

Tal av VD Erik Olsson vid Posten AB (publ) bolagsstämma, torsdag 29 april 2004

Välkomna till Arken, Postens nya huvudkontor...

Intrycken av mitt första år som chef för Posten är egentligen ganska enkla att sammanfatta: Posten är på många sätt ett fantastiskt företag. Men det är också ett företag med betydande finansiella, strukturella och imagemässiga problem.

Jag har mött Postens två olika roller: Dels rollen som Postoperatör, utförare av samhällsupdraget att tillhandahålla en rikstäckande service för postutdelning och kassaservice. Dels rollen som ett av Nordens största business-to-business (B2B)-företag inom meddelande- och logistiktjänster.

Rollen som postoperatör är mer bekant och publik. Rollen som B2B-företag syns inte lika mycket i offentlighetens ljus. Men den står för så mycket som 9 av 10 intäktskronor i Posten.

Posten är fortfarande det meddelande- och logistiknät som binder samman Sverige, även om åtskilligt förvisso har hänt sedan Axel Oxenstierna instiftade Postverket 1636. Fungerande postförbindelser är fortfarande av vital betydelse för Sverige som nation och för den svenska allmänheten.

Dagens Posten är ett meddelande- och logistikföretag i världsklass. Vi har världens bästa leveranssäkerhet inom brevområdet. Och det finns inget annat företag i Norden som har Postens logistikkapacitet.

Inget annat företag besöker så många svenska hushåll och företag varje dag. Vi hanterar dagligen 22 miljoner försändelser. I Sverige täcker vi allt från Stockholms innerstad till vår högt värderade Lantbrevbärings yttersta utpost. Vi finns överallt. För alla! Hela tiden.

Det här vykortet kom för några dagar sedan till mitt fritidshus i Stockholms skärgård. Från min kusin Margareta, som bor utanför Husum. Vykortets väg mellan Husum och Stockholms skärgård är ganska fantastisk.

Min kusin postade kortet en morgon, på närmaste brevlåda, Utås 163. Samma förmiddag hämtades kortet upp av lantbrevbäraren Karin Eriksson. Vid 13.30-tiden var hennes tur tillbaka vid brevbärarkontoret i Husum, och där lastades avgående post i olika blå plastbackar, beroende på format (C4/C5) och produkt (A/B).

Kl. 14.00 anlände Poståkeriets spridningstransport med B-post. Chauffören Gunnar Fränkel tog med sig den avgående post som hade kommit in, för vidare transport till Umeå Postterminal. Därifrån gick det vidare med flyg till Stockholm.

Flyget från Umeå anlände till Arlanda vid 01.00-tiden, och därefter transporterades kortet till Årstaterminalen med lastbil. Lastbilen anlände sedan till Årsta lite före 02.00, omsorterades för att sedan köras till utdelningskontoret i Waxholm.

Utdelningskontoret i Waxholm får posten mellan klockan 6 och 7 på morgonen. I utdelningsområdet ingår 35 skärgårdsöar. All post som delas ut till så kallade bryggbrevlådor, läggs i separata samlingskuvert, som sedan lämnas till Waxholmsbolaget vid 9-tiden. När Waxholmsbåten en stund senare anländer till ön där vi har vårt sommarhus läggs posten i en bryggbrevlåda, där vi själva hämtar vår post. Dit kom mitt kort.

Allt detta får man. Levererat över en enda natt. **För bara fem och femtio!**

Jag har rest runt i landet, flitigt, under mitt första år på Posten. I storstad och i glesbygd. Och den kunskap och serviceanda vi visar är imponerande. Utan den skulle tillvaron vara svårare för företag som GetOut.com i Bodafors och Svenska Spel i Visby, men även för Volvo i Göteborg.

Det finns stolthet, entusiasm och enorm kompetens bland Postens cirka 38.000 medarbetare. Därmed finns det mycket att bygga på för framtiden. Men vi saknar sannerligen inte utmaningar – och dom är nog snarast större än vad jag föreställde mig när jag tog det här jobbet för ett år sedan.

- - - - -

De första åren på 2000-talet har varit utmanande för Posten, för Postens medarbetare och för Postens kunder. Ekonomin har varit i tilltagande obalans, många medarbetare har fått lämna sina jobb och våra kunder har uppskattat oss i allt mindre utsträckning.

Det har under ett par år varit uppenbart att den negativa spiralen måste brytas – och den utmaningen har jag och mina medarbetare ägnat betydande kraft åt det senaste året.

Tre externa faktorer har varit givna i vårt arbete: **För det första att vi sedan flera år har vikande brevvolymer** – och att den saken måste få påverka vår infrastruktur och organisation, om vi ska klara oss i framtiden. **För det andra att vi har vikande transaktionsvolymer** på våra kassakontor.

Att Posten enligt lag och avtal måste tillhandahålla denna samhällsservice, vår traditionella Postoperatörsroll, i en struktur som egentligen är anpassad för väsentligt större volymer än dagens, har givetvis under lång tid negativt påverkat

Postens ekonomi.

**Och för det tredje, att det internationella konkurrenstrycket** centraliserar meddelande- och logistikflödena.

Dessa tre externa faktorer skapar ett stort förändringstryck för Posten.

**En självklar utgångspunkt har varit att det moderna Posten ska vara både attraktivt – omtyckt – och lönsamt.** Vi kommer aldrig att nöja oss med mindre än så. Den som inte gillas av sina kunder - och går med förlust – lägger sitt öde i andras händer.

Givet allt detta saknar Posten inte interna utmaningar. Och dom har vi börjat adressera. Vi har infört en ny, tydligare organisation. Förbättrat vår effektivitet och styrning. Avsevärt minskat på central administration och konsultkostnader. Påbörjat avvecklingen av brevtterminalen i Norrköping och paketterminalen i Växjö, för att nu nämna några saker. Och vi ser redan resultat effekterna av våra åtgärder.

Samtidigt har vi vässat vårt marknadsbeteende och ökat vårt kundfokus, även om det mesta givetvis återstår att göra. Men faktum är att vi under de inledande månaderna av 2004 har tagit hem fler stora affärer än vi gjorde under motsvarande period 2003.

- - - - -

Att ha en historia på nästan 400 år är både en styrka och en svaghet. En styrka därför att alla vet att Posten är att lita på. Vi försvinner inte från en dag till en annan. Men just däri ligger också vår svaghet, att det i vår omvärld finns en massa historiska förväntningar på Posten. Vi kommer inte att leverera på alla dessa förväntningar. **Eftersom förändring är en del av vårt normaltillstånd.** Annars överlever man inte i 400 år.

Posten ska vara en lyhörd och följsam aktör. Därför kommer vi över tiden att dra ned på vissa ställen och expandera på andra. Men vi måste agera följsamt med samhällsutveckling, teknikutveckling och beteendeförändringar.

**Trenden** är att marknaden för det fysiska brevet minskar - och att den kommer att fortsätta minska. Om inte Posten lagt ned sorteringsterminaler, och gjort stora rationaliseringar, hade vi kanske idag haft ett läge där övernattbefordran inte varit möjlig att upprätthålla.

Men det finns samtidigt stora möjligheter inom andra delar av meddelandeaffären, som totalt svarar för drygt 2/3 av Postens intäkter. Trenden är att DR och ODR växer. Och på det området har Posten tagit ett par stora affärer det senaste året. Bland annat med Metro Hus och hem och DN Bostad.

Och vem tror annat än att trenden mot en allt öppnare värld kommer att fortgå. För Posten finns det idag därför en hårdnande konkurrens i varje flöde där vi är verksamma, inte minst av internationella aktörer. Även om alla som konkurrerar med oss bara tar en liten del vardera av kedjan.

**Det finns också andra omvärldsförändringar som påverkat – och påverkar oss – mycket.** Ett område som förändrats kraftigt, och som den svenska Posten lämnat, är det finansiella området. Det vill säga banktjänster. Politiska beslut och teknikutvecklingen har medfört att vi sedan slutet av 90-talet enbart haft kvar den snabbt krympande betaltjänsten, som bland annat förmedlas via Svensk Kassaservice.

Nu har denna delvis statligt finansierade s.k. grundläggande kassaservice, utretts av en statlig utredning. Tillkommen bland annat efter begäran från Posten. Resultatet ska presenteras i början av maj.

Posten har idag uppdraget att leverera grundläggande kassaservice i hela landet, på lika villkor. Men det är enbart staten som kan bedöma vilket behov som finns i framtiden av en grundläggande kassaservice i hela landet.

Oavsett vad utredningen kommer fram till kanske man ska förvänta sig reaktioner, eftersom många av Postens kunder förväntar sig betaltjänster via Posten. Vi hoppas på en snabb remissrunda och ett snabbt beslut från ägaren. Både för våra lojala medarbetares och våra kunders skull. Sedan kommer vi att genomföra det ägaren beslutar.

Det är nu, som sagt, upp till utredaren och ytterst regering och riksdag att värdera vilket alternativ som är möjligt. Oavsett vilken väg som väljs måste kostnaderna för dagens kontorsnät, liksom kostnaderna för omställning av personalstyrkan, bäras. I avvaktan på nytt beslut fortsätter vi att erbjuda grundläggande kassaservice i hela landet med högsta kvalitet.

I denna viktiga, pågående statliga utredning ligger även andra frågor som har stor betydelse för Postens framtida uppdrag, service och serviceinnehåll. Frågor som är viktiga för vår framtida prissättning. Exempelvis är det så att den nuvarande reglerade prissättningen på brevaffären varken ger Posten full kostnadstäckning eller kompensation för effektivitetsvinster och den gradvis ökade kundnyttan.

Posten verkar på en sedan tio år avreglerad, nationell marknad. Och om fem år avregleras den europeiska postmarknaden fullt ut. Utifrån min egen tidigare erfarenhet av avreglerade marknader måste man på en sådan marknad kunna arbeta med alla konkurrensparametrar: utbud, närhet, service och pris.

Avreglering, ökad konkurrens, fortsatt krav på övernattbefordran, prisreglering och sjunkande brevvolymer är en ekvation som i framtiden måste lösas på ett något annorlunda sätt än idag. Slutsatser och beslut med anledning av dessa viktiga omvärldsfrågor kommer att vara avgörande för Postens framtid.

- - - - -

Innan jag går över till hur vi ska ta oss an framtidens utmaningar vill jag säga att det finns vissa tecken på att vi ekonomiskt är på rätt väg. Under 2003 togs viktiga steg för att skapa ett mer fokuserat Posten med förutsättningar att nå långsiktig lönsamhet.

Som ni känner till blev vårt operativa resultat positivt för 2003. Resultatutvecklingen vände vid halvårsskiftet. Kassaflödet förbättrades, även om det var fortsatt negativt för helåret. Såväl resultat som kassaflöde var positivt det sista kvartalet 2003.

**Postens resultat för det första kvartalet 2004 innebär en kraftig resultatförbättring jämfört med samma period föregående år.** Ett bra kvitto på att de vägval vi hittills gjort varit riktiga. Rörelseresultatet förbättrades till en vinst på 182 miljoner kronor, att jämföras med en förlust på 16 miljoner samma period förra året.

Kassaflödet före finansiering var också positivt, 183 miljoner kronor, jämfört med ca en halv miljard minus under samma period förra året.

Men vi ska inte bara ta steg mot att bli uthålligt lönsamma, utan vi ska också vara attraktiva. Omtyckta av våra kunder och partners. Därför har vi inlett ett omfattande förändringsarbete inom Posten, baserat på en ny strategi som styrelsen antog precis före jul.

**Det förändringsarbetet, hur det bedrivits, vad vi vill åstadkomma för våra kunder, några exempel på förändringar och vilka mål vi har, ska jag berätta om nu.**

Vi har vässat vår vision, affärsidé och tagit fram nya, övergripande mål. Vi har genomfört en omfattande organisationsförändring. Och så sent som igår fattade styrelsen beslut om en handlingsplan och utvecklad målbild för perioden 2004 – 2006.

Men en sak vill jag säga med eftertryck: **det blir ingen Big Bang på Posten.** De som har förväntningar på revolution och radikala förändringar kommer att bli besvikna. Däremot vågar jag lova en uthållighet och konsekvens i förändringarna, som ni inte har sett tidigare.

Man vare sig bör eller kan förändra ett av Sveriges största företag över en natt. **Men minns vår utgångspunkt. De två sakerna som ska åstadkommas är: ett attraktivt och lönsamt Posten.**

Mätbara förändringar på de här områdena ska följa som en röd tråd i Posten de kommande åren.

-----

I förändringsarbetet har vi givetvis lyssnat på medarbetare och kunder. Kundmöten och kundundersökningar vittnar om att många upplever att **postsymbolen finns överallt, medan Posten inte finns någonstans**. Att stöta på Postsymbolen på 12 olika ställen i Täby Centrum samtidigt som man inte kan köpa frimärken på Svensk Kassaservice är givetvis både förvirrande och otillfredsställande.

Men det tar tid att ändra saker och ting, bland annat på grund av löpande avtal och den pågående kassaserviceutredningen.

Samtidigt har en grundläggande förändring kommit för att stanna: **Posten är inte längre huvudsakligen en plats, utan Posten är snarare en service**. Det moderna Posten är en service, för många företagskunder dessutom integrerad långt in i den egna verksamheten.

Visst kan man ha synpunkter på delar av förändringen av servicenätet. Men samtidigt kan vi nu konstatera att förtroendet från våra kunder – och för servicenätet - återigen är på väg upp, för första gången sedan förändringen. Våra kundundersökningar visar att nöjdheten nu ökar på de platser där utrollningen skedde först.

Vi har lärt oss av de senaste årens förändringar, att vi för framtiden måste ta hänsyn till Postens olika roller. Dels postoperatörsrollen, som bygger på samhällsupdraget, och adresserar privatmarknadens behov. Dels rollen som B2B-företag, som vänder sig till företagsmarknadens behov. Även om det givetvis finns ett ömsesidigt beroende mellan dessa roller.

En av våra slutsatser är att de skilda behoven, för privatmarknaden och för företagsmarknaden, ställer krav på distinkta kanalstrategier för dessa två marknader.

För privatmarknaden ska Posten bygga vidare på de grundläggande principerna i nuvarande partnersamarbeten med detaljhandeln. Koncepten ska dock utvecklas mot högre tydlighet och försäljningskapacitet. Härigenom ska Posten eftersträva att upprätthålla service- och tillgänglighetsnivåer i hela Sverige.

I praktiken innebär det för privatmarknaden att det på sikt endast ska finnas två tydliga fysiska koncept: Postpartner, med fullt sortiment, och Frimärkspartner med delservice. Med andra ord ska det finnas en tydlig frimärkssymbol där det säljs frimärken.

Gällande partneravtal gör att det kan ta upp till ett par år innan detta är fullt genomfört. Men ingen ska behöva tveka om vad det är vi vill uppnå – ökad tydlighet för våra kunder.

För företagsmarknaden ska Posten bygga vidare på sina helägda kanaler. Dagens

Postcenter inriktas successivt framför allt mot små- och medelstora företag. Och vi ska bli bättre på att tala om den omfattande kompetens som Posten har inom B2B-området.

Allt flera stora kunder ställer kravet på Posten att förstärka och komplettera sitt erbjudande i den fysiska kärnaffären, via integration av elektroniska lösningar mellan logistik- och meddelandeflödena.

Posten måste därför vidareutveckla de mervärdesskapande tjänster som bidrar till att stärka kundernas affärsprocesser, och göra dem till en större del av vår totala affär.

Men det handlar om förmågan att utnyttja – inte nödvändigtvis att utveckla – elektroniska tjänster för att effektivisera värdekedjor och öka kundvärdet.

De kundvärden jag talar om kan givetvis se olika ut. I vissa fall kan det medföra minskad kostnad och kapitalbindning i logistikkedjan. I andra gäller det elektroniska kunddatabaser, som möjliggör dialogbaserad relationsmarknadsföring utifrån DR-utskick. Eller kanske en snabb och säker distribution av nu fungerande och starkt växande globala e-handelstjänster för privatpersoner.

Några konkreta exempel på den här utvecklingen är våra avtal med Apoteket, Volvo och Ellos:

Hos Apoteket går Posten in som **totalintegratör** för att bl.a. åstadkomma en effektivare läkemedelsdistribution.

På Volvo, agerar Posten **specialist** för att etablera en effektiv insourcing av så kallad mailroom management, inom hela koncernen.

Och på Ellos, agerar vi både **specialist och integratör** mellan kundens DR- och logistikflöden.

Andra exempel på att meddelandeaffären utvecklas snabbt är våra samarbeten med stora kunder som Nordea och Sydkraft. De elektroniska tjänsterna – där eBrevet idag är en viktig del av totalerbjudandet - svarar där för nära hälften av Postens försäljning.

Men vi har givetvis även många förbättringar och nyheter på gång även för våra småföretag och för privatpersoner. Exempelvis kommer vi inleda försök med att erbjuda valfritt hämtställe, inledningsvis för postorderpaket. Vissa kanske föredrar att hämta sina paket i närheten av jobbet istället för i närheten av bostaden. Men vi kommer också att utnyttja ny teknik, exempelvis i form av SMS-avisering.

Och vi fortsätter arbetet med att handikappanpassa våra serviceställen.

Men vad händer med sortimentet då, kanske någon undrar? Jodå, det kommer också att förändras och förenklas successivt.

Målet för sortimentsarbetet är att åstadkomma ett effektivare och mer konkurrenskraftigt sortiment. Det ska bli enklare att både köpa, sälja och producera. Därför kommer antalet produkter inom respektive flöde att reduceras.

De grundläggande kundbehoven ska motsvaras av basprodukter. Medan variationen ska säkras genom tilläggsprodukter och kundunika lösningar. **Det är vi på Posten som ska göra jobbet att skraddarsy efter kundernas behov – inte tvärtom.**

Men, hela vårt förändringsarbete ska utgå från vår kärnaffär. Det Posten är allra bäst på. Att förmedla meddelanden och försändelser.

Vårt totala handlingsprogram är både omfattande och detaljerat, och vi har förhoppningsvis organiserat oss till uthållighet. Målet är att resultateffekten ska summera till drygt 700 miljoner kronor när programmet är genomfört. Det är den totala planen som ska ge effekt.

Även om våra förändringar kommer att ske successivt så är 2004 främst ett år av fortsatta interna förändringar. 2005 däremot, då ska vi lansera det nya på allvar och mer offensivt möta våra kunder. Och hela tiden gör vi det vi alltid gör och har gjort bäst; förmedlar försändelser och meddelanden.

- - - - -

För att sammanfatta vad som ligger framför oss ska jag helt kort gå igenom de **fem övergripande målen** för vårt förändringsarbete, som vi också kommer att mäta och följa upp kontinuerligt:

#### **För det första vill vi ha ett Posten med friska och engagerade medarbetare**

Med bas i projektet "Den goda arbetsplatsen" ska vi åstadkomma framför allt tre saker: ett ännu större engagemang bland Postens medarbetare, friskare medarbetare och certifierade arbetsplatser.

Målet för perioden är att minska dagens ca 8,9 procent i sjukfrånvaro till 7,5 procent 2006. Många av Postens medarbetare har fysiskt ansträngande jobb, men jag är ändå övertygad om att vi gemensamt kan åstadkomma rejäla förbättringar.

Projektet "Den goda arbetsplatsen" fokuserar bland annat på god bemanning och kompetensplanering. När alla aktiviteterna inom programmet är implementerade ska respektive arbetsplats certifieras.

## **För det andra vill vi ha ett Posten med nöjda kunder**

De omvärldsförändringar som gradvis lett fram till att Posten numera är en service mer än en plats har lett till att våra kunder de senaste åren blivit mindre nöjda.

Målet är att kunderna återigen ska uppfatta Posten som tydliga och pålitliga. Och vid slutet av 2006 ska förtroendet åter nå upp till samma nivå som 2000.

## **För det tredje vill vi ha ett Posten med hög kvalitet till konkurrenskraftiga priser**

Posten ska utveckla den av kunderna upplevda relationen mellan kvalitet och pris, inom samtliga delar av sortimentet. Vi ska leverera hög kvalitet till konkurrenskraftiga priser.

Vi kommer noga att mäta om våra kunder tycker att vi är prisvärda. Vi kommer att mäta leveranssäkerhet, det vill säga om vi levererar på utlovad tid. Och vi kommer att mäta om vi anses ha enkla tjänster.

## **För det fjärde vill vi ha ett Posten med effektiva och tillförlitliga processer**

Vi ska befästa våra höga kvalitetsnivåer inom samtliga delar av produktion, distribution och leverans. Och vi ska i nominella termer säkerställa minst oförändrad kostnad per producerad enhet, oavsett volymutveckling. Genom att styra på Postens totala rörelsekostnader som andel av intäkterna får vi ett mått på Postens samlade effektivitet i verksamheten.

Inom det här området kommer vi även att arbeta med ett gemensamt arbetssätt inom IT, arbeta med omställning av brevtterminaler, förändra upphandling av mellanområdestransporter, och så vidare.

Och på några års sikt måste vi givetvis se över vårt kapacitetsutnyttjande. Men här finns även frågor som inte Posten ensamma beslutar över. Exempelvis inom brevbäringen, om ni tillåter en liten utvikning.

Att springa i trappor är slitsamt och tungt. Om det ska bli mindre slitsamt, och för den delen även mer effektivt, borde det snabbt installeras fler så kallade fastighetsboxar, på entreplanet, i flerfamiljshus. Det skulle spara både mycket tid och kraft.

Med dagens investeringstakt i fastighetsboxar tar det tyvärr ca 80 år innan projektet är klart. Ett jubileum som både vi i den här lokalen och sannolikt de flesta av dagens brevbärare tyvärr aldrig kommer att få uppleva, såvida inte landets fastighetsägare påskyndar investeringstakten.

Det är dessutom en säkerhetsfråga. Att slippa brevlådeinkast på ytterdörrar vore ett steg mot minskad inbrotts- och brandrisk.

### **Och för det femte vill vi ha ett Posten med lönsamhet**

Posten ska fullfölja sitt uppdrag baserat på en sund ekonomi som skapar förtroende i samtliga intressentgrupper. Vi är redan på rätt väg, även om mycket återstår att göra.

2006 ska vinsten vara minst 300 MSEK efter skatt och vår soliditet ska vara 25 procent så snart som möjligt. Avkastningen på eget kapital ska vara minst 10 procent år 2006.

- - - - -

Återigen, det blir inget Big Bang på Posten. Vi förändras inte över en natt. Men den röda tråden är att vi den kommande treårsperioden kontinuerligt ska göra förbättringar som leder till att Posten blir attraktivt och lönsamt.

Jag kan inte lova guld och gröna skogar för framtiden. Det har jag sagt förut. Men jag kan däremot lova att jag och mina medarbetare ska göra vårt yttersta för att den svenska Posten fortsatt ska vara en modern Post. Jag kan heller inte lova att alla kommer att älska Posten i framtiden, eftersom vi fortfarande har de tuffaste utmaningarna framför oss. Men vi tar oss an de utmaningarna från en position som redan är lite bättre än vad den var för ett år sedan. Och jag kan lova er att vi fortsatt ska vara ett serviceföretag som är världsledande inom meddelanden och logistik, till gagn för alla svenska hushåll och företag.

Tack för att ni har lyssnat!