudellisen ajon koulutukset sekä jätehuollossa lajittelu ja kierrättäminen. Lisäksi vuoden 2019 aikana otettiin käyttöön etäkokouksia ja -työskentelyä tukevia teknisiä ratkaisuja, joiden avulla vähennettiin merkittävästi matkustamista Matkahuollon toimipaikkojen välillä.

### Henkilöstön rakenne ja määrä 31.12.2019



### Toiminnan riskit ja epävarmuudet

Riskienhallinta on osa Matkahuollon suunnittelu- ja johtamisjärjestelmää. Riskienhallinnan arviointi tapahtuu jatkuvana prosessina osana yhtiön auditointijärjestelmää. Toimipisteet auditoidaan sisäisen tarkastuksen toimesta vuosittain muun muassa sisäisen ohjeistuksen ja lakien noudattamisen, laskennan, toimintaprosessin sekä muiden sidosryhmien osalta. Tämän lisäksi toimipisteissä toteutetaan jatkuvaa oma valvonta -prosessia.

Matkahuollossa tehtiin vuodenvaihteessa 2019–2020 laaja riskikartoitus, jossa keskityttiin tunnistamaan yhtiön kannalta merkittävimmät riskit. Suurimmissa tunnistetuissa riskeissä heijastui samankaltaisia taustatekijöitä. Matkustajapalveluissa tunnistettiin erityisesti kuluttajakäyttäytymisen muutoksen myötä muuttuneet liikennöitsijöiden tarpeet ja liiketoimintamuutokset, jotka saattavat vaarantaa Matkahuollon roolin lippujen välityksessä ja liikennöitsijöiden kumppanina, mikäli yhtiö ei pysty kehittämään omaa toimintaansa ketterämmin ja aiempaa markkinalähtöisemmin. Pakettipalveluiden osalta nähtiin merkittävimpinä riskeinä kiristynvä kilpailutilanne ja hintatason rapautuminen, joilta pystytään toisaalta puolustautumaan esimerkiksi säilyttämällä asiakaskokemus ja palvelun laatu hyvällä tasolla.

Yleisellä tasolla tunnistettiin riski vastata kiristyvään kilpailuun tarjoamalla uusia tuotteita uuden strategian mukaisesti. Kertynyt investointivelka tuo toisaalta haasteita inves-

tointeihin, mutta mahdollistaa samalla yhtiön toiminnan aiempaa ketterämmän kehittämissen vastaamaan asiakkaiden tulevia tarpeita. Samalla tunnistettiin tarve jatkaa prosessien ja toimintatapojen dokumentointia sekä toimintamallien jatkuvaa kehittämistä vastaamaan kustannustehokkaasti asiakkaiden tarpeisiin sekä pienentämään avainhenkilöihin ja -järjestelmiin liittyviä riskejä.

### Arvio tulevasta kehityksestä

Matkahuollolla on kolme pääliiketoimintaa aluetta, Matkustaja-, Paketti- ja Liikennöitsijäpalvelut. Pakettiliiketoiminnassa verkko- ja vertaiskaupan pakettien merkitys Matkahuollolle kasvaa jatkuvasti. Tähän vaikuttavat keskeisesti kuluttajien ostovoiman kehitys sekä kuluttajakäyttäytymisen muutokset. Matkustajapalveluiden markkinakehitykseen vaikuttavat muuttuva kilpailuympäristö sekä kuluttajien matkustuskäyttäytyminen. Uudistuneen strategian mukaisesti Matkahuolto investoi voimakkaasti molempien liiketoimintojen kehittämiseen.

Verkko- ja vertaiskaupan kasvu jatkuu vahvana. Pakettien määrän lisääntyminen luo edellytyksiä Matkahuollon pakettiliiketoiminnan kasvun jatkumiseen vahvana myös tulevana vuosina. Strategian mukaisesti näemme Matkahuollon roolin markkinoiden joustavimpana ja halutuimpana pakettien jakelijana Suomessa. Samalla tarjoamme verkkokauppiaille ja pakettien vastaanottajille markkinoiden parhaan asiakaskokemuksen. Kumppanuuksien merki-

tys vahvasti kansainvälisessä tavaravirrassa on toimintamme kannalta erittäin suuri, ja näemme ainutlaatuisen bussiverkostoon perustuvan toimintamallin keskeisenä vahvuutenamme kilpailuilla markkinoilla. Odotamme päätyneenä vuonna toteutetun tuotanto-organisaation tehostamisen vaikutusten näkyvän täysimääräisesti vuoden 2020 toiminnassa, ja siten kuljetettujen pakettien keskihinnan odotetaan kehittyvän positiivisesti.

Joukkoliikenteen kehittämisessä nähdään huomattavaa potentiaalia Matkahuollon kannalta. Matkamäärät ja kuluttajien kysyntä lisääntyvät jatkossa niin kaupunkiseuduilla kuin kaukoliikenteessäkin. Toisaalta markkinat ovat muuttuneet voimakkaasti ja älykäs lipunmyynti mullistaa tulevaisuudessa matkustusta ja joukkoliikennettä. Lyhyellä tähtäimellä Matkahuollon myymien lippujen määrän odotetaan jatkavan kasvuaan, mutta lipun keskihinnan odotetaan laskevan kiristyneen kilpailun myötä. Matkahuolto jatkaa palvelujensa vahvaa digitalisoimista ja asiakaskokemuksen kehittämistä kaikilla liiketoiminta-alueillaan sekä tukitoiminnoissa.

Päätyneen tilikauden aikana vahvasti kehittynyt myynti sekä toteutetut tehostamistoimet käänivät tilikauden vertailukelpoisen tuloksen positiiviseksi. Matkahuollolla on vahva tase, joka mahdollistaa lähivuosina merkittävät investoinnit liiketoimintojen kehittämiseen ja palvelujen digitalisoimiseen. Nämä toimet kasvattavat Matkahuollon osuutta pakettien jakelussa sekä



vahvistavat rooliamme matkustajapalveluissa. Liikevaihdon odotetaan kasvavan alkaneena vuonna maltillisesti ja tuloksen pysyvän positiivisena.

Matkahuollolla on erillinen valmiusryhmä, joka seuraa koronavirusepidemian vaikutuksia operatiiviseen toimintaan ja tuloksen kehittymiseen. Vaikutusten etukäteinen arviointi on erityäin haastavaa, mutta pidemmällä aikavälillä Matkahuollon liiketoiminnoilla nähdään edelleen olevan hyvät kasvuedellytykset.

### Yhtiön osakkeet

Yhtiön osakepääoma jakaantuu seuraavasti:

| kpl                              | 2019      | 2018      |
|----------------------------------|-----------|-----------|
| A-osakkeet<br>(20 ääntä / osake) | 297 117   | 297 117   |
| B-osakkeet<br>(1 ääni / osake)   | 4 442 397 | 4 442 397 |

Kaikilla osakkeilla on samanlainen oikeus osinkoon ja yhtiön varoihin.

Mikäli osake siirtyy henkilölle, joka ei ole yhtiön osakkeenomistaja, on A-sarjan osakkeenomistajalla ensisijainen lunastusoikeus A-sarjan osakkeisiin ja B-sarjan osakkeenomistajilla ensisijainen lunastusoikeus B-sarjan osakkeisiin.

Yhtiön hallussa ei ole omia osakkeita.

### Hallinto

Yhtiön hallitukseen ovat kuuluneet:

Raija-Leena Söderholm puheenjohtaja  
Johanna Lehtonen varapuheenjohtaja  
Harry Linnarinne  
Risto Pekola  
Terhi Penttilä  
Matti Viialainen

Yhtiön toimitusjohtaja on Janne Jakola.

Yhtiön varsinaisena tilintarkastajana on toiminut 1.1. – 24.4.2019 tilintarkastusyhteisö Oy

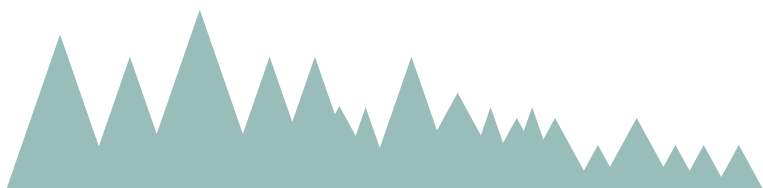
Tuokko Ltd, päävastuullisina tilintarkastajina Janne Elo, KHT ja Terhi Latvala, KHT sekä varatilintarkastajina Lisbet Nordblad, KHT ja Jari Miikkulainen, KHT.

Yhtiön varsinaisena tilintarkastajana on toiminut 25.4.2019 alkaen tilintarkastusyhteisö Pricewaterhouse Coopers Oy, päävastuullisina tilintarkastajina Enel Sintonen, KHT sekä Merja Lindh, KHT ja varatilintarkastajina Jukka-Pekka Jarva, KHT ja Sari Sallinen, KHT.

### Hallituksen esitys tuloksen käsittelystä

Oy Matkahuolto Ab:n vapaa oma pääoma taseen 31.12.2019 mukaan oli 6 456 597 euroa, josta voitto edellisiltä tilikausilta 7 057 872 euroa ja tilikauden tappio -881 162 euroa.

Hallitus esittää yhtiökokoukselle, että emoyhtiön tappio -881 162 euroa siirretään voittovarojen tilille ja että osinkoa ei jaeta.



# TILINPÄÄTÖS

## Konsernituloslaskelma

| t€                                      | 1.1.–31.12.2019 | 1.1.–31.12.2018 |
|-----------------------------------------|-----------------|-----------------|
| <b>LIIKEVAIHTO</b>                      | 98 361          | 91 005          |
| Valmistus omaan käyttöön                | 615             | 40              |
| Liiketoiminnan muut tuotot              | 572             | 477             |
| Materiaalit ja palvelut                 |                 |                 |
| Aineet, tarvikkeet, tavarat             |                 |                 |
| Ostot tilikauden aikana                 | -1 372          | -1 514          |
| Varastojen lisäys (-)/vähennys (+)      | -59             | -60             |
| Ulkopuoliset palvelut                   | -50 866         | -47 025         |
| <b>Materiaalit ja palvelut yhteensä</b> | <b>-52 297</b>  | <b>-48 599</b>  |
| Henkilöstökulut                         | -27 885         | -27 764         |
| Poistot ja arvonalentumiset             | -2 549          | -3 149          |
| Liiketoiminnan muut kulut               | -17 862         | -13 206         |
| <b>LIIKEVOITTO/-TAPPIO</b>              | <b>-1 045</b>   | <b>-1 196</b>   |

| t€                                                       | 1.1.–31.12.2019 | 1.1.–31.12.2018 |
|----------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Rahoitustuotot ja -kulut:                                |                 |                 |
| Osinkotuotot                                             | 44              | 65              |
| Tuotot osuuksista osakkuusyrityksissä                    | -88             | 54              |
| Muut korko- ja rahoitustuotot                            |                 |                 |
| Muilta                                                   | 98              | 580             |
| Arvonalentumiset pysyvien vastaavien sijoituksista       | -372            | -183            |
| Myyntitappiot pysyvien vastaavien sijoituksista          | -53             | 0               |
| Korkokulut ja muut rahoituskulut                         |                 |                 |
| Muille                                                   | -23             | -60             |
| <b>Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä</b>                 | <b>-394</b>     | <b>456</b>      |
| <b>VOITTO/TAPPIO ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA</b> | <b>-1439</b>    | <b>-740</b>     |
| Tuloverot                                                | -238            | -8              |
| Vähemmistöosuudet                                        | 90              | 26              |
| <b>TILIKAUDEN VOITTO / TAPPIO</b>                        | <b>-1587</b>    | <b>-722</b>     |

## Konsernin tase – Vastaavaa

| t€                                       | 31.12.2019    | 31.12.2018    |
|------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>PYSYVÄT VASTAAVAT</b>                 |               |               |
| Aineettomat hyödykkeet                   |               |               |
| Aineettomat oikeudet                     | 1 397         | 1 004         |
| Konsernilikearvo                         | 45            | 14            |
| Muut pitkävaikutteiset menot             | 954           | 1 127         |
| Ennakkomaksut                            | 1 541         | 248           |
| <b>Aineettomat hyödykkeet</b>            | <b>3 937</b>  | <b>2 393</b>  |
| Aineelliset hyödykkeet                   |               |               |
| Maa- ja vesialueet                       | 316           | 316           |
| Rakennukset ja rakennelmat               | 1 682         | 1 688         |
| Koneet ja kalusto                        | 3 791         | 4 295         |
| Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat | 7             | 6             |
| <b>Aineelliset hyödykkeet</b>            | <b>5 796</b>  | <b>6 305</b>  |
| Sijoitukset                              |               |               |
| Osuudet osakkuusyrityksissä              | 765           | 1 137         |
| Muut osakkeet ja osuudet                 | 1 592         | 1 967         |
| Muut sijoitukset                         | 33            | 23            |
| <b>Sijoitukset</b>                       | <b>2 390</b>  | <b>3 127</b>  |
| <b>PYSYVÄT VASTAAVAT YHTEENSÄ</b>        | <b>12 123</b> | <b>11 825</b> |

| t€                                  | 31.12.2019    | 31.12.2018    |
|-------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>VAIHTUVAT VASTAAVAT</b>          |               |               |
| Vaihto-omaisuus                     |               |               |
| Aineet ja tarvikkeet                | 257           | 316           |
| Lyhytaikaiset saamiset              |               |               |
| Myyntisaamiset                      | 11 386        | 10 609        |
| Lainasaamiset                       | 484           | 439           |
| Muut saamiset                       | 57            | 573           |
| Siirtosaamiset                      | 1 034         | 967           |
| <b>Lyhytaikaiset saamiset</b>       | <b>12 961</b> | <b>12 588</b> |
| Rahat ja pankkisaamiset             | 10 087        | 13 353        |
| <b>VAIHTUVAT VASTAAVAT YHTEENSÄ</b> | <b>23 305</b> | <b>26 257</b> |
| <b>VASTAAVAA YHTEENSÄ</b>           | <b>35 428</b> | <b>38 082</b> |

**Konsernin tase – Vastattavaa**

| t€                                     | 31.12.2019   | 31.12.2018   |
|----------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>OMA PÄÄOMA</b>                      |              |              |
| Osakepääoma                            | 2 018        | 2 018        |
| Arvonkorotusrahasto                    | 1 682        | 1 682        |
| Muut rahastot                          | 296          | 311          |
| Edellisten tilikausien voitto / tappio | 3 983        | 2 886        |
| Tilikauden voitto / tappio             | -1 586       | -723         |
| <b>OMA PÄÄOMA YHTEENSÄ</b>             | <b>6 393</b> | <b>6 174</b> |
| <b>VÄHEMMISTÖOSUUKSET</b>              | <b>92</b>    | <b>260</b>   |
| <b>PAKOLLISET VARAUKSET</b>            | <b>760</b>   | <b>812</b>   |

| t€                                 | 31.12.2019    | 31.12.2018    |
|------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>VIERAS PÄÄOMA</b>               |               |               |
| Pitkäaikainen vieras pääoma        |               |               |
| Lainat rahoituslaitoksilta         | 2             | 2             |
| Pitkäaikainen vieras pääoma        | 2             | 2             |
| Lyhytaikainen vieras pääoma        |               |               |
| Saadut ennakot                     | 387           | 226           |
| Ostovelat                          | 9 140         | 9 008         |
| Muut lyhytaikaiset velat           | 12 685        | 15 789        |
| Siirtovelat                        | 5 968         | 5 811         |
| <b>Lyhytaikainen vieras pääoma</b> | <b>28 180</b> | <b>30 834</b> |
| <b>VIERAS PÄÄOMA YHTEENSÄ</b>      | <b>28 182</b> | <b>30 836</b> |
| <b>VASTATTAVAA YHTEENSÄ</b>        | <b>35 427</b> | <b>38 082</b> |

## Emoyhtiön tuloslaskelma

| t€                                      | 1.1.–31.12.2019 | 1.1.–31.12.2018 |
|-----------------------------------------|-----------------|-----------------|
| <b>LIIKEVAIHTO</b>                      | <b>97 593</b>   | <b>90 463</b>   |
| Liiketoiminnan muut tuotot              | 736             | 466             |
| Materiaalit ja palvelut                 |                 |                 |
| Aineet, tarvikkeet, tavarat:            |                 |                 |
| Ostot tilikauden aikana                 | -1 371          | -1 514          |
| Varastojen lisäys (-) / vähennys (+)    | -57             | -62             |
| Ulkopuoliset palvelut                   | -50 537         | -46 803         |
| <b>Materiaalit ja palvelut yhteensä</b> | <b>-51 965</b>  | <b>-48 379</b>  |
| Henkilöstökulut                         | -25 265         | -25 469         |
| Poistot ja arvonalentumiset yhteensä    | -2 599          | -3 408          |
| Liiketoiminnan muut kulut               | -18 662         | -14 734         |
| <b>LIIKEVOITTO/-TAPPIO</b>              | <b>-162</b>     | <b>-1 061</b>   |

| t€                                                       | 1.1.–31.12.2019 | 1.1.–31.12.2018 |
|----------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Rahoitustuotot ja -kulut                                 |                 |                 |
| Osinkotuotot                                             | 44              | 61              |
| Muut korko- ja rahoitustuotot                            |                 |                 |
| Saman konsernin yrityksiltä                              | 110             | 114             |
| Muilta                                                   | 24              | 215             |
| Arvonalentumiset pysyvien vastaavien sijoituksissa       | -585            | -1 065          |
| Myyntitappiot pysyvien vastaavien sijoituksista          | -53             | 0               |
| Muille                                                   | -23             | -444            |
| <b>Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä</b>                 | <b>-483</b>     | <b>-1 119</b>   |
| <b>VOITTO/TAPPIO ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA</b> | <b>-645</b>     | <b>-2 180</b>   |
| Tuloverot                                                | -238            | -8              |
| <b>TILIKAUDEN VOITTO / TAPPIO</b>                        | <b>-883</b>     | <b>-2 188</b>   |



## Emoyhtiön tase – Vastaavaa

| t€                                       | 31.12.2019    | 31.12.2018    |
|------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>PYSYVÄT VASTAAVAT</b>                 |               |               |
| Aineettomat hyödykkeet                   |               |               |
| Aineettomat oikeudet                     | 2 288         | 2 451         |
| Muut pitkävaikuttiset menot              | 954           | 1 109         |
| Ennakkomaksut                            | 1 803         | 357           |
| <b>Aineettomat hyödykkeet</b>            | <b>5 045</b>  | <b>3 917</b>  |
| Aineelliset hyödykkeet                   |               |               |
| Maa- ja vesialueet                       | 310           | 310           |
| Rakennukset ja rakennelmat               | 0             | 2             |
| Koneet ja kalusto                        | 3 760         | 4 246         |
| Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat | 7             | 6             |
| <b>Aineelliset hyödykkeet</b>            | <b>4 077</b>  | <b>4 564</b>  |
| Sijoitukset                              |               |               |
| Osuudet saman konsernin yrityksissä      | 435           | 667           |
| Osuudet omistusyhteisyriksissä           | 397           | 534           |
| Muut osakkeet ja osuudet                 | 1 592         | 1 967         |
| Muut sijoitukset                         | 33            | 23            |
| <b>Sijoitukset</b>                       | <b>2 457</b>  | <b>3 191</b>  |
| <b>PYSYVÄT VASTAAVAT YHTEENSÄ</b>        | <b>11 579</b> | <b>11 672</b> |

| t€                                   | 31.12.2019    | 31.12.2018    |
|--------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>VAIHTUVAT VASTAAVAT</b>           |               |               |
| Vaihto-omaisuus                      |               |               |
| Aineet ja tarvikkeet                 | 256           | 313           |
| Lyhytaikaiset saamiset               |               |               |
| Myyntisaamiset                       | 11 213        | 10 552        |
| Saamiset saman konsernin yrityksiltä | 25 45         | 2 056         |
| Lainasaamiset                        | 484           | 439           |
| Muut saamiset                        | 0             | 520           |
| Siirtosaamiset                       | 1 001         | 931           |
| <b>Lyhytaikaiset saamiset</b>        | <b>15 243</b> | <b>14 498</b> |
| Rahat ja pankkisaamiset              | 9 847         | 13 052        |
| <b>VAIHTUVAT VASTAAVAT YHTEENSÄ</b>  | <b>25 346</b> | <b>27 863</b> |
| <b>VASTAAVAA YHTEENSÄ</b>            | <b>36 925</b> | <b>39 535</b> |

**Emoyhtiön tase – Vastattavaa**

| t€                                   | 31.12.2019    | 31.12.2018    |
|--------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>OMA PÄÄOMA</b>                    |               |               |
| Osakepääoma                          | 2 018         | 2 018         |
| Muut rahastot                        |               |               |
| Muut rahastot                        | 280           | 280           |
| Edellisten tilikausien voitto/tappio | 7 036         | 8 268         |
| Tilikauden voitto/tappio             | -881          | -2 188        |
| <b>OMA PÄÄOMA YHTEENSÄ</b>           | <b>8 453</b>  | <b>8 378</b>  |
| <b>PAKOLLISET VARAUKSET</b>          | <b>760</b>    | <b>812</b>    |
| <b>VIERAS PÄÄOMA</b>                 |               |               |
| Lyhytaikainen vieras pääoma          |               |               |
| Saadut ennakot                       | 383           | 226           |
| Ostovelat                            | 9 020         | 8 957         |
| Velat saman konsernin yrityksille    | 192           | 183           |
| Muut lyhytaikaiset velat             | 12 504        | 15 610        |
| Siirtovelat                          | 5 613         | 5 370         |
| <b>Lyhytaikainen vieras pääoma</b>   | <b>2 7712</b> | <b>30 346</b> |
| <b>VIERAS PÄÄOMA YHTEENSÄ</b>        | <b>27 712</b> | <b>30 346</b> |
| <b>VASTATTAVAA YHTEENSÄ</b>          | <b>36 925</b> | <b>39 536</b> |

# JOHTORYHMÄ



**JANNE JAKOLA**  
Toimitusjohtaja



**JOHANNA HAANPÄÄ**  
Asiakaskokemus- ja  
markkinointijohtaja



**RIKU KORPELA**  
Lakiasiaintohtaja



**HANNA LAAKSO**  
Henkilöstöjohtaja



**LEILA LEHTINEN**  
Johtaja, Matkustaja- ja  
Liikennöitsijäpalvelut



**TEEMU NAATULA**  
Talousjohtaja



**KATI NEVALAINEN**  
Johtaja, Pakettipalvelut



**JUHA-PEKKA PIRVOLA**  
Myyntijohtaja



**MIKA RAJANEN**  
Johtaja, ICT, digitalisaatio  
ja projektitoimisto



**JARI VAINIO**  
Johtaja, Tuotanto ja  
palveluverkosto

# HALLITUS



**RAIJA-LEENA SÖDERHOLM**  
Puheenjohtaja



**JOHANNA LEHTONEN**  
Varapuheenjohtaja



**HARRY LINNARINNE**



**TERHI PENTTILÄ**



**RISTO PEKOLA**



**MATTI VIIALAINEN**



**MATKAHUOLTO**

Paremmmin perillä

[matkahuolto.fi](https://matkahuolto.fi)