



DET KONGELIGE
SAMFERDSELSDEPARTEMENT

St.meld. nr. 11

(2003–2004)

Om virksomheten til Posten Norge AS

Innhold

1	Innledning og sammendrag	5	5	Personalmessige forhold	21
1.1	Innledning	5	5.1	Bemanningsutvikling	21
1.2	Sammendrag	6	5.2	Tiltak overfor de overtallige	21
			5.3	Utvikling i sykefravær og antall uføretrygdde og arbeidsmiljø	22
2	Viktige utfordringer for Postens virksomhet	10	5.4	Attraktive arbeidsplasser	23
2.1	Endringer i kommunikasjons- og logistikkmarkedene	10	5.5	Nytt avtaleverk	23
2.2	Postens strategiske utfordringer	11	5.6	Samferdselsdepartementets kommentarer	23
2.3	Samferdselsdepartementets kommentarer	11			
3	Gjennomføring i planperioden 2000–2002	12	6	Økonomi	24
3.1	Organisasjonsmessige endringer	12	6.1	Økonomisk utvikling 1999–2002	24
3.2	Nettstrukturen	12	6.2	Forventet resultatutvikling 2003– 2005	25
3.3	Tjenester	13	6.2.1	Investeringsplaner	25
3.4	Postmuseet	14	6.3	Verdivurdering av Posten	26
3.5	Samferdselsdepartementets kommentarer	15	6.4	Samferdselsdepartementets kommentarer	27
4	Planer for virksomheten 2003– 2005	16	7	Avkastningskrav og utbytte	28
4.1	Konsernets overordnede mål og strategier	16	7.1	Avkastning og utbytte – ulike begreper med ulikt innhold	28
4.2	Hovedmål og strategier for forretningsområdene	16	7.2	Krav til avkastning	28
4.2.1	Effektivitet i Postens verdikjede	16	7.2.1	Forventet avkastning i kommende planperiode	29
4.2.2	Integrering i kundenes verdikjede	17	7.3	Prinsipper for fastsetting av utbytte og utbyttennivå	29
4.2.3	Postens konsumentstrategi	17			
4.3	Rammevilkår for virksomheten	18	8	Banktjenester i postnettet	30
4.4	Samferdselsdepartementets kommentarer	18	8.1	Samferdselsdepartementets kommentarer	31
			Vedlegg		
			1	Plan for Postens virksomhet 2003– 2005 (§10-planen 2003)	32
			2	Oversikt over datterselskaper	63

St.meld. nr. 11

(2003–2004)

Om virksomheten til Posten Norge AS

*Tilråding fra Samferdselsdepartementet av 14. november 2003,
godkjent i statsråd samme dag.
(Regjeringen Bondevik II)*

1 Innledning og sammendrag

1.1 Innledning

I tråd med det etablerte styringsopplegget for Posten Norge AS (Posten) legger Samferdselsdepartementet med dette frem en stortingsmelding om virksomheten i selskapet.

Styret i Posten legger i samsvar med vedtektenes § 10 hvert år frem for samferdselsministeren en plan for virksomheten med datterselskaper. I tillegg til saker av samfunnsmessig eller prinsipiell betydning, skal planen omfatte følgende forhold:

- Konsernets hovedvirksomhet de kommende år, medregnet større omorganiseringer, videreutvikling av eksisterende virksomheter, utvikling av nye virksomheter og større endringer av tjenestetilbudet.
- Konsernets økonomiske utvikling.
- Vesentlige investeringer, med finansieringsplaner for disse.

Annethvert år danner Postens plandokument grunnlag for en melding til Stortinget om virksomheten i selskapet.

Postens plandokument for 2003–2005 (§ 10-planen 2003) følger som trykt vedlegg til meldingen (vedlegg 1). Plandokumentet ble oversendt samferdselsministeren ved brev av 19. februar 2003 fra

Posten. Den forrige stortingsmeldingen om virksomheten til Posten ble lagt frem 9. mars 2001, jf. St.meld. nr. 26 (2000–2001). Det vises også til St.prp. nr. 62 (2001–2002) Om omdanning av NSB BA og Posten Norge BA til aksjeselskaper og Ot.prp. nr. 82 (2001–2002) Om lov om omdanning av statens jernbanetrafikkselskap (NSB BA) og statens postselskap (Posten Norge BA) til aksjeselskaper og lov om tilbud av grunnleggende banktjenester gjennom Posten Norge AS' ekspedisjonsnett. Av begge disse stortingsdokumentene fremgår viktige rammevilkår for Postens virksomhet.

Formålet med stortingsmeldingene om Postens virksomhet er å gi Stortinget en orientering om viktige saker som er vedtatt og/eller gjennomført i forrige planperiode og om Postens hovedutfordringer, strategier og planer for de kommende årene. Dette skal danne grunnlag for eierstyringen av selskapet. Meldingen inneholder derfor ikke vesentlige drøftinger av regulatoriske spørsmål knyttet til postvirksomheten. Eventuelle regulatoriske endringer vil bli lagt frem for Stortinget som egen sak.

Posten er gjennom konsesjon pålagt å tilby postale basistjenester (leveringspliktige tjenester) og grunnleggende banktjenester i hele landet. Konsesjonen og konsesjonsvilkårene fastsettes av Sam-

ferdselsdepartementet som regulator av postmarkedet – innenfor de rammer postloven og postforskriften setter. Konesjonen har i dag et innhold i tråd med det som politisk har vært ansett som nødvendige minstekrav til tilbudet av og servicen på posttjenester i hele landet. Skal Posten også i fremtiden kunne oppfylle sine samfunnsforpliktelser, må selskapet ha en tilfredsstillende økonomi. Staten må gjennom ordningen for statlig kjøp av posttjenester betale merkostnadene konsesjonsforpliktelsene påfører selskapet.

Posten står overfor store markedsmessige utfordringer. Utviklingen preges av betydelig volumfall for adressert brevpost. Samtidig stiller kundene nye og skjerpede krav. Markedet karakteriseres videre av utvisking av tidligere bransjeskiller, globalisering og intensivt konkurranse. Den 10. juni 2002 vedtok EU et endringsdirektiv til postdirektivet som fastlegger en plan for ytterligere gradvis liberalisering av postsektoren. Direktivet er innlemmet i EØS-avtalen og ble foreslått implementert i norsk lovgivning ved endring av postloven, jf. Ot.prp. nr. 41 og Innst. O. nr. 87 (2002–2003), samt St.prp. nr. 46 (2002–2003). Lovendringene trådte i kraft 1. juli 2003. Den vedtatte planen for gradvis liberalisering av postsektoren vil påvirke konkurransen i postmarkedet.

For staten som eier er det viktig at Posten har et godt kundetilpasset tjenestetilbud til konkurransedyktige priser, og en effektiv organisering av virksomheten. En aktiv konkurransestrategi vil underbygge Postens evne til også i fremtiden å kunne oppfylle sine samfunnsforpliktelser. Posten må ha rammevilkår som bidrar til at selskapet på en god og effektiv måte kan møte utfordringene som det er stilt overfor.

Statens eierstyring av selskapet er blant annet knyttet til fastsettelse av avkastningskrav og utbyttepolitikk. Det er også statens oppgave som eier å vurdere egenkapitalen i selskapet. Samferdselsdepartementets forslag til avkastningskrav og utbyttepolitikk fremgår av kapittel 7.

I sin eierstyring av Posten er Samferdselsdepartementet opptatt av at:

- Selskapet gir staten størst mulig verdiskaping over tid.
- Selskapet oppfyller de samfunnsplagte og distriktsmessige forpliktelsene på en god og kostnadseffektiv måte.
- Selskapet gir et tilbud av posttjenester tilpasset de enkelte kundegruppernes behov og til konkurransedyktige priser for derved å styrke selskapets konkurranseevne. Dette bør skje både gjennom videreutvikling av eksisterende og ut-

vikling av nye tjenester som støtter opp under postvirksomheten.

- Selskapet har fokus på kostnadsreducerende tiltak, på kjernevirksomheten og økte inntekter relatert til denne.
- Selskapet tar ut effektene av vedtatte omstillingsprosjekter.
- Selskapet er en god og attraktiv arbeidsplass med dyktige og serviceinnstilte ansatte, og der de ansatte blir trukket inn i prosesser som berører deres arbeidssituasjon.
- Selskapet utnytter teknologien til å opprettholde og etablere desentrale lokaliseringer der det er mulig og økonomisk fornuftig.

1.2 Sammendrag

Kapittel 2 Viktige utfordringer for Postens virksomhet

Postmarkedet preges av stadig økende bruk av elektroniske alternativer, som e-post, internettbank m.v., strukturendringer i næringslivet generelt og skjerpede kundekrav. For Posten betyr dette bl.a. betydelig volumfall for adressert brevpost. Samtidig skjer det store strukturrasjonaliseringer innen industrien, som i sin tur betyr økt etterspørsel etter skreddersydde tjenester som dekker hele, eller store deler av kundenes logistikk- og transportbehov. Dette driver frem store endringer på leverandørsiden. De store postselskapene i Europa ekspanderer på tvers av landegrensene, og stadig større postvolumer flyttes over til fremførings- og distribusjonsnettverk utenfor det tradisjonelle postsamarbeidet. Samtidig blir bransjeskiller mindre markert som følge av den teknologiske utviklingen. Utviklingen er en alvorlig trussel for lønnsomheten i selskapet, og stiller Posten overfor store utfordringer knyttet til produkt- og tjenestetutvikling, effektivisering og markedsposisjonering. Departementet legger til grunn at Posten aktivt tilpasser sin virksomhet i forhold til de endringer som skjer i markedet, slik at selskapet i et mer konkurranseutsatt marked fortsatt får en konkurransedyktig utvikling, samtidig som de samfunnsplagte og distriktsmessige forpliktelsene ivaretas.

Kapittel 3 Gjennomføring i planperioden 2000–2002

For å styrke fokus om selskapets kjernevirksomhet har Posten skilt ut flere støtte- og servicefunksjoner i egne enheter. Omstillingene har sikret Posten stordriftsfordeler ved samdrift med andre kunder. Videre er det gjennomført en omfattende

omlegging av selskapets salgsnett som samlet har gitt en bedre tilgjengelighet til Postens tjenester ved at antall poststeder har økt og åpningstidene er utvidet. Det er også foretatt en større omstilling av sorteringsnettet gjennom strukturendringer og automatisering. Som følge av usikkerheten rundt utviklingen i brevolum har Posten ventet med å ferdigstille omstruktureringen av sorteringsnettet. En revidert plan ble vedtatt i oktober 2003. Planen innebærer at brev- og pakkeproduksjon vil samordnes på færre og større sorteringsterminaler. Omstruktureringen vil medføre at antall brevterminaler vil reduseres fra 32 til 12 og at antall pakke-terminaler vil reduseres fra 21 til 13 innen 2006.

Samtidig som Posten har gjennomført kraftige omstillinger i driften, har selskapet søkt å underbygge lønnsomheten i den tradisjonelle virksomheten gjennom videreutvikling av kjernevirksomheten og utvikling av integrerte kommunikasjonsløsninger hvor de tradisjonelle postale tjenestene tilbys i kombinasjon med elektroniske tjenester. Innenfor logistikkmarkedet har selskapet utvidet sitt produktspekter gjennom egenutvikling, samarbeid og selektive oppkjøp. Elektroniske informasjonsløsninger og fysisk distribusjon av post og pakker så vel som betalingsløsninger, smelter sammen i felles løsninger. Postens datterselskap ErgoGroup spiller en viktig rolle på alle disse områdene, og er avgjørende for en vellykket integrering av tjenestene slik kundene ønsker. ErgoGroup er også sentral i den videre effektiviseringen av den interne driften.

Samferdselsdepartementet mener at Postens omstilling har vært vellykket både når det gjelder å sikre brukerne et godt tjenestetilbud og å underbygge selskapets lønnsomhet i et krevende marked. Departementet legger vekt på at Posten, inkludert selskapets datterselskaper, i sine virksomhetsstrategier beholder et langsiktig fokus på kjernevirksomheten.

I avsnitt 3.4 gis en omtale av Postmuseets organisering. Det har fra Postens side vært ønskelig at museet inngår i en større museumsvirksomhet, og Posten har funnet Maihaugen på Lillehammer som et godt egnet sted. Samferdselsdepartementet forutsetter at museet sikrer en forsvarlig forvaltning av Postmuseets samling av gjenstander samt et tilfredsstillende publikumstilbud.

Kapittel 4 Planer for virksomheten 2003–2005

Posten vil videreføre hovedtrekkene i selskapets strategi fra foregående periode. Strategiene er innrettet mot videre effektivisering av driften, forretningsutvikling, selektive oppkjøp og alliansebyg-

ging. Det vil iverksettes tiltak for ytterligere å effektivisere driften innenfor terminalarbeid, distribusjon og administrasjon. Samtidig vil selskapet videreføre sin satsning på utvikling av nye tjenester i forlengelse av og til erstatning for de tradisjonelle produktene. Innenfor logistikkmarkedet søker Posten å tilpasse seg kundenes etterspørsel etter leverandører som kan håndtere hele kundens logistikkbehov både nasjonalt og internasjonalt. Dette krever videreutvikling og utvidelse av tjenestespekteret, elektroniske løsninger på logistikkstyringen og behov for å inngå strategiske allianser med internasjonale aktører. ErgoGroups kompetanse og løsninger vil ha en viktig og integrert rolle i utviklingen av Posten.

Etter Samferdselsdepartementets syn ser det ut til å være et godt samsvar mellom de utfordringer selskapet står overfor og de overordnede strategier og planer selskapet har for kommende år. Det forventes at selskapets strategier bidrar til å fremme høy kundetilfredshet, og sikre brukerne i alle deler av landet et godt tjenestetilbud til rimelige priser.

I avsnitt 4.3 omtales Postens merknader til enkelte regulatoriske forhold i § 10-planen. Posten peker på endringsbehov knyttet til merverdiavgiftsplikten på post til utlandet, selskapets stilling i forhold til regelverket for offentlige anskaffelser og konsesjonens skille mellom leveringspliktige og ikke-leveringspliktige tjenester og kravet om geografisk enhetsporto innenfor eneretten. Videre understreker Posten at eierstyringen må utøves på en måte som tar tilstrekkelig hensyn til Postens behov for raske beslutninger og forretningsmessig frihet. Posten peker også på at det må være en gjensidig sammenheng mellom statens betaling og de samfunnspålagte kravene som stilles til selskapet. Det vises for øvrig til departementets kommentarer i avsnitt 4.4.

Kapittel 5 Personalmessige forhold

Postens omfattende omstillingstiltak har i perioden 1999–2002 medført en bemanningsreduksjon i morselskapet på om lag 6000 årsverk og en bemanningsøkning i datterselskapene på rundt 2500 årsverk. Postens planer for kommende periode tilsvarer en nedbemanning i morselskapet på om lag 3700 årsverk og en bemanningsvekst i datterselskapene som tilsvarer en økning på ca. 880 årsverk. I tillegg til de planlagte tiltakene, vil Posten gjennomføre nye tiltak for å bedre lønnsomheten. Det legges til rette for å skaffe overtallige arbeid i konsernet, men mulighetene for slik omplassering er mindre enn før.

Sykefraværet og utviklingen i antall nye uføretrygdede er fortsatt høyt. Posten arbeider aktivt og målrettet med å forebygge og redusere det høye sykefraværet og uføretrygdingen. Sett i forhold til utviklingen de siste årene innebærer utviklingen i 2002 en utflating i sykefraværet og antall nye uføretrygdede.

Postens tilslutning til arbeidsgiverforeningen NAVO har gitt selskapet ny tariff- og hovedavtale. Det vil utformes andre avtaler og bestemmelser innenfor det personalpolitiske området i samarbeid med personalorganisasjonene. Posten vurderer blant annet alternative leverandører av pensjonsordninger.

Samferdselsdepartementet legger stor vekt på at de effektiviseringer som gjennomføres skjer i samarbeid med og med stor åpenhet overfor de ansatte. Videre ser departementet det som viktig at valg av en eventuell ny pensjonsløsning skjer i samråd med selskapets personalorganisasjoner. Departementet legger til grunn at Posten prioriterer arbeidet med å få ned sykefraværet og antall nye uføretrygdede.

Kapittel 6 Økonomi

Konsernets resultater i perioden 2000–2002 viser at selskapet har for lav lønnsomhet i den underliggende driften, og tallene for 2002 viser et negativt årsresultat. Postens omfattende omstillingstiltak har isolert sett gitt store positive effekter. Generell lønns- og kostnadsvekst samt inntektsbortfall har imidlertid gitt større utslag i motsatt retning på selskapets lønnsomhetsutvikling. Det forventes fortsatt nedgang i etterspørselen etter tradisjonell brevpost samtidig som generell lønns- og prisvekst i årene fremover vil gi selskapet en underliggende kostnadsvekst. For å sikre tilfredsstillende lønnsomhet er det nødvendig med ytterligere kostnadsreduserende tiltak, fokus på kjernevirksomhet og økte inntekter. Selskapet har igangsatt et effektiviseringsprogram for å sikre 1 milliard kroner i kostnadsreduksjoner innen utgangen av 2004 utover det som allerede er lagt til grunn i vedtatte planer. Forventede effekter av effektiviseringene vil imidlertid ikke alene sikre tilfredsstillende lønnsomhetsutvikling på sikt. Inntekter fra nye tjenester er nødvendig. For å finansiere nye investeringer, og samtidig bidra til å beholde langsiktig fokus på kjernevirksomheten, ser Posten det som aktuelt å vurdere salg av ikke-strategisk virksomhet helt eller delvis.

Det ble i mars 2003 foretatt en ekstern oppdatering av tidligere verdivurdering av Posten. Den viser at verdien på konsernet er økt med 639

mill. kroner siden 2000. Sammenlignet med verdivurderingen i 2002 har verdien av konsernet blitt redusert med 836 mill. kroner (- 13 %). Verdien av morselskapet har isolert sett økt med 130 mill. kroner, mens verdien av ErgoGroup er gått ned med vel 950 mill. kroner. Det fremheves i verdivurderingen at konsulentene fortsatt er av den oppfatning at Postens ledelse har et riktig fokus og følger en riktig strategisk kurs.

Styret til Posten har et selvstendig ansvar for organiseringen av selskapets virksomhet og for vurdering av tiltak som er nødvendige for å sikre selskapets konkurranseevne og økonomi. Samferdselsdepartementet legger til grunn at Posten til enhver tid søker å finne frem til mest mulig effektive driftsløsninger i forhold til de oppgaver selskapet skal løse for å sikre de samfunnsplagte tjenestene. Departementet mener at det må stilles høye lønnsomhetskrav til de nye tjenestene, og tjenestene må være innenfor formålet for Postens virksomhet. Samferdselsdepartementet legger til grunn at Posten har et langsiktig fokus på kjernevirksomheten og at Posten har som strategi å selge ikke-strategisk virksomhet. Det er for Samferdselsdepartementet sentralt at ev. salg av virksomhet ikke svekker selskapets evne til å tilby et godt landsomfattende tilbud av posttjenester.

Kapittel 7 Avkastningskrav og utbytte

Departementet foreslår at gjeldende krav til avkastning videreføres i kommende periode. Posten står fortsatt foran betydelige utfordringer, og det vil være viktig å sikre Posten finansiell fleksibilitet som gjør konsernet i stand til å gjennomføre nødvendige tilpasninger. Ut fra dette foreslår Samferdselsdepartementet at gjeldende utbyttepolitikk med krav om et utbytte på 30 pst. av resultatet etter skatt videreføres i planperioden 2003–2005. Departementet mener imidlertid at ovennevnte utbyttepolitikk bør endres i neste planperiode, dvs. fra regnskapsåret 2006, slik at utbyttet fra dette tidspunkt beregnes som statens innlånsrente multiplisert med egenkapitalen, begrenset oppad til 75 pst. av overskuddet etter skatt.

Kapittel 8 Banktjenester i postnettet

Som oppfølging av Lov om grunnleggende banktjenester i Postens nett drøftes konsekvenser av iverksettelse av lovbestemmelsen, jf. at det ved vedtakelse av loven ble lagt til grunn at gjeldende ordning hvor kun én finansinstitusjon gis enerett og plikt til å tilby tjenestene skulle videreføres inn til konsekvensene av lovendringen er nærmere

vurdert. Departementet har vurdert forslaget nærmere, og har kommet til den konklusjon at det ikke lenger er grunn til å utsette gjennomføringen av lovbestemmelsen. Posten må dermed kunne ha frihet til selv å velge om det er aktuelt å inngå slik avtale med én eller flere finansinstitusjoner. I Ot.prp. nr. 82 er det dessuten uttalt at det på sikt bør vurderes om Postens forpliktelser, på grunn av utviklingen i bankmarkedet og endrede kundebe-

hov, for eksempel kan begrenses til de deler av ekspedisjonsnettet som befinner seg i geografiske områder der det ikke tilbys grunnleggende banktjenester gjennom andre kanaler. Samferdselsdepartementet mener at dette foreløpig ikke bør gjennomføres. Saken vil vurderes ifm. utredningsarbeidet om konsekvensene av en ytterligere liberalisering av postsektoren.

2 Viktige utfordringer for Postens virksomhet

Utviklingstrekkene og utfordringene som er omtalt i forrige Eiermelding gjør seg fortsatt gjeldende og forsterkes, jf. St.meld. nr. 26 (2000–2001). Markedsutviklingen er preget av intensivert konkurranse fra elektroniske alternativer, strukturendringer og skjerpede kundekrav. Dette stiller Posten overfor store utfordringer knyttet til produkt- og tjenesteutvikling, effektivisering, omstilling og markedsposisjonering.

2.1 Endringer i kommunikasjons- og logistikkmarkedene

Fremvekst av elektroniske alternativer. Elektroniske kommunikasjonstjenester erstatter i økende grad de tradisjonelle brevproduktene. Overgangen til elektroniske alternativer reduserer etterspørselen etter fysiske brev i store kundesegmenter. Særlig gjelder dette innenfor bank og finans og offentlig saksbehandling. Utviklingen er en alvorlig trussel mot lønnsomheten i Posten, særlig fordi det er de mest lønnsomme brevsendingene som enklest kan erstattes med elektroniske løsninger. Når elektronisk faktura og elektronisk offentlig saksbehandling får større utbredelse og blir oppfattet som like pålitelig som tradisjonelle tjenester, vil nedgangen i det fysiske brev volumet forsterkes ytterligere.

Liberalisering av brevmarkedet. Samtidig som konkurransen fra elektroniske tjenester skjerpes, forventes det at en gradvis avvikling av Postens enerett vil medføre økt direkte konkurranse. Dette vil legge ytterligere press på Postens fortjenestemarginer. Det er ventet at konkurransen først og fremst vil komme i de mest lønnsomme kundesegmentene, blant annet innen forretningsbrev og i tett befolkede områder. Flere sterke internasjonale aktører har posisjonert seg til å ta markedsandeler innenfor disse lønnsomme delene av markedet.

Globalisering og skjerpede kundekrav. I Europa skjer strukturrasjonaliseringer innen industrien i en rekke bransjer. Integrerte nettverk for produksjons- og informasjonsutveksling etableres på tvers av landegrenser. En konsekvens er reduksjon av antall lagre, lengre transportavstander og

større krav til forutsigbar og effektiv logistikk. I sin tur betyr dette økt etterspørsel etter skreddersydde tjenester som dekker hele, eller store deler av, kundenes totale logistikk- og transportbehov nasjonalt og internasjonalt. Elektronisk utveksling av ordre- og leveranseinformasjon er i en slik sammenheng en viktig forutsetning for å imøtekomme kundenes behov.

Strukturendringer og bransjeglidninger. Endringene på kundesiden driver frem omfattende strukturendringer også på leverandørsiden. De store postselskapene i Europa – britiske Royal Mail, nederlandske TPG, tyske Deutsche Post og franske LaPoste – ekspanderer på tvers av landegrensene gjennom oppkjøp og inngåelse av allianser. Deres satsningsområder er adressert og uadressert brevpost, ekspress, logistikk og finans. Gjennom sine nettverk kan disse selskapene i prinsippet transportere sendinger helt frem til mottaker uavhengig av de nasjonale postselskapene. Det innebærer at internasjonale tradisjonelle postvolumer flyttes over til fremførings- og distribusjonsnettverk som bygges utenfor de nettverkene som inngår i det tradisjonelle postsamarbeidet. Slik posisjonerer de store aktørene seg også i forhold til den pågående liberaliseringen innenfor brevformidling. Samtidig blir bransjeskiller mindre markert som følge av den teknologiske utviklingen, også mellom postsektoren og andre bransjer. Postselskapene går fra å være leverandører av distribusjonstjenester til å bli leverandører av integrerte tjenester innenfor logistikk og kommunikasjon. Utviklingen stiller de mindre postselskapene overfor store strategiske utfordringer.

Strukturendringene griper også inn i Norden, og de store logistikkleverandørene er sterkt til stede i Norge gjennom partnere og/eller datterselskaper. Posten Sveriges skifte av alliansepartnere, og kjøp av andeler (50 prosent) i DFDS Tollpost i Norge, representerer en vesentlig endring i konkurransesituasjonen i det nordiske logistikkmarkedet. Om lag 60 prosent av pakkeimporten til Norge kommer fra Sverige. Denne andelen forventes å øke etter hvert som flere store selskaper sentraliserer sine distribusjonslagre og logistikkfunksjoner i Norden, og særlig til Sverige.

Delprivatisering av statlige postvirksomheter. To av de store postselskapene i Europa, nederlandske TPG og Deutsche Post, er delprivatisert. Også i andre land arbeides det med fristilling og privatisering, blant annet forbereder den danske stat delprivatisering av Post Danmark AS.

2.2 Postens strategiske utfordringer

Fallet i etterspørselen etter tradisjonelle brevprodukter er den viktigste enkelttrusselen mot lønnsomheten i Posten, og en ytterligere effektivisering av virksomheten er en nødvendig tilpasning. En akseptabel lønnsomhetsutvikling over tid fordrer imidlertid at selskapet også evner å øke inntjeningen.

Postens nærhet til kundene gjennom sitt landdekkende nett, en tradisjon som tiltrodd tredjepart innenfor det tradisjonelle brev- og pakkemarkedet og selskapets utvikling av elektroniske tjenester som supplerer og støtter opp under den tradisjonelle virksomheten, gir Posten viktige konkurransefortrinn i et marked hvor store kunder i økende grad setter ut støttefunksjoner til spesialiserte leverandører som tilbyr skreddersydde totalløsninger. Utviklingen skjerper kravene til kundevennlighet samtidig som den gir Posten nye forretningsmuligheter.

Posten har som forretningsidé å utvikle og levere helhetlige, verdikende kommunikasjons- og logistikk-løsninger gjennom fysiske og elektroniske nettverk for nasjonale og internasjonale kunder. Selskapet vil tilby løsninger gjennom fysiske og elektroniske leveransestrømmer i tre integrerte strømmer:

- Informasjonsstrøm
- Varestrøm (fysisk distribusjon)
- Verdistrøm (betalingsløsninger)

Innenfor de ovennevnte rammer har Posten definert (1) fornøyde kunder, (2) sterk markedsposisjon, (3) attraktive arbeidsplasser og (4) konkurransedyktig verdiutvikling som overordnede mål for selskapets virksomhet. Fornøyde kunder vil Posten søke å oppnå gjennom kostnadseffektivisering av virksomheten og videreutvikling og utvidelse av selskapets tjenestespekter. Selskapet har som målsetning å tilby integrerte, helhetlige tjenester som dekker kundenes totale kommunikasjons- og logistikkbehov, jf. ovenfor. For å tilby kundene konkurransedyktige tjenester, både på kvalitet og pris, ser Posten det som viktig å opprettholde posisjonen i tradisjonelle markeder og samtidig etablere en sterk posisjon innenfor nye rela-

terte delmarkeder som elektronisk informasjons- og betalingsformidling. I logistikkmarkedet fordrer en sterk markedsposisjon tilgang til et internasjonalt distribusjonsnett og evne til å tilby et bredt spekter av tjenester. For å lykkes i arbeidet med selskapets omstillingsprosesser ser Posten det som viktig å fremme attraktive arbeidsplasser. Selskapet satser i denne sammenheng blant annet på nytt lønssystem, etablering av fleksible arbeidsformer og tiltak som skal fremme et mer inkluderende arbeidsliv, jf. kapittel 5. En tilfredsstillende verdiutvikling fordrer at omstillingene videreføres med uforminsket styrke.

2.3 Samferdselsdepartementets kommentarer

Posten skal sikre privatkunder og næringslivet i alle deler av landet et godt og variert tilbud av posttjenester. Omstillingene Posten har gjennomført de siste årene har bidratt til å fornye selskapets tilbud over et bredt spekter. Samtidig har Posten de siste årene utviklet seg i retning av bedre kvalitet og økt servicenivå:

- Antall ekspedisjonssteder er økt fra om lag 1300 i 2000 til om lag 1500 i 2002.
- Leveringskvaliteten for A-post er forbedret, fra 83,1 % i 2000 til 86,7 % i 2002 (Prosent av A-posten som er fremme dagen etter innlevering).
- Om lag 93 000 husstander har etter 2001 fått flyttet postkassen nærmere bolig.

Endrede kunde krav, strukturendringer og skjerpet konkurranse stiller Posten overfor store utfordringer, og gjør det nødvendig at selskapet ytterligere evner å omstille sin virksomhet. For å sikre en tilfredsstillende lønnsomhetsutvikling over tid, er det viktig at Posten videreutvikler kjernevirksomheten i samsvar med endringer i kundebehov. Samtidig må selskapet få ned driftskostnadene, for å lykkes i konkurransen om kundene. Departementet forventer at omstillingene og effektiviseringene i Posten vil bidra til å utvikle et fremtidsrettet tjenestetilbud. Brukerne av tradisjonelle posttjenester skal også i fremtiden sikres gode og rimelige posttjenester.

Samferdselsdepartementet legger til grunn at Posten aktivt tilpasser sin virksomhet i forhold til de strukturendringer som skjer i postmarkedet, slik at selskapet i et mer konkurransutsatt marked får en konkurransedyktig utvikling. Liberaliseringen av postsektoren skal ikke svekke det universelle tjenestetilbudet, men tvert imot bidra til at posttjenestene blir bedre i hele landet.

3 Gjennomføring i planperioden 2000–2002

3.1 Organisasjonsmessige endringer

Den 1. desember 1996 ble Posten omdannet til særlovselskap med blant annet særskilte regler for de ansatte. Særreglene om de ansattes stilling ble opphevet den 1. juli 2001, med unntak av reglene om fortrinnsrett til ny stilling i staten og ventelønn som ble vedtatt opphevet fra 1. januar 2005. Den 1. juli 2002 ble Posten omdannet til aksjeselskap fullt ut eid av staten, jf. St.prp. nr. 62/Innst. S. nr. 224 (2001–2002) og Ot.prp. nr. 82/Innst. O. nr. 65 (2001–2002). Omdanningen til aksjeselskap har ikke medført store materielle endringer, men har gitt selskapet en organisasjonsform som er vel kjent i markedene, både nasjonalt og internasjonalt. Omdanningen har ikke endret Postens samfunnsmessige forpliktelser i henhold til lov, konsekasjon eller forhold tilknyttet statens kjøp av ulønnsomme posttjenester. De ansattes særskilte rettigheter knyttet til fortrinnsrett og ventelønn er videreført frem til 1. januar 2005.

Det er i planperioden 2000–2002 gjennomført en rekke organisatoriske endringer i selskapet. For å styrke fokus om selskapets kjernevirksomhet, har Posten skilt ut flere støtte- og servicefunksjoner i egne enheter i Postens datterselskap ErgoGroup. Dette gjelder for eksempel lønns-, regnskaps- og personaltjenester, jf. omtale i forrige eiermelding. Videre er renhold, kantinedrift og byggetjenester (drift og vedlikehold) skilt ut i et eget selskap som Posten senere har solgt seg ut av, jf. St. prp. nr. 50 (2001–2002). Omstillingene har sikret Posten stordriftsfordeler ved samdrift

med andre kunder. Posten har videre i 2002 overført eierskapet til alle IT-systemer og –infrastruktur til ErgoGroup for å redusere konsernets IT-kostnader og kapitalisere på tidligere gjennomførte IT-investeringer. Det er også i 2002 inngått avtale med ErgoGroups datterselskap ErgoPeople om levering av omstillingstjenester. I vedlegg 2 gis en oversikt over Postens underliggende datterselskaper per 31.12.02, inkludert en kort omtale av hvert selskap.

Selskapet har for øvrig oppnådd store kostnadsbesparelser som følge av mer effektiv arealbruk, både ved å samlokalisere administrative funksjoner med terminaler og gjennom omlegging av postkontor til Post i Butikk. Samlokaliseringen av administrative funksjoner med terminaler vil ferdigstilles i 2003.

3.2 Nettstrukturen

Nedenfor følger en omtale av gjennomførte omstillinger i selskapets nettstruktur.

Salgsnett (ekspedisjonsnett). Posten har i løpet av 2001 og 2002 gjennomført en omfattende omlegging av selskapets salgsnett. Den nye strukturen har samlet gitt en bedre tilgjengelighet til Postens tjenester ved at antall poststeder har økt og ved at åpningstidene er utvidet. Omleggingen innebærer en dreining fra egendrift til drift på kontraktsbasis i nært samarbeid med store, landsdekkende detaljhandelskjeder og/eller andre aktører. Utviklingen i salgsnett fra 2000 til 2002, og selskapets planer for 2003, fremgår av tabell 3.1.

Tabell 3.1 Omleggingen av salgsnett

Ekspedisjonstype	Antall 31.12.00	Antall 31.12.02	Planlagt 31.12.03
Posthandel/postkontor	887	304	304
Post i Butikk	0	1146	1175
Andre postfilialer/kontraktspostkontor	374	–	–
Bedriftssentre	1	24	26
Kontaktsenter	1	5	5
Totalt	1263	1479	1510
Frimerkeforhandlere	3000	3100	3500

Det ble i 2002 gjennomført to større kundeundersøkelser for Posten vedrørende selskapets salgsnett. Ifølge Posten viser undersøkelsene at omleggingen til Post i Butikk har vært vellykket. Posten fremhever at undersøkelsen viser høy kundetilfredshet med Bedriftssentrene og Kontaktsentrene, likevel med unntak av at flere mener at prisnivået på enkelte tjenester ligger noe høyt. Selv om det har vært noe misnøye med enkelte forhold, synes kundene å være svært godt fornøyd med åpningstidene og tilgjengeligheten til Post i Butikk. Undersøkelsene viser også en stigende tilfredshet med kompetansenivået i Post i Butikk.

Lokalomdeling og landposttjenesten. Som et ledd i Postens strategi for økt kundevennlighet, innførte selskapet i september 2001 nye retningslinjer for utlevering av post til postkasser ved adressatens bolig. Postens retningslinjer fastslår at selskapet i større grad skal ta hensyn til kundenes egne ønsker og behov ved plassering av postkassene. Om lag 93 000 postkasser er flyttet fra stativ til port/innkjørsel siden den nye strategien ble innført. Omleggingen har økt Postens kostnader i omdelingen, men endringen gir bedre service og mer fornøyde kunder, noe som ifølge Posten vil styrke selskapets posisjon i konkurranse med andre aktører. For å oppnå tilstrekkelig lønnsomhet ønsker Posten å utnytte kundenærheten bedre kommersielt. Videre vil selskapet søke å få til en mer effektiv koordinering av aktivitetene i omdelingsnettet, jf. kapittel 4. Det er ikke gjort noen større endringer i landposttjenesten i foregående planperiode.

Sorterings- og transportnettet. Posten har i perioden 2000–2002 foretatt en større omstilling av sorteringsnettet gjennom strukturendringer og automatisering. Antall sorteringsenheter er redusert, og det er gjennomført mekanisering av brev- og pakkeproduksjonen ved de største enhetene. Omstillingene har bidratt til å kostnadseffektivisere produksjonen og fremme fremsendingskvaliteten, jf. vedlegg 1, figur 1.11 om utviklingen i leveringspåliteligheten for prioritert brevpost (A-Prioritert). Posten har avventet full gjennomføring av fase 2 av omstillingsprosjektet (Logistikk 2000) som følge av usikkerhet rundt utviklingen i brevvolumene, og på nytt utredet fremtidig produksjonsstruktur og tilhørende teknologivalg for hele landet.

Det ble i oktober 2003 bestemt at Posten skal samordne brev- og pakkeproduksjon på færre og større sorteringsterminaler og investere i ny teknologi. Antall brevterminaler vil reduseres fra 32 til 12 og antall pakketerminaler vil reduseres fra 21 til 13 innen 2006. Det betyr at Posten vil utvikle virksomhet på 18 steder, beholde terminaler på 15 steder og ha samproduksjon av brev og pakker på

9 av disse stedene. Investeringsplanene omfatter også ny eller oppgradert Østlandsterminal i Oslo-området. Beslutning om investering i ny Østlands-terminal, og lokaliseringsvalg, vil imidlertid først bli tatt i løpet av 2004. Omleggingen vil medføre en nedbemanning på 880 årsverk over 3 år, hvor om lag 400 årsverk er knyttet til terminaler som nedlegges. I tillegg vil nærmere 500 arbeidsplasser i omdelingen over hele landet bli berørt som følge av overgang til maskinell sortering. Det er forventet at omstillingene vil bidra til å øke fremsendingskvaliteten med opptil 3 pst. på landsbasis og gi selskapet årlige besparelser på 500 mill. kroner fra 2007. De planlagte investeringene er beregnet til om lag 1 milliard kroner.

Posten har for øvrig i foregående planperiode konkurranseutsatt selskapets hovedtransport med bil for å oppnå kostnadsbesparelser, jf. omtale i St.prp. nr. 50 (2001–2002). Om lag 40 prosent av biltransporten i hovedpostgangen utføres i dag av eksterne transportselskaper.

Postens internasjonale nett. Posten kjøpte i mai 2002 57 prosent av aksjene i selskapet CityMail Sweden AB for å styrke selskapets konkurransekraft i det nordiske kommunikasjonsmarkedet. Posten vil overta de resterende eierandeler i 2006. CityMail driver innenfor et nisjesegment og formidler forhåndsorterte, adresserte og standardiserte postsendinger. Selskapet har virksomhet i Stockholm, Göteborg, Malmö og på Gotland. Ifølge Posten vil tilstedeværelsen i det svenske markedet gjennom CityMail bidra til å styrke Postens konkurransedyktighet overfor store kunder med aktivitet både i Norge og Sverige. Samtidig vil satsningen gi Posten erfaring med å konkurrere i et liberalisert brevmarked.

Posten har for øvrig videreført samarbeidet i Pan Nordic Logistics AS (PNL) med Post Danmark. PNL har i 2002 bygd opp et nettverk i Norden gjennom oppkjøp av Ekspressgods AB i Sverige og allianse med Posten Finland.

3.3 Tjenester

Kommunikasjonstjenester (fysisk brevpost og elektroniske tjenester). Etterspørselen etter tradisjonelle brevprodukter har falt dramatisk ettersom konkurrerende elektroniske substitutter tar en større del av markedet, jf. figur 1.4 i vedlegg 1. Volumutviklingen for A-Prioritert og B-Økonomi viste for første gang en nedgang i 2000, og deretter en markant nedgang i både 2001 og 2002 på henholdsvis 9,1 og 4 prosent. Nedgangen i Postens totale brevvolum er blitt noe bremsset på grunn av fortsatt vekst i

reklamevolumene (uadressert post). Veksten i postreklame vil imidlertid ikke være tilstrekkelig til å kompensere for inntektsnedgangen som følger av volumnedgang i adressert brevpost og endret produktmiks.

Posten søker å forlenge lønnsomheten i virksomheten gjennom å videreutvikle de tradisjonelle tjenestene og utvikle nye elektroniske tjenester som kan tilbys i kombinasjon med eller til erstatning for de tradisjonelle tjenestene. Posten har i tett samarbeid med datterselskapet ErgoGroup blant annet utviklet teknologi og løsninger som skal ivareta behovet for sikker elektronisk kommunikasjon (elektronisk ID). Dette innebærer at selskapet i dag kan levere integrerte løsninger som kombinerer fysiske og elektroniske tjenester. Posten tilbyr blant annet løsninger hvor avsender kan sende Posten en elektronisk fil med informasjon som skal videreformidles til en rekke mottakere. Avhengig av hva mottaker ønsker, formidles informasjonen fysisk eller elektronisk (eBrev). Posten har også utviklet tjenester og produkter for elektronisk fakturering og fakturabehandling (eFaktura), hvor tilsvarende kanalvalg (elektronisk vs. fysisk distribusjon) tilbys. IT-kompetansen og –løsningene i ErgoGroup er av avgjørende betydning for Postens evne til å utvikle slike supplerende elektroniske tjenester. ErgoGroup spiller m.a.o. en svært viktig rolle i Postens omstillingsarbeid.

Tjenester i Postens salgsnett. Når det gjelder banktjenester i Postens fysiske salgsnett, er utviklingen preget av fortsatt fallende transaksjonsvolum, jf. figur 1.9 i vedlegg 1. I forbindelse med omleggingen av ekspedisjonsnettet har Posten utvidet tjeneste- og produktspekteret i Posthandelskjeden. Salget av nye finansielle tjenester, forsikringsprodukter og varesalget i Posthandelskjeden har imidlertid ikke slått til som ventet.

Logistikkjenester. Det har vært små variasjoner i Postens pakkevolum de siste årene. Postens nye produkter (stykkgoods, ekspress, «hjem på døren») har imidlertid vist en vekst. I løpet av de siste 3–4 årene er det meste av veksten kommet fra oppkjøp. I 2002 gjelder imidlertid en stor del av veksten egenutvikling av den tradisjonelle virksomheten (stykkgoods og «hjem på døren»). Postens satsning innenfor nye produkter må ses i lys av at kundene i økende grad etterspør leverandører som tilbyr løsninger som dekker hele eller store deler av kundenes totale logistikk- og transportbehov, både nasjonalt og internasjonalt. I dette markedet som er preget av sterk konkurranse, og hvor det spesielt innenfor det tradisjonelle transportmarkedet er svært små fortjenestemarginer, søker Posten å eta-

blere seg som totalleverandør gjennom utvidelse og videreutvikling av selskapets tjenestespekter. Denne satsningen innebærer videreutvikling og integrering av alle ledd i Postens logistikksystemer (fysisk transport, informasjon, betaling), og forutsetter at Posten etablerer tilgang til et internasjonalt distribusjonsnettverk.

ErgoGroup. Virksomheten omfatter elektroniske tjenester, administrative støttefunksjoner og infrastrukturtenester som understøtter og kompletterer Postens tjenestetilbud innen kommunikasjon og logistikk. Selskapets kompetanse er av stor betydning for Postens evne til å videreutvikle den tradisjonelle kjernevirksomheten til å omfatte elektroniske løsninger, og således omstille Posten til et moderne kommunikasjons- og logistikkselskap. Informasjonsutveksling, fysisk transport og betalingsløsninger smelter sammen i felles løsninger. ErgoGroup spiller en viktig rolle på alle disse områdene, og er avgjørende for en vellykket integrering av tjenester slik kundene i dag krever. Videre er datterselskapet en viktig leverandør av service- og støttetjenester til øvrige deler av konsernet, og en pådriver i omstillingsprosessene i Posten. For å opprettholde og videreutvikle kompetansen i ErgoGroup, ser Posten det som viktig at datterselskapet har en vesentlig del av virksomheten knyttet til kunder utenfor Posten. Omsetningen fordelte seg i 2002 med om lag 40 pst. på Posten, 25 pst. offentlig sektor og 35 pst. privat virksomhet. Sterk konkurranse fra store innenlandske og utenlandske aktører har ført til en restrukturering i IT-bransjen, og skjerper kravene til effektivisering og lønnsomhet. Størrelse er en viktig suksessfaktor både i forhold til å ta ut stordriftsfordeler og i forhold til å være en attraktiv leverandør for store internasjonale kunder. Selskapet har derfor i foregående periode foretatt flere strategisk oppkjøp og inngått allianser, jf. kapittel 5.5 i Postens § 10-plan (vedlegg 1).

3.4 Postmuseet

Postmuseets organisering har vært til vurdering i Posten, jf. St.prp. 62 (2001–2002). For å sikre Postmuseet økt oppmerksomhet og publikumsinteresse, har det fra Postens side vært ønskelig at museet inngår i en større museumsvirksomhet. En slik samordning med andre museer vil også bidra til at Postens kostnader tilknyttet museumsdrift blir redusert. Etter å ha vurdert ulike alternativer, blant annet samarbeid med Norsk Telemuseum, NRK, NTB og Norsk Filminstitutt om et samlet Media- og kommunikasjonsmuseum, eller et eventuelt

samarbeid med Norsk Folkemuseum, har Posten funnet Maihaugen på Lillehammer som et godt egnet sted. Det er lagt opp til at museet både skal ha faste og midlertidige utstillinger av utvalgte gjenstander fra Postmuseets samling.

3.5 Samferdselsdepartementets kommentarer

For Samferdselsdepartementet er det svært viktig at Postens brukere sikres gode posttjenester til konkurransedyktige priser. Videre er det viktig at selskapet sikrer staten tilfredsstillende verdiskaping over tid. Etter Samferdselsdepartementets vurdering har Postens omfattende omstillinger i foregående periode vært formålstjenlig i begge disse henseender. Omstillingene har både bidratt til å effektivisere driften og samtidig øke kvaliteten på posttjenestene gjennom bedre tilgjengelighet og utvidet tjenestetilbud. Dette blir også fremhevet i verdivurderingen av Posten i 2003, hvor konsulentene påpeker at Postens ledelse har vist evne til å gjennomføre omfattende endringsprosesser de siste årene, og at Posten etter konsulentenes skjønn ville ha befunnet seg i en vesentlig dårligere posisjon om ikke ledelsen hadde iverksatt omfattende endringer, jf. omtale av verdivurderingen i kapittel 6.

Postens kjernevirksomhet omfatter post- og lo-

gistikkvirksomhet basert på så vel fysiske som elektroniske løsninger. Samferdselsdepartementet mener at Postens forbedring av tjenestetilbudet og satsning på supplerende elektroniske tjenester, i tillegg til effektivisering av driften, er helt nødvendig for å underbygge lønnsomheten i selskapets kjernevirksomhet. Postens videreutvikling av de tradisjonelle brevproduktene, og utvikling av integrerte kommunikasjons- og logistikk-løsninger som dekker et større spekter av kundenes behov, vil bidra til å fremme selskapets fortjenestemarginer og inntjening og således forbedre virksomhetens lønnsomhet på lengre sikt. Postens styre har et selvstendig ansvar for selskapets konkurransevne og økonomi, og departementet legger til grunn at styret i sine virksomhetsstrategier beholder et langsiktig fokus på kjernevirksomheten, både når det gjelder Posten og datterselskapene.

Når det gjelder Postmuseet, har Samferdselsdepartementet det overordnede ansvaret for «etatsmuseene» underlagt departementet, mens selskapene og etatene har et selvstendig ansvar for egen kulturhistorie og gjenstandssamling. Etter Samferdselsdepartementets vurdering virker det fornuftig å samordne drift av Postmuseet med annen museumsvirksomhet. Det forutsettes at museet sikrer en forsvarlig forvaltning av Postmuseets samling av gjenstander samt et tilfredsstillende publikumstilbud.

4 Planer for virksomheten 2003–2005

4.1 Konsernets overordnede mål og strategier

Omstillingene i Posten har i de siste årene vært innrettet mot å møte økende konkurranse gjennom kostnadseffektiviseringer, tjenesteutvikling og serviceforbedringer. Samtidig har konsernet vokst gjennom selektive oppkjøp i det nordiske markedet, noe som sammen med egenutvikling har bidratt til å utvikle og utvide selskapets tjenestespekter. Selskapet har samtidig fokusert driften om kjernevirksomheten. Posten vil i kommende periode følge hovedtrekkene i denne strategien.

Posten har satt følgende overordnede mål for virksomheten, jf. kapittel 2:

- Fornøye kunder
- Sterk markedsposisjon
- Attraktive arbeidsplasser
- Konkurransedyktig verdiutvikling

Med basis i Postens konkurransefortrinn, som særlig er nærhet til kundene, tradisjon som tiltrodd tredjepart og leverandør av integrerte tjenester i tre strømmer (informasjons-, vare- og verdistrøm, jf. kapittel 2.2), har Posten gjort konkurransestrategiske valg som Posten selv oppsummerer slik:

- Posten skal være den mest kostnadseffektive aktøren i sine markeder, og effektivisere driften og øke servicen samtidig.
- Posten skal levere integrerte tjenester lenger opp i kundenes verdikjede.
- Posten skal være ledende i Norge innen sine kjerneområder, og på den måten bidra med et godt tilbud av tjenester, og fremstå som en attraktiv distributør og samarbeidspartner i Norge.
- Posten skal være ledende i nisjer i Norden, og på den måten bruke sin kompetanse til å skape nye inntekter for å kunne videreutvikle bedriften.
- Posten skal inngå allianser med andre aktører internasjonalt, og på den måten sikre nærhet til internasjonale kunder, adgang til fremtidige nettverk, og mulighet til å levere tjenester i større deler av internasjonale kunders verdikjeder.

Strategien vil gjennomføres gjennom fortsatt effektivisering i driften, forretningsutvikling, selektive oppkjøp og alliansebygging.

Hovedtrekkene i Postens strategier refereres i avsnitt 4.2. For øvrig vises det til Postens § 10-plan når det gjelder selskapets merkevarestrategi og selskapets personalstrategi.

4.2 Hovedmål og strategier for forretningsområdene

4.2.1 Effektivitet i Postens verdikjede

Posten har i løpet av de siste årene gjennomført store omstillingsprosesser. Gevinstene fra disse er imidlertid ikke tilstrekkelige for å oppnå ønsket lønnsomhet, jf. kapittel 6. Ytterligere og kraftige rasjonaliseringer er nødvendig. Posten vil i kommende periode iverksette tiltak som skal effektivisere verdikjeden innenfor:

- Terminalarbeid (gods og brev)
- Distribusjon (transport og omdeling)
- Administrasjon (stabs- og støttefunksjoner)

Formålet er å utnytte stordriftsfordeler, ressurser og kompetanse på en bedre måte, innenfor den enkelte verdikjede og mellom verdikjedene. For å oppnå dette vil Posten fortsette arbeidet med å effektivisere sorteringsnettene, jf. omtale i kapittel 3. Videre vil selskapet søke å realisere samdriftsfordeler ved å slå sammen postomdeling og lokaltransport i en egen enhet. Kostnadseffektivisering skal oppnås ved å optimalisere materiell og personell gjennom samkjøring av leveranser til kunder.

Posten vil videre foreta ytterligere rasjonaliseringer av selskapets stabs- og støttefunksjoner gjennom:

- Desentralisering og fjerning av dublerende funksjoner mellom divisjoner, konsernstab og leverandører av administrative støttetjenester.
- Utskilling av selskapets operative HMS-funksjon, jf. avsnitt 5.3.
- Overgang til mer selvbetjente løsninger innenfor enkle administrative rutiner.

For å sikre lønnsomheten i driften vil det være nødvendig å gjennomføre større kostnadseffektiviseringer enn det som ligger til grunn i Postens ovennevnte tiltak. Posten arbeider derfor med å konkretisere planer som skal sikre ytterligere kostnadsbesparelser, jf. kapittel 6.

4.2.2 Integrering i kundenes verdikjede

Posten vil skape nye lønnsomme tjenester og forretningsmuligheter ved å tilby et større spekter av tjenester innenfor kommunikasjons- og logistikk-markedet, blant annet ved å supplere de tradisjonelle fysiske tjenestene med nye elektroniske tjenester.

Innenfor *kommunikasjonsmarkedet* omfatter Postens strategier både satsninger for å forlenge lønnsomheten i den tradisjonelle virksomheten og satsninger innenfor utvikling av ny virksomhet. Posten vil blant annet fokusere på å etablere virksomhet tidligere i kundenes verdikjede. Det vil bli lagt vekt på å tilby totalløsninger for administrativ post, reklame (Direct Mail) og dialogmarkedsføring («en-til-en-markedsføring») samt for avis- og bladdistribusjon. Selskapet vil levere integrerte kommunikasjonsløsninger som kombinerer de tradisjonelle postale tjenestene med nye elektroniske tjenester og løsninger, og på den måten tilby tjenester som dekker kundenes totale behov for kommunikasjon. Å innta en ledende posisjon som tiltrodd tredjepart innenfor elektroniske kommunikasjons tjenester, ser Posten som det viktigste grepet for å styrke posisjonen i kommunikasjonsmarkedet. Tiltrodd tredjepart betyr i denne sammenheng at Posten vil tilby tjenester som ivaretar effektiv og sikker kommunikasjon basert på elektronisk ID og signatur.

Logistikk. For å opprettholde lønnsomheten i selskapets virksomhet søker Posten å etablere seg som totalleverandør, og har som ambisjon å bli den foretrukne partner for logistikk og distribusjon av varer for fjernhandelsmarkedet (netthandel og postordre). Denne satsningen vil fortsatt kreve utvidelse og videreutvikling av Postens tjenestespekter, gode elektroniske løsninger i logistikkstyringen og tilgang til et internasjonalt distribusjonsnettverk. Utvidelse av tjenestespekteret vil Posten ivareta gjennom utvikling av egen virksomhet, oppkjøp og fusjoner. Hvis samarbeidet mellom Posten og Post Danmark i Pan Nordic Logistics (PNL) kan videreutvikles til en større internasjonal allianse, ser Posten det som naturlig å vurdere om PNL kan inngå som en del av et slikt samarbeid.

ErgoGroups kompetanse og løsninger vil ha en viktig og integrert rolle i utviklingen av Posten

som leverandør av kommunikasjons- og logistikk-løsninger. Tilgang til kompetansen og løsningene i ErgoGroup vurderes derfor som avgjørende for Postens evne til å realisere morselskapets overordnede strategier. I figur 4.1 gis en skematisk fremstilling av hvordan datterselskapet bidrar til å supplere og understøtte Postens kjernevirksomhet.

Med utgangspunkt i Postens strategiske valg, vil ErgoGroup spesielt fokusere på kommunikasjon og logistikk innenfor følgende strategier:

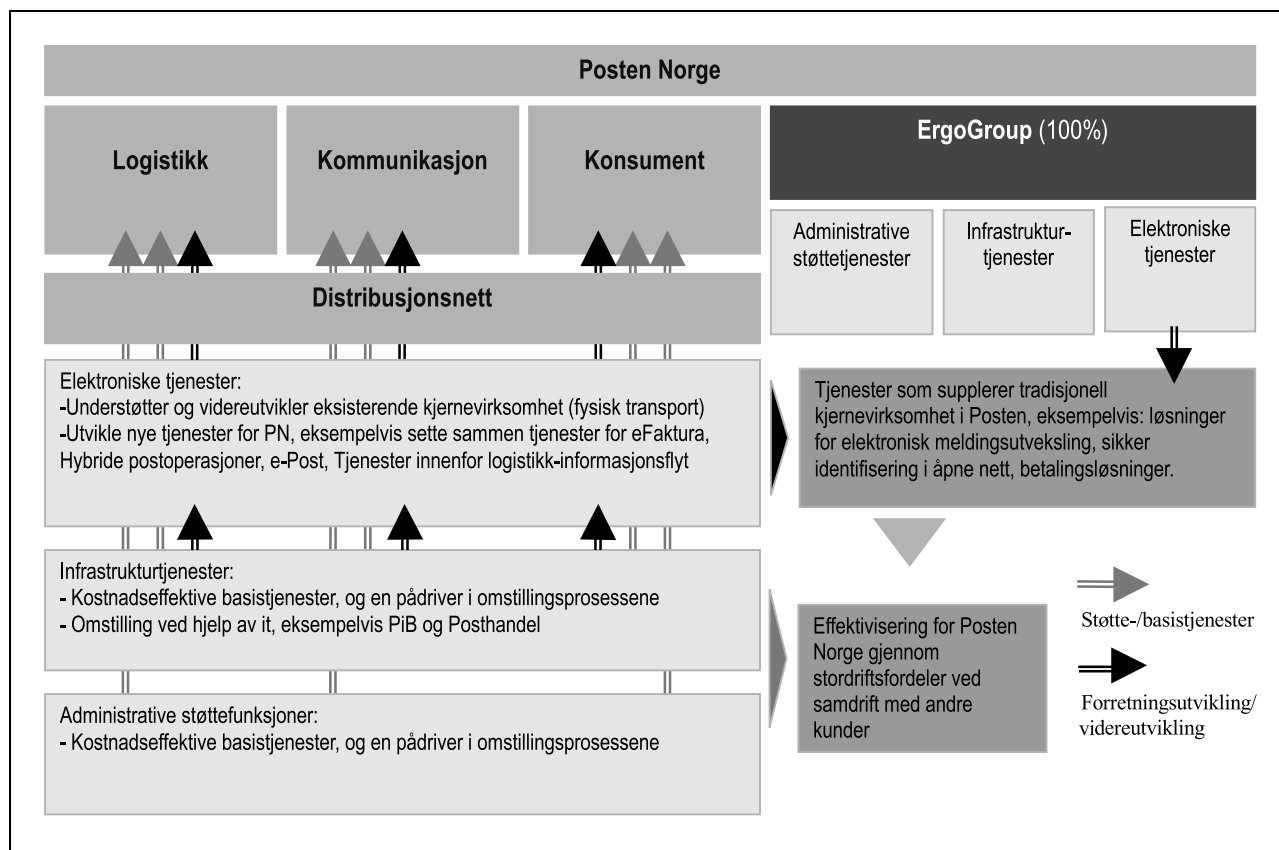
- Kommersiell utnyttelse av tjenestepotensialet i Postens elektroniske kanal, ved å utvikle nye og inntektsbringende elektroniske tjenester på oppdrag fra Posten.
- Skape en IT-partner for store virksomheter i omstilling, både i offentlig og privat sektor.
- Kommersialisere eksisterende tjenester i nye markeder.
- Skape en slagkraftig nordisk aktør innen utvikling og drift av IT-løsninger og -tjenester på logistikkområdet, herunder post- og logistikk-aktører.

Strategiene krever utvidelse av selskapets tjenestespekter og bred tilstedeværelse i markedet. Dette vil skje gjennom egenutvikling, oppkjøp, internasjonalisering og partnerskap/allianser. Vesentlige oppkjøp og allianser kan ifølge Posten medføre salg av virksomhet.

4.2.3 Postens konsumentstrategi

For å oppnå bedre lønnsomhet i Postens landsomfattende salgsnett vil Posten søke å styrke inntektene og effektivisere driften. Postens strategiarbeid fokuserer først og fremst på tiltak for å frembringe større inntekter. Særlig vil det bli lagt vekt på å videreutvikle Posthandel-konseptet. Det er nødvendig med fortsatt effektivisering i salgsnettet. Posten vurderer også sin langsiktige strategi for banktjenester/finansielle tjenester i nettet. Målet er flere og bedre tjenester for kundene. Vurderingene gjøres blant annet på bakgrunn av at Posten i forbindelse med omdanningen av selskapet til aksjeselskap ble gitt frihet med hensyn til valg av samarbeidsløsning for tilbud av grunnleggende banktjenester i Postens nett, jf. kapittel 8.

Posten vil også vurdere om selskapets kontaktsentre kan utnyttes bedre kommersielt ved å selge tjenester til andre bedrifter. Det motsatte alternativ, dvs. å selge kontaktsentrene og kjøpe tjenesten fra eksterne aktører, vil også bli vurdert.



Figur 4.1 Posten Norge AS og ErgoGroup

4.3 Rammevilkår for virksomheten

Posten fremhever at det er vesentlig for Postens konkurranseevne å ha styrings- og driftsbetingelser på linje med konkurrentene. I denne sammenheng peker Posten på følgende endringsbehov:

- Lik behandling av Posten og konkurrenter mht merverdiavgiftsplikt på post til utlandet når markedet åpnes for full konkurranse om slike sendinger.
- Fristilling av Posten i forhold til regelverket for offentlige anskaffelser.
- Frihet til tjenesteutvikling, inklusive geografisk differensiering, ved et klarere skille mellom leveringspliktige og ikke-leveringspliktige tjenester i konsesjonen.
- Begrense kravet om geografisk enhetsporto innenfor eneretten til enkeltbrev.

Videre understreker Posten at eierstyringen må utøves på en måte som tar tilstrekkelig hensyn til Postens behov for raske beslutninger og forretningsmessig frihet. For å unngå at kravet til politisk behandling blir en betydelig hemsko for selskapet, ser Posten det som helt nødvendig at behandlingen skjer hurtig og tar vesentlig hensyn til

Postens forretningsmessige frihet. Posten poengterer videre at det er viktig at den politiske behandlingen av enkeltsaker ikke medfører at det legges samfunnsmessige forpliktelser på Posten ut over det som fremgår av konsesjonen uten at dette eventuelt følges opp av tilsvarende økonomisk kompensasjon.

Posten peker også på at det må være en gjensidig sammenheng mellom statens betaling og de samfunnspålagte kravene som stilles til selskapet. Posten er i dag pålagt å etterkomme konsesjonsforpliktelsene uavhengig av om staten oppfyller sine betalingsforpliktelser. Posten fremhever at denne mangelen på gjensidighet representerer en reell økonomisk risiko for selskapet. Posten beklager at Samferdselsdepartementet etter nærmere vurdering av en formell avtale mellom departementet og Posten om kjøp av ulønnsomme posttjenester, konkluderte med å forplikte seg i form av retningslinjer fremfor en avtale.

4.4 Samferdselsdepartementets kommentarer

Styret for Posten har et selvstendig ansvar for or-

ganisering av selskapets virksomhet og for vurdering av tiltak som er nødvendige for å sikre selskapets konkurranseevne og økonomi. Dette gjelder både med hensyn til den interne organiseringen av selskapets virksomhet, inklusiv nettstrukturen, og utviklingen av tjenestetilbudet m.v. Departementet legger til grunn at styret i Posten på forretningsmessig grunnlag vurderer eventuelle allianser, oppkjøp og/eller salg av virksomhet for å styrke selskapets posisjon i markedet, og legger slike vurderinger frem for eier i tråd med styringsopplegget og de mål som er satt for selskapet, jf. kap.1.1.

Fallet i inntektene fra tradisjonell brevpост, store strukturelle endringer i markedet, skjerpede kundekrav og intensivert konkurranse krever at Posten fortsetter å effektivisere og videreutvikle sin virksomhet. Etter Samferdselsdepartementets vurdering ser det ut til å være et godt samsvar mellom de utfordringer selskapet står overfor og de overordnede strategier og planer selskapet har for kommende år. Dette underbygges av den oppfatning DnB Markets har gjort seg i forbindelse med verdivurdering av Posten i mars 2003, jf. omtale i kapittel 6.

For å sikre kundene et godt tilbud av posttjenester, er det viktig at Posten kontinuerlig søker å optimalisere ressursbruken i selskapet og videreutvikle tjenestetilbudet i tråd med endringer i kundenes behov. Dette er også nødvendig for å underbygge Postens konkurransedyktighet. Postens kjernevirksomhet slik den nå er definert, tilpasset teknologisk og markedsmessig utvikling, omfatter post- og logistikkvirksomhet basert på så vel fysiske som elektroniske løsninger. Etter Samferdselsdepartementets vurdering er Postens tilgang til IT-kompetansen og -løsninger i datterselskapet ErgoGroup av stor betydning for selskapets evne til å utvikle et fremtidsrettet og konkurransedyktig tjenestetilbud innenfor hele kjernevirksomheten.

Samferdselsdepartementet er opptatt av at effektiviseringene også bidrar til å styrke tilbudet av posttjenester i de mindre lønnsomme delene av landet. Det forventes at selskapets strategier bidrar til å fremme høy kundetilfredshet, og sikre brukerne i alle deler av landet et godt tjenestetilbud til konkurransedyktige priser. Det er videre viktig at effektiviseringen av selskapet håndteres på en skikkelig måte internt i selskapet. Motiverte og serviceinnstilte medarbeidere er også en forutsetning for å lykkes i konkurranse med andre aktører.

Departementet forutsetter, som det også ble gjort i St.meld. nr. 26 (2000–2001), at Posten nøye vurderer strategiske allianser for å sikre selskapet god tilgang til et internasjonalt distribusjonsnett-

verk. Når selskapet kommer med konkrete forslag til slike strategiske investeringer, vil departementet vurdere de foreliggende forslagene nøye, jf. departementets kommentarer i St.meld. nr. 26 (2000–2001). Samferdselsdepartementet er enig med Posten i at det med stor sannsynlighet vil være nødvendig å foreta selektive oppkjøp i årene som kommer for å trygge Postens evne til å overleve som postselskap fremover, og dermed sikre selskapets evne til å oppfylle samfunnspålagte krav om landsdekkende posttjenester. Ved slike oppkjøp må det tas hensyn til utviklingen av et fungerende marked, i tråd med konkurranselovgivningens regler og mål. Departementet legger til grunn at det utvises stor varsomhet ved vurdering av eventuelle strategiske investeringer utenfor det nordiske markedet. For Samferdselsdepartementet er det viktig at Postens oppkjøp av virksomhet i utlandet begrenses til virksomhet som bidrar til å underbygge selskapets evne til å tilby gode og konkurransedyktige post- og logistikktjenester i Norge.

Samferdselsdepartementet registrerer ellers at Posten i § 10-planen ikke har tatt opp selskapets tidligere forslag om å etablere en holdingstruktur, jf. at Posten i forbindelse med omdanningen av Posten til aksjeselskap foreslo en slik organisasjonsstruktur.

Posten har i § 10-planen merknader til eierstyringen av Posten og enkelte regulatoriske forhold. Departementet har merket seg at Posten ser det som nødvendig at den politiske behandling av større omstruktureringssaker skjer hurtig og tar vesentlig hensyn til Postens forretningsmessige frihet, og at Posten ønsker å fristilles i forhold til regelverket for offentlige anskaffelser. Samferdselsdepartementet forutsetter at Posten tilstreber å etterleve bestemmelsene i regelverket. Det er Posten selv som har ansvaret for at de anskaffelser selskapet foretar er i samsvar med dette regelverket. Når det gjelder Postens synspunkter vedrørende behov for likebehandling mellom Posten og andre aktører med hensyn til merverdiavgift på post til utlandet, er dette tatt hensyn til ved at det i lov om endring i skatte- og avgiftslovgivningen m.v. (Ot.prp. nr. 93 (2002–2003)) er lagt inn en bestemmelse om at avgiftsplikten til Posten ved omsetning av postsendinger til utlandet ikke omfatter omsetning av masseforsendelser av brev til utlandet. Ot. prp. nr 93 (2002–2003) trådte i kraft den 1. juli 2003, samtidig med lov om endring i postloven (Ot.prp. nr. 41 (2002–2003)). For øvrig er bestemmelsen om geografisk enhetsporto innenfor enerettsområdet nylig vurdert av Samferdselsdepartementet i forbindelse med arbeidet

med lov om endring av postloven, og det er i St.prp. nr. 16/Ot.prp. nr. 41 (2002–2003) foreslått at bestemmelsen videreføres. Posten ser det som ønskelig med et klarere skille mellom hva som er definert som leveringspliktige og ikke-leveringspliktige tjenester i konsesjonen. Samferdselsdepartementet har vurdert konsesjonens bestemmelser på dette punkt, og konkludert med at det ikke er behov for å gjøre endringer nå. Den nærmere grenseoppgangen bør etter departementets vurdering gås opp av Post- og teletilsynet fra sak til sak.

Når det gjelder spørsmålet om evt. avtale mellom Posten og staten om kjøp av ulønnsomme

posttjenester har Samferdselsdepartementet vurdert å inngå årlige avtaler med Posten om statlig kjøp av posttjenester, jf. omtale i St.prp. nr. 1 (2002–2003). Formålet med en avtale ville vært å tydeliggjøre vilkårene for statlig kjøp av posttjenester. Etter å ha foretatt en nærmere juridisk vurdering av avtalekonseptet, har Samferdselsdepartementet funnet det mer hensiktsmessig at tilsvarende rammer for statlig kjøp fastsettes i en offentligrettslig form, som en ensidig tilkjenneivelse fra departementets side av gjeldende retningslinjer for statlig kjøp av posttjenester. Retningslinjene ble fastsatt 2. desember 2002.

5 Personalmessige forhold

5.1 Bemanningsutvikling

Postens omfattende omlegging av selskapets ekspedisjonsnett, sorteringsterminalstruktur og administrasjon/støttefunksjoner samt øvrige omstillingstiltak i foregående planperiode, har medført betydelige bemanningsreduksjoner i morselskapet. Siden 1999 og frem til utgangen av 2002 er bemanningen i morselskapet redusert med om lag 6000 årsverk. Som en viktig del av omstillingen, har bemanningsreduksjonene i morselskapet til dels skjedd gjennom utskilling av administrative tjenester og støttefunksjoner til andre selskaper i konsernet, jf. kapittel 3.1. Bemanningen i datterselskapene har i perioden 1999–2002 økt med rundt 2500 årsverk. Tabell 5.1 viser bemanningsutviklingen i morselskapet og i konsernet i perioden 1999 – 2002.

Tabell 5.1 Bemanningsutvikling i konsernet og morselskapet 1999–2002 (årsverk)

Antall årsverk	1999	2000	2001	2002
Morselskapet	25 408	23 389	21 211	19 407
Konsernet	27 208	25 684	24 506	23 684

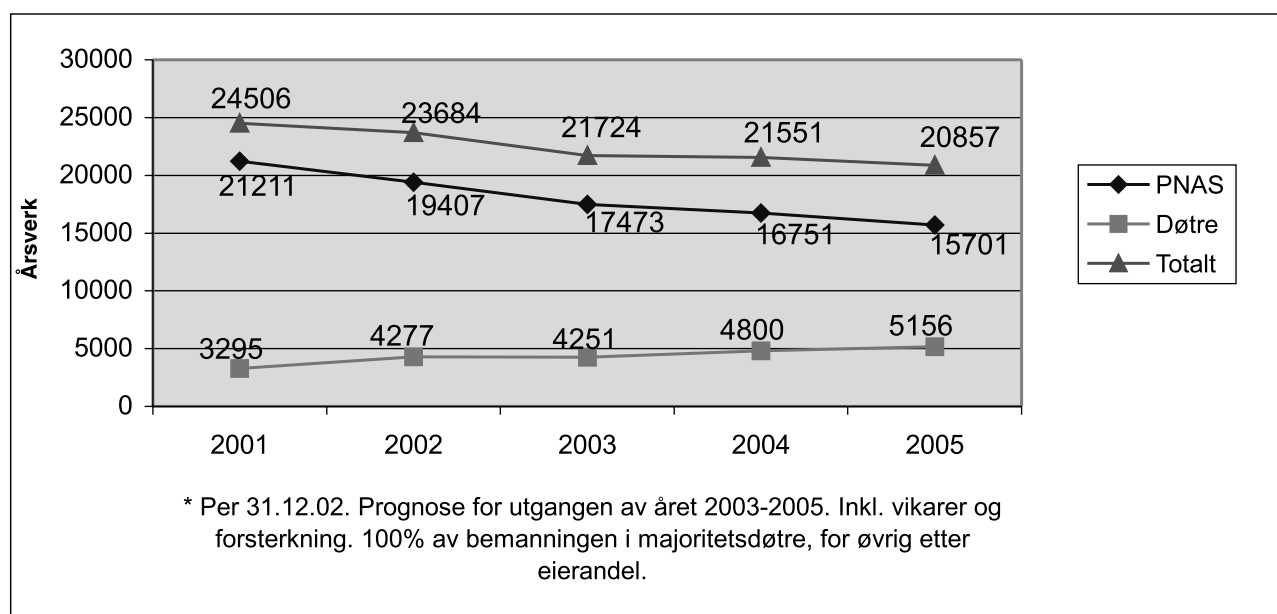
Postens budsjett for 2003 er basert på en bemanningsutvikling i morselskapet som sammenlignet med situasjonen ved utgangen av 2002 tilsvarer en nedgang i antall årsverk på om lag 1930. Selskapets iverksatte og konkretiserte planer for rasjonalisering vil også gi en nedgang i bemanningen i 2004 og 2005, jf. figur 5.1. Disse planene tilsvarer en nedbemanning i morselskapet på om lag 3700 årsverk. Det er lagt til grunn en bemanningsvekst i datterselskapene som tilsvarer en økning på om lag 880 årsverk.

I tillegg til de planlagte tiltakene, vil Posten gjennomføre nye tiltak for å bedre lønnsomheten, jf. kapittel 6. Dette vil gi en ytterligere nedbemanning i morselskapet utover det som fremgår av figur 5.1.

Rasjonaliseringene vil særlig føre til årsverksreduksjoner i terminalarbeid og distribusjon, men også i salgsnett og stabs- og støttefunksjoner.

5.2 Tiltak overfor de overtallige

Posten vil legge forholdene til rette for å skaffe overtallige arbeid i konsernet gjennom en koordi-



Figur 5.1 Bemanningsutvikling 2001–2005*

nert håndtering av ressursavgang og -tilgang. Arbeidet med slik ressursomordning vil være avhengig av at det er en viss naturlig avgang av ansatte i konsernet. Resultatene vil derfor bli påvirket av hvordan arbeidsmarkedet generelt utvikler seg. Mulighetene til slik omplassering vil imidlertid være mindre enn før, ettersom selskapets rasjonaliseringer i mindre grad enn tidligere vil skje ved at støttefunksjoner legges til underleverandører internt i konsernet.

Posten har inngått en ny avtale med de store personalorganisasjonene om virkemidler for håndtering av personalkonsekvenser i omstillingsprosessen. Avtalen innebærer blant annet at det skal være en intern «Jobb-børs» i konsernet, i form av en enhet som til enhver tid vil ha oversikt over hvor det er behov for arbeidskraft, vikarbruken mv. Det legges opp til at samordning av vikarbruk og nedtak av stillinger skal bedres, og at bruken av ventelønn begrenses. De operative oppgavene i forbindelse med omstilling og nedbemanning er overført fra morselskapet til datterselskapet Ergo People AS, jf. 3.1.

5.3 Utvikling i sykefravær og antall uføretrygdde og arbeidsmiljø

Posten sliter med høyt sykefravær og et høyt antall uføretrygdde. Med unntak av en svak nedgang i nye uføretrygdde i 1999, steg sykefraværet og nye uføretrygdde i Posten kontinuerlig fra 1998 til 2001. Særlig stor var økningen i antall nye uføretrygdde.

Sett i forhold til utviklingen de siste årene innebærer utviklingen i 2002 en utflating i sykefraværet og antall nye uføretrygdde, jf. tabell 5.2. Sykefraværet i Posten viste en nedgang i andre halvår 2002. Den positive utviklingen i sykefravær fra annet halvår 2002 har fortsatt i 2003. Sammenlignet med tilsvarende periode i 2002 viser forløpige tall fra første halvår 2003 at sykefraværet har gått ned fra 11,7 prosent til 11,1 prosent. Videre representerer utviklingen i antall nye uføretrygdde i første halvår 2003 en betydelig forbedring, sammenlignet med tilsvarende periode i 2002.

Sett i forhold til landsgjennomsnittet på 7,8 prosent sykefravær i 2002, er sykefraværet i Posten fortsatt høyt. Veksten i sykefraværet i Posten fra 2001 til 2002 var imidlertid vesentlig mindre enn veksten i arbeidslivet totalt. Når det gjelder utviklingen i antall nye uføretrygdde, har tilveksten fra 2001 til 2002 vært lavere i Posten enn det den har vært i arbeidslivet totalt.

Posten arbeider aktivt og målrettet med å forebygge og redusere det høye sykefraværet og uføretrygdingen. Det legges vekt på at arbeidsforhold og oppgaver skal tilpasses bedre slik at fravær og risiko for utstøtning fra arbeidslivet minimeres. Som ledd i dette arbeidet har Posten sluttet seg til intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv. Samarbeidsavtalens intensjoner og målsettinger vil integreres og implementeres som en del av Postens systematiske HMS-arbeid. En av Postens viktigste målsettinger med avtalen er å redusere sykefraværet til under 9 prosent innen avtaleperiodens utløp i 2005. Dette skal blant annet oppnås gjennom:

- Høyt og vedvarende fokus på sykefravær (utvikling, årsaker og tiltak) i alle leder- og arbeidsmiljøfora.
- Aktiv oppfølging av de langtidssykmeldte for å få flest mulig tilbake i arbeid.
- Dreie innsatsen på HMS-området til en mer forebyggende form, bl.a. ved mer systematisk læring og informasjon til ledere og ansatte om helsefremmende arbeid og HMS-rutiner.
- Mer aktiv bruk av IT-baserte registrerings- og styringssystemer for HMS-aktiviteter.

Det overordnede og strategiske ansvaret for HMS i Posten ivaretas på konsernstabnivå. De operative HMS-tjenestene ble skilt ut fra morselskapet og etablert som et eget selskap høsten 2003. Selskapet eies av Telenor og Posten, og skal levere HMS-tjenester til de to selskapene og til andre aktører i markedet. Omorganiseringen innebærer at Posten kjøper alle sine operative HMS-tjenester fra selskapet frem til utløpet av 2005. Deretter vil tjenestene bli konkurranseutsatt. Det forventes at utskillingen vil gi lavere kostnader gjennom stordrift og spesialisering, samtidig som tjenestenivået skal ligge på samme nivå som i dag.

Tabell 5.2 Utvikling i sykefravær (legemeldt og egenmeldt) og antall uføretrygdde i Posten Norge AS

	1998	1999	2000	2001	2002	2003 (1. halvår)
Sykefravær	9,4 %	9,5 %	10,9 %	11,3 %	11,4 %	11,1 %
Antall uføretrygdde (årlig tilvekst)	509	498	526	617	621	201

I tillegg til å satse på målrettede tiltak for å forebygge og redusere sykefraværet og utviklingen i antall uføretrygdde, arbeider Posten generelt med å fremme arbeidsmiljøet i selskapet. De omfattende omstillingene i Posten stiller økte krav til ledere og medarbeidere på alle nivå. Styrking av leder- og medarbeiderkompetanse er definert som viktige tiltak for å sikre gode og attraktive arbeidsplasser og for å fremme selskapets evne til å takle utfordringene det er stilt overfor. Som en del av dette gjennomføres det systematiske evalueringer av topplederne og jevnlige målinger av medarbeidertilfredsheten. Resultatene fra 2002 viser at de postansatte trives bedre i jobben nå enn for ett år siden.

5.4 Attraktive arbeidsplasser

Utdanningsnivået i befolkningen er økende, og faktorer som kompetanseutvikling og karrieremuligheter blir mer og mer viktig for den enkelte arbeidstaker. For å rekruttere og beholde medarbeidere med riktig kompetanse, er det derfor viktig for Posten å være en attraktiv arbeidsplass hvor medarbeidere trives i sin jobbsituasjon. Posten mener at omstillingene i selskapet, inklusiv satsning på mer fleksible arbeidsformer, nye belønningssystemer og en mer forretningsdrevet kultur, vil bidra positivt i denne sammenheng.

5.5 Nytt avtaleverk

Postens tilslutning til arbeidsgiverforeningen NAVO fra 1. november 2001 har gitt selskapet ny tariff- og hovedavtale. I samarbeid med personalorganisasjonene vil Posten utforme andre avtaler og bestemmelser innenfor det personalpolitiske området. Posten vurderer blant annet alternative leverandører av pensjonsordninger. I vurderingene legger Posten vekt på å sikre konkurransedyktige avkastningsforhold, samt at medlemsbetingelsene videreføres på dagens nivå. Valg av eventuell ny

pensjonsløsning vil skje i samarbeid med personalorganisasjonene.

5.6 Samferdselsdepartementets kommentarer

Posten har gjennomført store omstillinger i løpet av de siste årene. Gevinstene fra disse omstillingene er likevel ikke tilstrekkelige for å oppnå ønsket lønnsomhet, og det er nødvendig å foreta ytterligere effektiviseringer som vil berøre mange av de ansatte i selskapet. Samferdselsdepartementet legger stor vekt på at de effektiviseringer som gjennomføres skjer i samarbeid med og med stor åpenhet overfor de ansatte. Lov og avtaleverk skal overholdes. Det legges til grunn at Postens HMS-arbeid, og oppfølging av ansatte som berøres av selskapets omstillingstiltak, er minst like godt etter at selskapets operative HMS-enhet og omstillingsenhet er skilt ut av morselskapet. Samferdselsdepartementet ser det som viktig at valg av en eventuell ny pensjonsløsning, skjer i samråd med selskapets personalorganisasjoner.

Den kontinuerlige effektiviseringen som vil pågå i selskapet i årene fremover må gjennomføres slik at motivasjonen og serviceinnstillingen til de ansatte holdes oppe. Posten er helt avhengig av dette for å lykkes i sine strategier for å fremme en konkurransedyktig utvikling og fornøyde postkunder. Departementet ser det videre som viktig at Posten tar vare på kompetansen i bedriften samt ivaretar likestillingshensyn i omstillingsarbeidet.

Det er positivt at det har skjedd en utflating i sykefraværet og antall nye uføretrygdde. Tallene er imidlertid fortsatt høye. Av hensyn til de ansatte, den daglige driften og de betydelige ekstra kostnadene som påføres selskapet, er det viktig at arbeidet med å få ned antall sykmeldte og uføretrygdde fortsatt gis høy prioritet. Departementet har ikke grunnlag for å kunne si om det er noen sammenheng mellom omstillingstakten i Posten og utviklingen i uføretrygding.

6 Økonomi

6.1 Økonomisk utvikling 1999–2002

Tabell 6.1 viser sentrale nøkkeltall for konsernet Postens økonomiske utvikling i perioden 1999–2002. I tabell 6.2 fremgår utbyttet staten har tatt ut fra morselskapet i samme periode.

Konsernets inntekter har utviklet seg positivt i perioden 1999–2002, først og fremst på grunn av vekst i inntektene fra datterselskapene. Inntektene har i perioden økt med 15,6 prosent samtidig som driftskostnadene har økt med 21,1 prosent. I 1999 stod morselskapet for 91 prosent av konsernets totale inntekter, mens andelen i regnskap for 2002 er 79 prosent.

Konsernets resultater i perioden 2000–2002 viser at selskapet har for lav lønnsomhet i den underliggende drift. I 2000 ble konsernets driftsresultat før avsetninger og salgsgevinster kraftig svekket i forhold til foregående år, jf. også St.meld. nr. 26 (2000–2001). I 2001 hadde konsernet et driftsresultat før avsetninger og salgsgevinster på 318 mill.

Tabell 6.2 Utbetalt utbytte fra morselskapet for perioden 1999–2002 (mill. kroner).

	1999	2000	2001	2002
Utbytte	131	0	300	0

kroner. Dette representerte en svak forbedring i forhold til 2000, og ga selskapet et årsresultat på 480 mill. kroner, og en egenkapitalrentabilitet på 22,8 prosent. Dette relativt gode årsresultatet må ses i sammenheng med at Posten i 2001 solgte en betydelig andel av selskapets eiendomsmasse. Regnskapstall for 2002 viste et negativt driftsresultat på – 33 mill. kroner. Dette ga et årsresultat på – 110 mill. kroner i 2002.

Driftsresultatet i morselskapet var – 46 mill. kroner i 2002. Dette ga et årsresultat på –43 mill. kroner. Postens datterselskap ErgoGroup bidro positivt til lønnsomheten i konsernet. De øvrige datterselskapene viste varierende lønnsomhet.

Tabell 6.1 Konsernet Postens økonomiske utvikling 1999–2002 (mill. kroner).

	1999	2000	2001	2002
Driftsinntekter	13 130	13 659	15 008	15 166
Driftskostnader før avsetninger	12 424	13 307	14 165	15 089
Driftsresultat før avsetninger og salgsgevinster	691	214	318	-57
Salgsgevinster	15	138	525	134
Avsetninger	-50	-1 200 ¹	0	-110
Driftsresultat	656	-848	843	-33
Årsresultat	437	-655	480	-110
Totalkapital	7 409	8 108	9 166	9 561
Egenkapital	2 659	2 012	2 193	4 034
Investeringer	1 000	1 359	2 033	1 441
Egenkapitalandel (%)	35,9	24,8	23,9	42,2
Driftsmargin før avsetninger og salgsgevinster (%)	5,3	1,6	2,1	-0,4
Driftsmargin før avsetninger (%)	5,3	2,6	5,6	0,5
Rentabilitet på sysselsatt kapital før avsetninger og salgsgevinster (%)	19,4	8,5	11,0	1,2
Egenkapitalrentabilitet etter skatt (%)	17,4	– ²	22,8	– ²

¹ Avsetning knyttet til omstillingskostnader for perioden 2000–2005 og uføretrygding 1997–2000, henholdsvis 1000 mill. kroner og 200 mill. kroner.

² Negative nøkkeltall

Den økonomiske situasjonen til Posten i foregående periode var preget av fallende lønnsomhet innenfor den tradisjonelle kjernevirksomheten, særlig på grunn av fallende brevolumer, høy andel faste kostnader og lav inntjening i salgsnett. I tillegg kommer høy lønnsvekst de siste årene, som på grunn av sterk konkurranse, ikke kan dekkes inn med økte priser.

Postens omfattende omstillingstiltak i perioden har isolert sett gitt store positive effekter. Spesielt har den kraftige bemanningsreduksjonen medført store kostnadsbesparelser. Generell lønns- og kostnadsvekst samt inntektsbortfall har imidlertid gitt større utslag på selskapets lønnsomhetsutvikling enn de positive effektene av selskapets omstillingstiltak. For å oppnå ønskede resultatmarginer vil det derfor fortsatt være behov for ytterligere kostnadsreduksjoner.

Postens investeringer i perioden 1999–2002 var på 5833 mill. kroner. Dette fordeler seg i hovedsak på driftsinvesteringer og oppkjøp innenfor Ergo Group og Logistikk. Investeringene er finansiert over egen drift, samt ved salg av eiendeler (eiendommer), og i beskjeden grad ved låneopptak.

I forbindelse med omdanningen av selskapet til aksjeselskap, ble Posten i 2002 tilført 1 660 mill. kroner i ny egenkapital og fikk konvertert selskapets ansvarlige lån på 400 mill. kroner til egenkapital, jf. Innst. S. nr. 224 (2001–2002). Dette har bidratt til å øke konsernets egenkapitalandel fra om lag 24 prosent i 2001 til 42,2 prosent ved utgangen av 2002. Det ble samtidig besluttet at ordningen med ventelønn og fortrinnsrett skal videreføres frem til januar 2005, og at ansvaret for å dekke kostnader tilknyttet ventelønn til de som blir sagt opp i selskapet i perioden 1. juli 2002 og frem til 1. januar 2005 overføres fra staten til Posten. På bakgrunn av Stortingets behandling av statsbudsjettet for 2003, er det videre lagt til grunn at Posten skal dekke selskapets underdekning i Statens pensjonskasse (SPK) på 1475 mill. kroner i 2003. For å bidra til at selskapets planlagte investeringer kan gjennomføres ble Posten tilført 600 mill. kroner i ny egenkapital i 2003, jf. St.prp. nr. 1 Tillegg nr. 15 (2002–2003)/B.innst. S. nr. 6 (2002–2003).

6.2 Forventet resultatutvikling 2003–2005

Den økonomiske situasjonen til Posten ved inngangen til 2003 er preget av de store markedsmessige utfordringene selskapet møter innenfor kommunikasjons- og logistikkmarkedet så vel som innenfor IT. Selskapets lønnsomhetsutvikling i

årene fremover vil avhenge av om selskapet lykkes med sine omstillingstiltak. I tillegg vil lønnsutviklingen ha stor betydning for lønnsomheten. Det er usikkert hvor stor effekt reduksjonen i Postens enerett vil ha på inntektene fra selskapets brevvirksomhet.

Det er ventet fortsatt nedgang i etterspørselen etter tradisjonelle brevprodukter samtidig som generell lønns- og prisvekst i årene fremover vil gi en underliggende kostnadsvekst.

Postens prognoser for den økonomiske utviklingen i 2003–2005 viser en svak forbedring i driftsresultatet frem mot 2005, men lønnsomheten er fortsatt ikke tilfredsstillende. Forbedring i driftsresultatet er knyttet til antatte positive effekter av effektiviseringstiltak samt forventninger om omsetningsvekst innenfor enkelte segmenter, herunder reklame, stykkgoods/pakketjenester og nye produkter. Det er lagt til grunn en omsetningsvekst innenfor Ergo Group.

For å oppnå en tilfredsstillende lønnsomhetsutvikling må andre tjenester og kostnadsrasjonaliseringer kompensere for langt mer enn inntektsnedgangen fra tradisjonelle brevprodukter og kostnadsøkningen tilknyttet underliggende lønns- og kostnadsvekst. For å oppnå en mer akseptabel lønnsomhetsutvikling, jobber Posten med å konkretisere nye planer som skal sikre minst 1000 mill. kroner i kostnadsreduksjoner innen utgangen av 2004, ut over det som allerede er lagt til grunn i vedtatte tiltak. I tillegg vil selskapet videreføre sine strategier innenfor utvikling av nye tjenester samt foreta selektive strategiske oppkjøp for å styrke selskapets inntektsside, jf. kapittel 4. Forventede resultater av nye strategiske investeringer er ikke innarbeidet i Postens prognoser. Generelt vil nye strategiske oppkjøp gi økte kostnader i form av økte avskrivninger og omstillingskostnader, før de viser positive resultateffekter.

Postens regnskap for tredje kvartal 2003, viser en positiv lønnsomhetsutvikling, sammenlignet med tilsvarende periode i foregående år. Driftsresultatet per tredje kvartal 2003 er forbedret med 100 mill. kroner i forhold til tilsvarende periode i fjor. Justert for engangseffekter, viser driftsresultatet for tredje kvartal en forbedring på 245 mill. kroner.

6.2.1 Investeringsplaner

Postens tiltak for å sikre effektiv drift og utvikling av konkurransedyktige tjenester, vil fortsatt kreve store investeringer. Det planlagte investeringsnivået ligger imidlertid betraktelig lavere enn det som var tilfelle i foregående periode. Det er i finan-

sieringsplanen imidlertid ikke lagt inn midler til eventuelle strategiske oppkjøp og allianseinnngåelser.

Selskapet vil i kommende periode i hovedsak foreta vedlikeholdsinvesteringer og resultatforbedrende investeringer. De resultatforbedrende prosjektene omfatter investeringer i produktforbedringer og strategiske investeringer i egenutvikling. I tillegg ønsker Posten å foreta selektive oppkjøp for å styrke selskapets konkurransekraft.

Selskapets finansieringsplan for å dekke planlagte investeringer og innbetalingen av selskapets underdekning i SPK forutsetter en bedring av driftresultatene, i tillegg til låneopptak og tilførsel av egenkapital i 2003, jf. St.prp. nr. 1 Tillegg nr. 15/B. innst. S. nr. 6 (2002–2003). Selskapet vil etter nevnte lånefinansiering ha en egenkapitalandel på om lag 40 prosent.

Innbetaling av Postens underdekning i SPK i 2003 samt premieøkning og tilhørende økt arbeidsgiveravgift, vil begrense selskapets finansielle handlefrihet. For å finansiere nye investeringer, og samtidig bidra til å beholde langsiktig fokus på kjernevirksomheten i konsernet, vil Posten vurdere å selge eksisterende ikke-strategisk virksomhet helt eller delvis.

6.3 Verdivurdering av Posten

Som ledd i eieroppfølgingen av Posten får Samferdselsdepartementet jevnlig gjennomført ekstern verdivurdering av selskapet for å kunne synliggjøre endringer i formueverdien. Verdivurderingen inkluderer synspunkter på selskapets resultater, strategivalg, konkurranseposisjon og fremtidsutsikter, og gir et anslag på verdien av selskapet med datterselskaper.

Det ble gjennomført verdivurderinger av selskapet i 2000 og 2002, og DnB Markets har på oppdrag av Samferdselsdepartementet i mars 2003 foretatt en oppdatering av verdivurderingen fra 2002.

Markedsverdien av konsernet er vurdert til

5 460 mill. kroner i 2003. Tabell 6.3 viser hvordan verdien fordeler seg innenfor konsernet.

I perioden 2000 til 2003 er verdien av konsernet økt med 639 mill. kroner, dvs. med 13 prosent. Sammenlignet med verdivurderingen i 2002 har verdien av konsernet blitt redusert med 836 mill. kroner (- 13 %). Verdien av morselskapet har isolert sett gått opp med 130 mill. kroner, mens verdien av ErgoGroup er gått ned med vel 950 mill. kroner. Verdien på de øvrige datterselskapene har gått ned med 15 mill. kroner.

Verdiutviklingen av morselskapet må ses i lys av tilførsel av ny egenkapital i forbindelse med omdanning av selskapet til aksjeselskap, selskapets overtagelse av ventelønnsforpliktelsene, innbetaling av selskapets underdekning i SPK i 2003 og tilførsel av 600 mill. kroner i ny egenkapital i den forbindelse. I sum bidrar disse postene positivt på verdien av morselskapet med i overkant av en milliard kroner. Underliggende verdiendring for morselskapet er således negativ. Den underliggende verdireduksjonen tilskrives i hovedsak en reduksjon i forventede inntekter fra finansielle tjenester og økt avkastningskrav som følge av høyere markedsrisikopremie. Redusert investeringsnivå og økt bidrag fra nye produkter motvirker dette noe.

Det fremheves i verdivurderingen at konsulentene fortsatt er av den oppfatning at Postens ledelse har et riktig fokus og følger en riktig strategisk kurs. Videre at Postens ledelse har vist evne til å gjennomføre omfattende endringsprosesser de siste årene, og at selskapet etter konsulentenes vurdering ville ha befunnet seg i en vesentlig dårligere posisjon om ikke ledelsen hadde iverksatt omfattende endringstiltak. Det påpekes at Posten ser ut til å lykkes i kommersialisering av flere av de nye elektroniske tjenestene innenfor kommunikasjonsområdet, og konsulentene har oppjustert forventet inntjening fra dette området i forhold til det som ble lagt til grunn i forrige verdivurdering. Det forventes imidlertid at inntektsveksten fra disse produktene tar noe lengre tid enn det Posten selv regner med.

Tabell 6.3 Beregnet markedsverdi for konsernet Posten i 2000, 2002 og 2003 (mill. kroner)

Selskap	2000	2002	2003
Posten Norge (morselskapet)	3 200	2 809	2 939
ErgoGroup	1 467	2 948	1 997
Øvrige konsernselskaper	154	539	524
Konsernet Posten Norge	4 821	6 296	5 460

Med bakgrunn i de forutsetninger som er lagt til grunn, er det anslått et negativt resultat i 2003 og et positivt resultat fra 2004 og fremover. Det forventes svak resultatutvikling på kort sikt, hvilket skyldes forventninger om fortsatt fallende brevvolumer og inntekter fra postbankavtalen. Avhengig av inntektsutviklingen for nye produkter, og under forutsetning av at investeringsnivået holdes lavt og personalkostnadene holdes under kontroll, legges det i verdivurderingen til grunn at Posten vil oppnå tilfredsstillende avkastning på investert kapital på lengre sikt.

Når det gjelder ErgoGroup, har selskapet ikke utviklet seg slik som konsulentene la til grunn i forrige verdivurdering. Omsetningsveksten ble lavere enn forventet, dels fordi selskapet har foretatt færre oppkjøp enn det som ble lagt til grunn i forrige verdivurdering, og dels fordi markedet har utviklet seg svakere enn forutsatt. Videre har svært utfordrende markedsforhold medført et svakere driftsresultat enn det som ble forventet ved forrige verdivurdering. Det påpekes imidlertid at i forhold til de fleste andre aktørene i bransjen, har ErgoGroup levert et meget respektabelt resultat. Etter konsulentenes vurdering ser ErgoGroup ut til å være godt posisjonert for å bygge langsiktige verdier for sine eiere.

6.4 Samferdselsdepartementets kommentarer

Postens økonomiske resultater i 2002 og utsiktene for kommende periode viser at selskapet fortsatt har et betydelig behov for å redusere driftskostna-

dene og utvikle nye lønnsomme forretningsområder. Samferdselsdepartementet legger til grunn at Posten til enhver tid søker å finne frem til driftsløsninger som er mest mulig kostnadseffektive i forhold til de oppgaver selskapet skal og må løse for å sikre de samfunnspålagte tjenestene. Etter Samferdselsdepartementets vurderinger vil Postens fokus på kostnadseffektiviserende tiltak og utvikling av nye lønnsomme tjenester, bidra til å sikre staten størst mulig verdiskapning over tid. Departementet mener for øvrig at det må stilles høye lønnsomhetskrav til de nye tjenestene. Tjenestene må være innenfor formålet for Postens virksomhet.

Samferdselsdepartementet er som eier av Posten innstilt på at selskapet skal ha en finansiell stilling som står i samsvar med de krav som stilles til utviklingen av selskapet. Selskapets egenkapitalsituasjon oppfattes som tilstrekkelig per i dag.

Samferdselsdepartementet legger til grunn at Posten har et langsiktig fokus på kjernevirksomheten og at Posten har som strategi å selge ikke-strategisk virksomhet. I tråd med det generelle styringsopplegget skal styret legge frem for statsråden alle saker som antas å være av samfunnsmessig eller prinsipiell betydning. Samferdselsdepartementet vil som eier til enhver tid vurdere hvorvidt saker det får seg forelagt fra selskapet er av en slik art og omfang at de må forelegges Stortinget for vurdering. For Samferdselsdepartementet vil det være sentralt at slike eventuelle salg, ikke svekker selskapets evne til å tilby et godt landsomfattende tilbud av posttjenester i samsvar med konsesjonen.

7 Avkastningskrav og utbytte

7.1 Avkastning og utbytte – ulike begreper med ulikt innhold

Avkastningskrav og utbyttepolitikk er viktige ledd i eieroppfølgingen av ethvert selskap. Dette gjelder også for staten som eier av statlige selskaper som Posten Norge AS.

I denne sammenhengen er det viktig å skille mellom begrepet avkastning, som gir uttrykk for verdiskapingen i et selskap, og begrepet utbytte, som er den delen av avkastningen som tas ut av eieren av selskapet.

Staten har som eier investert store beløp i de statlige selskapene i form av innskutt kapital og eventuelt tilbakeholdt overskudd. I prinsippet kunne staten ha brukt denne kapitalen til andre formål. Kapitalen har derfor en kostnad som tilsvarer kapitalens alternative verdi for eieren. Avkastningskravet blir definert som den forventede alternative avkastningen som kunne vært oppnådd på annen måte til samme risiko.

Utbyttepolitikk blir definert som langsiktige retningslinjer for hvordan avkastningen fra et selskap skal anvendes, eller hvor mye som skal betales ut til eieren og hvor mye som skal kunne holdes tilbake i selskapet til bruk for investeringer, drift eller fondsoppbygging. For staten som eier legges det til grunn at utbyttepolitikken skal støtte opp under et overordnet mål om verdiskaping over tid.

7.2 Krav til avkastning

Regjeringen forutsetter at avkastningskravet for denne type statlige selskaper i størst mulig grad bør bli utformet etter samme prinsipper som for private selskaper. Dette er blant annet begrun-

net med hensynet til konkurransen og effektiv ressursallokering.

I St.meld. nr. 16 (1999–2000) gikk Samferdselsdepartementet inn for at det skulle fastsettes avkastningskrav for Posten basert på kapitalverdimodellen, med krav til en egenkapitalavkastning på 9,2 pst. etter skatt på bokført verdi av egenkapitalen. For å sikre selskapet stabile rammebetingelser ble det lagt til grunn som en hovedregel at avkastningskravet skal ligge fast i en periode på 3–5 år, med mindre det før den tid skjer vesentlige endringer i de faktorer som påvirker kravet. På grunn av økt risiko tilknyttet utfordringene selskapet stod overfor, samt en verdivurdering av selskapet i 2000 som indikerte en langt høyere verdi på selskapet enn det den bokførte egenkapitalen tilsa, valgte Samferdselsdepartementet å skjerpe kravet til avkastning til 10,8 pst. etter skatt, jf. St.meld. nr. 26 (2000–2001).

I tabell 7.1 gis en oversikt over kravet til avkastning og oppnådd avkastning i perioden 2000–2002. Avkastningen i 2001 må ses i lys av at Posten solgte en betydelig del av selskapets eiendomsmasse. Justert for engangseffekter var egenkapitalavkastningen i 2001 på 4,9 pst. eller 102 mill. kroner.

I verdivurderingen i 2003 er det lagt til grunn et avkastningskrav på totalkapitalen etter skatt på 9,2 pst, hvilket representerer en økning i forhold til avkastningskravet i verdivurderingen fra 2002 som var på 8,8 pst. Endringen i avkastningskravet skyldes økt risikopremie grunnet større usikkerhet i markedet. Samtidig er den risikofrie renten satt noe lavere.

Avkastningskravet på totalkapitalen som er lagt til grunn i verdivurderingen i 2003 gir et avkastningskrav basert på markedsverdi av egenkapitalen i morselskapet på 13,5 pst. Med en antatt mar-

Tabell 7.1 Oversikt over kravet til avkastning og oppnådd avkastning i perioden 2000–2002 i mill. kroner.

	2000	2001	2002
Resultatkrav (prosent)	183 (9,2 pst.)	227 (10,8 pst.)	354 (10,8 pst.)
Faktisk egenkapitalavkastning (prosent)	0	480 (22,8 pst.)	0

kedsverdi på 2 939 mill. kroner innebærer dette et krav til avkastning på 397 mill. kroner, hvilket er et noe lavere beløp enn det Samferdselsdepartementets gjeldende avkastningskrav vil implisere.

Et avkastningskrav bør som nevnt som hovedregel ligge fast i en periode på 3–5 år, med mindre det før den tid skjer vesentlige endringer i de faktorer som påvirker kravet. En overordnet samlet vurdering av de ulike faktorene som fastsetter avkastningskravet tilsier at det ikke er behov for å endre avkastningskravet. Samferdselsdepartementet foreslår derfor at kravet til avkastning videreføres i kommende planperiode.

7.2.1 Forventet avkastning i kommende planperiode

Stortinget tilførte i 2002 selskapet 1 660 mill. kroner i egenkapital, jf. Innst. S. nr. 224 (2001–2002), for å styrke Posten foran de store utfordringer selskapet står overfor, med fremtidig liberalisering av brevmarkedet, økt bruk av elektroniske substitutter og en skjerpet konkurransesituasjon på andre markedsområder. Økningen i selskapets egenkapital medfører isolert sett at kravet til avkastningsbeløpet øker. Postens prognoser for kommende periode tilsier at avkastningen på selskapets egenkapital vil ligge under dette avkastningskravet. Det forventes imidlertid i verdivurderingen av selskapet i 2003 at selskapet vil oppnå tilfredsstillende avkastning på lengre sikt, under forutsetning av at investeringsnivået holdes lavt og at personalkostnadene holdes under kontroll, jf. 6.4.

Samferdselsdepartementet har forståelse for at det vil ta tid før nye tjenester vil kompensere for forventet inntektsbortfall på de eksisterende tjenestene. Det samme gjelder virkningen av nye investeringer. Samtidig vil selskapets innbetaling av underdekningen til Statens pensjonskasse på 1475 millioner kroner i 2003, samt premieøkning og tilhørende arbeidsgiveravgift, belaste Postens soliditet og påføre virksomheten økte finanskostnader i årene som kommer. Samferdselsdepartementet forutsetter at Postens strategier på sikt bidrar til å sikre høy avkastning på kapitalen som er investert i selskapet.

7.3 Prinsipper for fastsetting av utbytte og utbyttensnivå

Både for staten som eier og for styret i Posten er det viktig å kunne legge til grunn en langsiktig, forpliktende og stabil utbyttepolitikk. Dermed blir det lettere å treffe riktige beslutninger om for eksempel lånebehov og investeringer med virkning for selskapet på både kort og lang sikt. Det bør bare bli gjort avvik fra utbyttepolitikken dersom det skjer vesentlige endringer i de forutsetninger som er lagt til grunn for utbyttepolitikken.

Posten står foran betydelige lønnsomhetsutfordringer i årene som kommer, hvilket fordrer at selskapet gjennomfører ytterligere kraftige effektiviseringer samtidig som nye inntektskilder må sikres. Departementet mener at en videreføring av dagens utbyttepolitikk vil bidra til å sikre Posten finansiell fleksibilitet som gjør konsernet i stand til å tilpasse seg endringer i markedssituasjonen, og til å gjennomføre nødvendige investeringer. Ut fra dette vil Samferdselsdepartementet foreslå at man for planperioden 2003–2005 fortsatt legger til grunn en utbyttepolitikk med krav om et utbytte som svarer til 30 pst. av resultatet etter skatt.

Posten vil ved utgangen av planperioden 2003–2005 være i ferd med å ferdigstille de store omstillingstiltakene. Samtidig har Posten per i dag oppnådd selskapets målsetning om en egenkapitalandel på 40 pst. Samferdselsdepartementet mener derfor at ovennevnte utbyttepolitikk bør endres i neste planperiode, dvs. fra regnskapsåret 2006, slik at utbyttet fra dette tidspunkt beregnes som statens innlånsrente multiplisert med egenkapitalen, begrenset oppad til 75 pst. av overskuddet etter skatt. Verdien av egenkapitalen, som er grunnlaget for beregningene, bør i Postens tilfelle være basert på eksterne verdivurderinger av egenkapitalen. Fordi verdivurderingene vil kunne variere fra år til år vil det være hensiktsmessig å legge verdigrunnlaget fast i en periode på 3–5 år før den revurderes for å oppnå større forutsigbarhet. Denne modellen vil gi en utbyttepolitikk hvor utbyttet i større grad er uavhengig av selskapets resultater og som dermed kan gi mer forutsigbare inntekter for staten. I tillegg gis selskapet klare incentiver til å fokusere på lønnsomhet. Modellen tar også finansielle hensyn ved at det normalt ikke vil bli krevd utbytte dersom selskapet går med underskudd og ved at selskapet alltid vil få beholde en andel av et ev. overskudd.

8 Banktjenester i postnettet

Ved behandlingen av Ot.prp. nr. 82/Innst. O. nr. 65 (2001–2002) ble det vedtatt en egen lov om tilbud av grunnleggende banktjenester gjennom Posten Norge AS' ekspedisjonsnett, jf. lov av 21. juni 2002 nr. 44. Mens det tidligere var lovfestet at kun én finansinstitusjon skulle gis enerett og plikt til å tilby grunnleggende banktjenester i hele Postens ekspedisjonsnett, er henvisningen til enerett fjernet i den nye lovbestemmelsen. Posten vil dermed selv kunne vurdere om det er aktuelt å inngå avtale med én eller flere finansinstitusjoner for å dekke forpliktelsen. Det var likevel lagt til grunn at Posten, inntil konsekvensene av en mulig bruk av flere banker var nærmere vurdert, viderefører dagens ordning med at én bank har plikt og enerett til å tilby grunnleggende banktjenester gjennom selskapets ekspedisjonsnett. Gjeldende avtale med DnB/Postbanken utløper ved utgangen av 2005, og konsekvensene for denne avtalen skulle også være med i vurderingen.

I Ot.prp. nr. 82 er det dessuten uttalt at det på sikt bør vurderes om Postens forpliktelser, på grunn av utviklingen i bankmarkedet og endrede kundebehov, for eksempel kan begrenses til de deler av ekspedisjonsnettet som befinner seg i geografiske områder der det ikke tilbys grunnleggende banktjenester gjennom andre kanaler. Konsekvensene av dette for kundene, Posten og bankene må være utredet nærmere før det kan være aktuelt å foreslå endringer i dagens forpliktelse. Det må også vurderes hvordan slike endringer skal løses praktisk, eventuelt gjennom lovregulering.

Posten Norge AS har vist til at åpningen av Postens ekspedisjonsnett for én eller flere leverandører av bank- og finanstjenester uten at disse gis plikt til å tilby grunnleggende banktjenester i hele nettet, vil styrke Postens mulighet til å kunne levere grunnleggende posttjenester gjennom hele nettet, samtidig som kundene sikres like gode eller bedre tjenester enn tidligere. Posten mener videre at den nye loven ikke vil medføre konsekvenser i avtaleperioden med hensyn til DnBs plikt og enerett til levering av grunnleggende banktjenester gjennom hele det fysiske nettet. Dessuten mener Posten at en mulig avgrensning av tilbudsplikten til å gjelde visse strøk av landet, ikke vil ha conse-

kvenser for tilbudet av banktjenester gjennom Postens nett. Posten viser til at under forutsetning av at Posten oppnår et mer robust forretningsmessig fundament og bedret lønnsomhet i den fysiske salgs- og servicekanalen, vil det ikke være aktuelt for Posten å kun tilby grunnleggende banktjenester i de deler av det fysiske salgs- og servicenettet som befinner seg i geografiske områder der slike banktjenester ikke tilbys gjennom andre aktørers fysiske salgs- og servicekanaler.

Ved å oppheve eneretten for én finansinstitusjon, kan man risikere at ingen banker ønsker å gå inn i ordningen nettopp fordi de ikke får enerett. En mulig konsekvens av en omlegging etter lønnsomhetskriterier kan derfor bli at tynt befolkede områder kan risikere å stå uten noen banktjenester. *Posten* peker her på at selskapet vil være bundet til å oppfylle samfunnspålagte forpliktelser slik det fremgår av loven om tilbud av grunnleggende banktjenester gjennom Posten Norge AS' ekspedisjonsnett. Posten peker videre på at loven ikke utelukker at Posten *kan* gi enerett til bare én leverandør av finanstjenester, hvis Posten mener det er den mest hensiktsmessige løsningen for å oppfylle plikten. Med det som er sagt ovenfor, mener Posten dessuten at en mulig avgrensning av tilbudsplikten til å gjelde visse strøk av landet, ikke vil ha konsekvenser for tilbudet av banktjenester gjennom Postens nett.

Det kan hevdes at Postens forpliktelse til å sikre et tilbud av grunnleggende banktjenester gjennom hele sitt ekspedisjonsnett, er en unødig vidtgående forpliktelse, sett på bakgrunn av at et slikt banktilbud i de fleste deler av landet vil være sikret uten noen offentlig regulering. En mulighet er derfor at tilbudsplikten for Posten avgrenses til ekspedisjonssteder med en viss minimumsavstand til nærmeste alternative bank. Ellers bør konkurransemessige hensyn langt på vei være ivaretatt gjennom den generelle konkurranselovgivningen. Eventuelt kan man innta en bestemmelse i nevnte lov om banktjenester i Postens nett om at Posten skal søke å unngå at inngåtte avtaler bidrar til å svekke konkurransen i ett eller flere områder.

Posten mener at en avgrensning av tilbudsplikten til å gjelde ekspedisjonssteder med en viss

minimumsavstand til nærmeste alternative bank vil bli mindre oversiktlig og mer uforutsigbar for Posten å forholde seg til. I praksis vil det, etter Postens mening, kunne bety at plikten vil variere med andre bankers relokalisering og eventuelt nedleggelse av bankfilialer. Dersom Posten med sine samarbeidspartnere (bank og detaljhandel-skjeder) tilpasser seg den nevnte avgrensningen, kan man slik Posten ser det, oppleve at relokalisering av en eller flere andre bankfilialer har som konsekvens at Posten ikke lenger oppfyller den lovpålagte plikten.

Posten viser til at en slik tilpasning ikke er en aktuell problemstilling for selskapet. Posten anser det imidlertid som prinsipielt svært betenkelig hvis loven formuleres slik at den åpner for en tilpasning som i neste omgang kan vise seg å være lovstridig på grunn av andre aktørers beslutninger. Med en eventuell geografisk avgrensning av tilbudsplikten, er det svært viktig for Posten at denne ikke formuleres slik at den samtidig legger føringer på selve nettstrukturen. En slik konsekvens vil ifølge Posten virke sterkt konkurransevridende i Postens disfavør, og i betydelig grad svekke attraktiviteten til Postens ekspedisjonsnett som fremtidig salgs- og servicekanal for leverandører av finanstjenester.

Når det gjelder spørsmålet om Posten bør søke å unngå at inngåtte avtaler bidrar til å svekke konkurransen i ett eller flere områder, mener Posten at det vil skape skjeve konkurransevilkår på markedet og være svært uheldig for Postens posisjon, særlig fordi slike konsekvenser i stor grad vil bestemmes av andre aktørers beslutninger. Posten mener at konkurransemessige hensyn bør ivaretas gjennom det generelle konkurranseregelverket, og ikke gjennom særskilt lovregulering av én enkelt aktør. Posten viser dessuten til at friheten for Posten til eventuelt å inngå avtale med flere banker, vil kunne bidra til å styrke konkurransen i bankmarkedet.

8.1 Samferdselsdepartementets kommentarer

Samferdselsdepartementet viser til at det ved lov av 21. juni 2002 nr. 44 er gitt adgang for Posten til å

inngå avtale med flere finansinstitusjoner for å dekke forpliktelsen om å tilby grunnleggende banktjenester i hele Postens ekspedisjonsnett. Ut fra de vurderinger som er gjort ovenfor, mener departementet at det ikke lenger er grunn til å utsette gjennomføringen av lovbestemmelsen. Posten må dermed kunne ha frihet til selv å velge om det er aktuelt å inngå slik avtale med én eller flere finansinstitusjoner.

Når det gjelder spørsmålet om å begrense Postens forpliktelser til å tilby grunnleggende banktjenester til visse deler av ekspedisjonsnettet, mener Samferdselsdepartementet at dette foreløpig ikke bør gjennomføres. Posten mener selv at det for tiden ikke vil være aktuelt å tilby grunnleggende banktjenester kun i deler av ekspedisjonsnettet. Det blir også pekt på at avgrensninger av tilbudsplikten vil bli uoversiktlige og uforutsigbare for Posten, som også mener at slike avgrensninger i betydelig grad vil overføre beslutningsansvaret for Postens forpliktelser til konkurrerende banker.

Samferdselsdepartementet vil dessuten vise til at det i forbindelse med oppfølging av Ot.prp. nr. 41 (2002–2003) Om lov om endringer i lov 29. november 1996 nr. 73 om formidling av landsdekkende postsendinger (postloven) er satt i gang et utredningsarbeid om konsekvensene av en ytterligere liberalisering av markedet for posttjenester i Norge. I mandatet for dette utredningsarbeidet inngår blant annet vurderinger av forpliktelsen til å tilby grunnleggende banktjenester i Postens ekspedisjonsnett. Samferdselsdepartementet mener at det vil være riktig å avvente dette utredningsarbeidet, før det eventuelt foreslås endringer i forpliktelsen til å tilby grunnleggende banktjenester i hele Postens ekspedisjonsnett.

Samferdselsdepartementet

tilrår:

Tilråding fra Samferdselsdepartementet av 14. november 2003 om virksomheten til Posten Norge AS blir sendt Stortinget.

Vedlegg 1**Plan for Postens virksomhet 2003–2005 (§10-planen 2003)****1 Innledning og sammendrag**

Styret i Posten Norge AS legger med dette frem planen for konsernets samlede virksomhet i perioden 2003–2005, jf. §10 i selskapets vedtekter. Planen er basert på konsernets overordnede mål og strategier.

Postens visjon er å bli «Verdens mest fremtidsrettede postbedrift». Visjonen uttrykker ikke ambisjoner om størrelse, men skal inspirere til en offensiv kultur som sikrer langsiktig lønnsomhet gjennom effektive, nyskapende løsninger.

«Postbedrift» er ikke et statisk begrep. Markedene Posten opererer i er inne i en kraftig og dynamisk endringsprosess. Overgang til elektroniske alternativer og økende direkte konkurranse, fører til fall i brevvolumene og press på fortjenestemarginene. Samtidig foregår det store strukturelle endringer i logistikkmarkedet. Utviklingen skaper store utfordringer for Posten knyttet til produkt- og tjenesteutvikling, bedre service, effektivisering, markedsposisjonering og omstilling av arbeidsstyrken, jf. kap. 2. Nærhet til kundene, tradisjon som tiltrodd tredjepart i samfunnet og leverandør av integrerte tjenester i tre leveransestrømmer (jf. nedenfor), er Postens viktigste komparative fortrinn i møtet med stadig sterkere konkurranse.

Postens forretningsidé er å utvikle og levere helhetlige, verdiøkende kommunikasjons- og logistikk-løsninger gjennom fysiske og elektroniske nettverk for nasjonale og internasjonale kunder. Postens løsninger omfatter tre leveransestrømmer – informasjons-, vare- og verdistrøm – gjennom integrerte fysiske og elektroniske kanaler.

Fallet i etterspørselen etter de tradisjonelle brevproduktene er dramatisk og den viktigste enkelttrusselen mot lønnsomheten. Ytterligere og kraftige rasjonaliseringer i både produksjon og administrasjon, samt mer samkjøring av terminalarbeid og distribusjon av brev og pakker for å utnytte ressursene optimalt, er nødvendige konsekvenser av denne utviklingen. Samtidig skal Posten bevare og fornye sin tradisjonelle rolle som tiltrodd tredjepart, og styrke lønnsomheten i konsernet, ved å utvikle nye tjenester i lønnsomme markeder, jf. kap. 3. Satsing på utvikling av sikker elektronisk

ID og signatur og nye elektroniske tjenester, står sentralt i fornyelsen. I logistikkmarkedet skal Posten være totalleverandør for stadig mer internasjonalt orienterte kunder. Spesielt skal Posten bli fjernhandelsselskapenes foretrukne logistikk- og distribusjonspartner. I kommunikasjonsmarkedet vil Posten satse på verdiøkende tjenester innen både fysisk distribusjon og elektroniske løsninger, samt kombinasjonsløsninger, tilpasset kundenes behov. Posten utvikler for eksempel nye løsninger og tjenester for elektronisk fakturering og betaling.

Tilgang til IT-kompetansen og -løsningene i ErgoGroup er viktig i integreringen av elektroniske løsninger i Postens tjenester, og dermed for omstillingen av Posten til en moderne kommunikasjons- og logistikkbedrift.

Kundenærheten som Postens salgsnett gir, skal utnyttes bedre kommersielt. Spesielt skal Posthandelkjeden forsterkes som handelssted for Postens egne og andre leverandørers produkter og tjenester.

Med basis i konsernets komparative fortrinn, og for å forsvare og styrke markedsposisjonen, har Posten gjort følgende konkurransestrategiske valg, jf. kap. 3.5:

- Posten skal være den mest kostnadseffektive aktøren i våre markeder, og effektivisere driften og øke servicen samtidig.
- Posten skal levere integrerte tjenester lenger opp i kundenes verdikjede.
- Posten skal være ledende i Norge innen sine kjerneområder, og på den måten bidra med et godt tilbud av tjenester, og fremstå som en attraktiv distributør og samarbeidspartner i Norge.
- Posten skal være ledende i nisjer i Norden, og på den måten bruke sin kompetanse til å skape nye inntekter for å kunne videreutvikle bedriften.
- Posten skal inngå allianser med andre aktører internasjonalt, og på den måten sikre nærhet til internasjonale kunder, adgang til fremtidige nettverk, og mulighet til å levere tjenester i større deler av internasjonale kunders verdikjeder.

Strategien vil operasjonaliseres gjennom effektivisering i driften, forretningsutvikling, selektive oppkjøp og alliansebygging. For å etablere en internasjonal allianseløsning kreves betydelig innsats og handlingsrom.

Posten arbeider målrettet for å redusere sykefraværet og uføretrykningen, og har sluttet seg til avtalen om Inkluderende Arbeidsliv. En ny personalpolicy (HR-avtaleverk) skal bidra til å utvikle Posten videre som en attraktiv og moderne arbeidsplass, jf. kap. 3.7.

Det er vesentlig for Postens konkurranseevne å ha styrings- og driftsbetingelser på linje med konkurrentene. I denne sammenheng pekes det spesielt på følgende endringsbehov, jf. kap. 6 og 8:

- Lik behandling av Posten og konkurrenter mht merverdiavgiftsplikt på post til utlandet når markedet åpnes for full konkurranse om slike sendinger.
- Fristilling av Posten i forhold til regelverket for offentlige anskaffelser
- Frihet til tjenesteutvikling, inklusive geografisk differensiering, ved et klarere skille mellom leveringspliktige og ikke-leveringspliktige tjenester i konsesjonen.
- Begrense kravet om geografisk enhetsporto innenfor eneretten til enkeltbrev.

I tillegg understrekes det at eierstyringen – ved Stortinget og/eller departementet – må utøves på en måte som tar tilstrekkelig hensyn til Postens behov for raske beslutninger og forretningsmessig frihet. Videre må ikke Posten pålegges særlige forpliktelser uten tilsvarende økonomisk kompensasjon.

For å sikre like konkurransevilkår er det avgjørende at det ikke blir stilt regulatoriske krav til Posten spesielt, om konkurrenters tilgang til Postens nettverk. Posten må på lik linje med sine konkurrenter ha frihet til å kunne inngå avtaler med andre aktører på kommersielle vilkår, jf. kap. 3.5.

Lønnsomheten til Posten ved inngangen til 2003 er svak. For å oppnå ønsket lønnsomhet vil det bli gjennomført store omstillinger, jf. kap. 3 og 7. Frem mot 2005 er det nødvendig med flere store grep, særlig på kostnadssiden, i tillegg til allerede iverksatte og konkretiserte planer. Tiltakene vil føre til ytterligere bemanningsreduksjoner i morselskapet, jf. kap. 4.

Samtidig er det investeringsbehov knyttet til effektivisering, utvikling av nye og lønnsomme tjenester, samt strategiske allianser og oppkjøp. Innbetaling av beregnet underdekning i Statens Pensjonskasse i 2003 er en betydelig byrde for Posten. Eigenkapitaltilførsel på 600 mill. kr er ikke tilstrek-

kelig til å utlikne den negative effekten dette har på den finansielle handlefriheten til å realisere investeringsbehovet, jf. kap. 7.2.2. For å finansiere nye investeringer, og samtidig bidra til å beholde langsiktig fokus på kjernevirksomheten i konsernet, kan det bli aktuelt å selge eksisterende ikke-strategisk virksomhet helt eller delvis. Ved eventuelle salg må behovet for tilgang til kompetanse og løsninger i utviklingen av kjernevirksomheten, ivaretas.

Det er et sentralt premiss for Posten å tilby samfunnspålagte posttjenester på en mest mulig lønnsom måte. Samtidig må staten stå ved sine betalingsforpliktelser knyttet til det statlige kjøpet av posttjenester, jf. kap. 8.2.

2 Sentrale utfordringer

2.1 Generelle utviklingstrekk

Kommunikasjons- og logistikkmarkedene er i sentrum for både globalisering, en rivende teknologisk utvikling og liberalisering av markedsadgang. De overordnede utviklingstrekkene og trendene i i Europa, kan oppsummeres i følgende punkter:

- *Fremvekst av elektroniske alternativer.* Enklere kommunikasjonsformer gjennom elektroniske kanaler, gir forventning om en betydelig økning av det totale kommunikasjonsmarkedet. Antall fysiske sendinger (brev), spesielt administrativ korrespondanse / betalingsmeldinger, forventes imidlertid å avta, og postselskaper posisjonerer seg derfor i elektroniske kommunikasjonskanaler. Økt netthandel forventes å gi en økning i logistikkmarkedet.
- *Globalisering.* Varehandelen over landegrensene er i sterk vekst, og stadig flere nasjonalt skjermede sektorer blir konkurranseutsatt. Integrerte nettverk for produksjon og informasjonsutveksling etableres uten hensyn til landegrensene. I Europa utvides markedsintegrasjonen, og det skjer strukturrasjonaliseringer innen industrien i en rekke bransjer. Også norske industribedrifter flytter produksjon til andre europeiske land. Større bedrifter og konsern tar beslutninger om innkjøp også av kommunikasjons- og transporttjenester for hele verdikjeden i sentrale innkjøpsfunksjoner utenfor Norge.
- *Bransjeskiller blir mindre tydelige.* Teknologisk utvikling fører til at bransjeskiller blir mindre markert, også mellom postsektoren og andre bransjer. Postselskapene går fra å være leve-

- randør av distribusjonstjenester til å bli leverandører av integrerte tjenester innenfor logistikk og kommunikasjon.
- *Få og mektige aktører:* De store postselskapene i Europa ekspanderer på tvers av landegrensene gjennom oppkjøp og inngåelse av allianser. Deres satsningsområder er adressert og uadressert brevpost (mail), ekspress, logistikk og finans. De styrker på den måten også sin posisjon i forhold til den kommende liberaliseringen av brevmarkedet. Volumet flyttes over til fremførings- og distribusjonsnettverk som bygges utenfor de nettverkene som inngår i det tradisjonelle postsamarbeidet. Dette stiller de mindre postselskapene overfor store strategiske utfordringer.
 - *Delprivatisering og fristilling av statlige postvirksomheter:* To av de store postselskapene i Europa, nederlandske TPG og Deutsche Post, er delprivatisert. Dette betyr at disse selskapene får tilgang til kapitalmarkeder som andre, helstatlige selskaper, ikke har. Også i andre land arbeides det med fristilling og delprivatisering.
 - *Ytterligere liberalisering og økt konkurranse i brevmarkedet:* Endringer i EUs postdirektiv legger et løp for utvikling av nasjonale enerettsområder. Denne prosessen vil åpne markedene, skjerpe konkurransen og skape enda sterkere prispress.
 - *Endrede kundekrav:* Økt globalt fokus og sterkere konkurranse endrer kundenes adferd. Kundene blir mer globale, og vil kreve spesialtilpassede og helhetlige løsninger i større grad enn enkeltprodukter og -tjenester. Deres behov for én samarbeidspartner som leverer totale kommunikasjons- og logistiktjenester blir mer fremtredende.

Endringstakten i markedet har akselerert de siste årene, noe som øker omstillingspresset på Posten.

2.2 Postens rolle og strategiske grunnlag

Postens visjon er å bli «*Verdens mest fremtidsrettede postbedrift*».

Verdens skal inspirere til å se utenfor Norges grenser etter de beste løsningene.

Mest uttrykker en ambisjon om å bli nummer 1 innenfor vårt satsingsområde.

Fremtidsrettede innebærer at vi skal satse på løsninger tilpasset tidens og fremtidens krav der kundens behov står i sentrum.

Post, ett av Norges sterkeste merkenavn.

Bedrift understreker tilhørigheten til ordinære

økonomiske rammer og krav, samt til næringslivet for øvrig.

Postens forretningsidé er at «*Posten utvikler og leverer helhetlige, verdiøkende kommunikasjons- og logistikk løsninger gjennom fysiske og elektroniske nettverk for nasjonale og internasjonale kunder*». Mens visjonen uttrykker et ambisjonsnivå for Posten i et langt tidsperspektiv, definerer forretningsidéen de ytre rammene og retningen for konsernets samlede forretningsvirksomhet.

Forretningsidéen innebærer at Posten skal utvikle helhetlige, verdiøkende kommunikasjons- og logistikk løsninger med utgangspunkt i kundens behov. En moderne postbedrift er stadig mer avhengig av elektroniske løsninger for å kunne tilby integrerte tjenester. Postens løsninger skal tilbys gjennom fysiske og elektroniske leveransekanaler i tre integrerte leveransestrømmer:

1. Informasjonsstrøm.
2. Varestrøm.
3. Verdistrøm.

Evnen til å levere komplette, helhetlige og integrerte løsninger i ett verdinettverk, er kjernen i Postens posisjon. Markedsmessig vil Postens hovedfokus være bedrifter, offentlig virksomhet og privatpersoner i Norge, men nettverket som tilbys kundene vil omfatte hele verden. Leveransen kan skje både ved egenproduksjon og gjennom alliansepartnere. På denne måten skal Posten bevare og fornye sin tradisjonelle rolle som tiltrodd tredjepart i en ny virkelighet.

Posten har stor fysisk kapasitet, finmasket nettverk og nærhet til kundene, kundetillit og markeds kunnskap, samt unik kompetanse innenfor logistikk og kommunikasjon. Disse egenskapene, som er opparbeidet gjennom erfaring kombinert med satsing på ny kompetanse, er Postens sentrale verdidrivere innenfor et marked i sterk forandring. Fortsatt omstilling i Posten skal bidra til å realisere potensialet for en konkurransedyktig verdiutvikling.

2.3 Utfordringer og overordnede mål

Postens overordnede mål er

- fornøyde kunder,
- sterk markedsposisjon,
- attraktive arbeidsplasser, og
- konkurransedyktig verdiutvikling.

2.3.1 Fornøyde kunder

Kundene må ha tillit til at Posten dekker deres logistikk- og kommunikasjonsbehov, både i dag og

i fremtiden. For å sikre lønnsom drift må Posten ha fokus på kundenes helhetlige opplevelse av bedriften og på å møte kundene på deres premisser. Samtidig skal Posten være den mest kostnads-effektive aktøren i våre markeder.

Posten har en sterk markedsposisjon innenfor brev- og pakkeformidling i Norge. Med økende konkurranse fra elektroniske alternativer, samt liberalisering av adgangen til brevformidling, får kundene større valgfrihet i forhold til kanalvalg og leverandør. Dermed vil misfornøyde kunder fort slå ut i redusert inntjening. Det samme gjelder innenfor logistikkmarkedet der store internasjonale logistikkintegratorer tilbyr komplette tjenester på tvers av landegrenser. Disse er også sterkt til stede på Postens hjemmemarked i Norge i form av datterselskaper eller partnere.

Globaliseringstrenden merkes også på kundesiden. Mange store bedriftskunder inngår i større internasjonale konstellasjoner. For disse er det avgjørende at Posten fremstår som en reelt internasjonalt forankret leverandør – direkte eller indirekte – gjennom internasjonale nett både innenfor logistikk og kommunikasjon. Konkurranseintensiteten internasjonalt øker også presset på kostnads-effektivisering i næringslivet. Økt fokus på egen kjernevirksomhet gjør at bedrifter setter bort (outsourcer) service- og støttefunksjoner til spesialiserte tjenesteleverandører. Postens kjerneområder – informasjons-, vare- og verdistrøm – representerer for svært mange bedrifter aktuelle outsourcingområder.

For Posten skjerper disse utviklingstrekkene kravene til kundevennlighet, samtidig som de gir nye forretningsmuligheter.

Postens kundenærhet, tradisjon som tiltrodd tredjepart i samfunnet og evne til å levere integrerte tjenester i tre strømmer, er de viktigste fortrinnene til Posten i kampen om kundene. Disse fortrinnene må suppleres og utvikles gjennom selektive oppkjøp og strategiske allianser, effektivisering, bedre service og nye forretningsområder.

I konsumentmarkedet er utfordringen først og fremst å kombinere kostnadseffektiviseringer med kundevennlighet og økte inntekter.

2.3.2 Sterk markedsposisjon

For å tilby kundene de beste løsningene, både på kvalitet og pris, må Posten opprettholde markedsposisjonen i tradisjonelle markeder og samtidig ta en sterk posisjon i nye delmarkeder.

Verken brevformidling eller pakkeformidling kan lenger anses som avgrensede markeder. Omfattende bransjeglidning innenfor kommunika-

sjons- og logistikkjenester innebærer at tidligere atskilte markeder smelter sammen, samtidig som nye oppstår.

Kommunikasjon

Brevformidling er en del av et større kommunikasjonsmarked der flere kanaler for elektronisk kommunikasjon konvergerer, samtidig som de i økende grad også ivaretar de samme behovene som fysisk brev. I tillegg er både tilgjengeligheten til og bruken av elektroniske kommunikasjonskanaler økt vesentlig de seneste årene, både i bedriftene og i husholdningene. Internasjonale så vel som nasjonale strategier for å legge til rette for elektronisk kommunikasjon, påskynder denne utviklingen. For eksempel gjelder det «eNorge»-planen i Norge og tilsvarende «eEuropa» innenfor EU.

Overgangen til elektroniske alternativer er allerede merkbar på brev volumene. Elektroniske alternativer reduserer etterspørselen etter fysiske brev i store kundesegmenter. Særlig gjelder dette innenfor bank og finans og offentlig saksbehandling. Utviklingen er en alvorlig trussel mot lønnsomheten i Posten, særlig fordi det er de mest produksjonsvennlige brevsendingene som enklest kan erstattes med elektroniske løsninger.

Samtidig vil den direkte konkurransen om de store brevkundene øke når Postens enerett i Norge gradvis avvikles i samsvar med EUs postdirektiv.

Overgangen til elektroniske alternativer kan i noen grad kompenseres ved å satse mer på Direct Mail (Reklame) og CRM (Customer Relations Management). Her vil det også være muligheter for Posten, i forlengelsen av sin tradisjonelle verdikjede, til å gå lenger inn i kundenes verdikjede gjennom tilrettelegging, oppfølging og rådgivning.

Det viktigste grepet for å styrke posisjonen i kommunikasjonsmarkedet, er likevel å ta rollen som tiltrodd tredjepart innenfor elektronisk informasjons- og betalingsformidling. Posten har utviklet teknologi og løsninger som ivaretar behovet for sikker elektronisk kommunikasjon, og vil introdusere multifunksjonelle smartkort med tilhørende tjenester med basis i sikker elektronisk ID. Markedsutviklingen fremover vil imidlertid påvirkes av hvordan offentlige myndigheter vil bidra både som etterspørre av elektroniske kommunikasjonstjenester, og som tilrettelegger av standardiserte og åpne grensesnitt for sikker elektronisk meldingsutveksling der ulike løsninger for elektronisk ID og signatur kan spille sammen.

Logistikk

Formidling av pakker er en del av et større og internasjonalt logistikkmarked. Globalisering generelt og den stadig tettere og utvidede markedsintegrasjonen i Europa spesielt, fører til spesialisering og strukturrasjonaliseringer innenfor vareproduksjon. En konsekvens er lengre transportavstander og større krav til forutsigbar og effektiv logistikk. I sin tur betyr det økt etterspørsel etter skreddersydde tjenester som dekker hele, eller store deler av, kundenes totale logistikk- og transportbehov («one-stop-shopping-løsninger») nasjonalt og internasjonalt.

Endringene på kundeseiden driver frem omfattende strukturendringer også på leverandørsiden. De store postselskapene i Europa – britiske Consignia, nederlandske TPG, Deutsche Post og franske LaPoste – utvider sine nett internasjonalt og blir totale logistikkintegratorer, ved oppkjøp og alliansebygging. Gjennom sine nettverk styrer de sendingen helt frem til mottaker uavhengig av de nasjonale postselskapene. Slik posisjonerer de seg også i forhold til den pågående liberaliseringen innenfor brevformidling, samtidig som det tradisjonelle avtaleverket for internasjonal postgang (for eksempel REIMS) kommer under press.

Restruktureringen griper også inn i Norden, og de store logistikkintegratorene er sterkt til stede i Norge gjennom partnere og/eller datterselskaper. I stadig større grad tas også beslutninger om kjøp av logistikktenester utenfor Norge.

Posten har kompetanse, markedskunnskap og nærhet til kundene. Det vil imidlertid ikke være nok for å forsvare posisjonen på hjemmemarkedet og dekke kundenes behov innenfor og utenfor Norge. Posten må i tillegg være en del av et slagkraftig internasjonalt nettverk og kunne tilby et bredt spekter av tjenester.

Elektronisk utveksling av ordre- og leveranseinformasjon i bedriftsmarkedet er økende. Dette fører til reduksjon av antall lagre samt en mer effektiv logistikk. Konsumentenes handel over nettet forventes å vokse de nærmeste årene, men vil fortsatt utgjøre en liten andel av det totale logistikkmarkedet.

Service- og støttefunksjoner

Både i privat og offentlig sektor er det økende behov for å sette bort (outsource) IT-drift og administrative støttetjenester til spesialiserte tjenesteleverandører. Representert ved ErgoGroup har Posten posisjonert seg i det nordiske markedet for slike tjenester, og fremstår som en kompetent part-

ner både for store bedrifter og offentlige virksomheter i omstilling. Ulikheter i merverdiavgiftsplikten mellom eksterne og interne leverandører i statsforvaltningen, gir imidlertid skjeve konkurransevilkår, og hemmer ErgoGroups adgang til å konkurrere om oppdrag i offentlig sektor.

2.3.3 Attraktive arbeidsplasser

Medarbeidere som til sammen har riktig og høy kompetanse, og som er tilfredse med jobbsituasjonen sin, er forutsetninger for nytenkning, handlekraft og kundevennlighet. Posten har et konkurransefortrinn i form av god kompetanse, men har ingen teknologiske eller finansielle beskyttelser, og det er lave etableringshindere i markedene Posten opererer i. Det betyr at konsernet må tilby attraktive arbeidsplasser, og satse på kompetanseutvikling, for å lykkes med sine ambisjoner om en konkurransedyktig verdiutvikling og sterk markedsposisjon.

Som en stor og landsomfattende bedrift med behov for mange forskjellige typer arbeidskraft og kompetanse, må Posten konkurrere om arbeidskraft i flere nisjer i arbeidsmarkedet. Nedgangen i internasjonal økonomi, høy kronekurs og relativt høyt rentenivå i Norge, kan på kort sikt gi en lettere rekrutteringssituasjon. Over tid er det imidlertid en stor utfordring å tilpasse Posten som arbeidsplass til kunnskapssamfunnets krav:

- Stigende utdanningsnivå vil gi økende problemer med å dekke behovet for arbeidsintensive oppgaver med lave krav til formell utdanning.
- Livslang læring, selvrealisering og andre krav til jobbens innhold blir stadig viktigere for arbeidstagerne, mens bedriftslojaliteten svekkes.
- Stor etterspørsel etter spesialkompetanse vil styrke den enkelte arbeidstakers forhandlingsmakt.

Omstillingene i Posten, inklusive satsing på mer fleksible arbeidsformer, nye belønningssystemer og en mer forretningsdrevet kultur, vil bidra til å gjøre Posten til en mer attraktiv arbeidsplass, og er på den måten en del av svaret på disse utfordringene.

Samtidig er maktbalansen mellom organisasjonene i arbeidslivet i endring. Arbeidstakerne søker sammen i mindre sammenslutninger, og det konkurranseutsatte næringslivets normgivende rolle i lønnsutviklingen svekkes.

Ved å slutte seg til arbeidsgiverorganisasjonen for statlige virksomheter (NAVO), har Posten fått en ny forankring for utvikling av lønns- og arbeidsbetingelsene i bedriften. Medlemskapet inne-

bærer bl.a. at Posten får større rom til å tilpasse lønnsystemet til selskapets behov og økonomiske situasjon, og lønnsoppgjøret i 2002 var bedre for Posten enn oppgjøret i staten. Lønnsutviklingen vil likevel være preget av utviklingen i arbeidslivet generelt. Det er derfor av vesentlig betydning for Posten at lønnsutviklingen fremover blir mer moderat og med rom for tilpasninger på bedriftsnivå.

Posten har sluttet seg til intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv. Tiltak som fremmer et mer inkluderende arbeidsliv, vil kunne bidra til å redusere sykefraværet og uføretrykningen som både i Posten og arbeidslivet generelt ligger på et for høyt nivå.

Posten har innført årlige medarbeidentilfredshetsundersøkelser for å måle utviklingen i forhold til det overordnede målet om attraktive arbeidsplasser. Resultatene i 2002 viser at postansatte trives bedre i jobben nå enn for ett år siden.

2.3.4 Konkurransedyktig verdiutvikling

Konsernet Postens verdi økte med 1,5 mrd kr fra 4,8 mrd til 6,3 mrd kr, dvs med 31 %, fra 2000 til 2002 i henhold til vurderingene til PriceWaterhouseCoopers og DnBMarkets (Verdivurdering av Posten Norge BA for Samferdselsdepartementet, mars 2002). Til sammenligning gikk totalindeksen på Oslo Børs ned med 14,4 % i den samme perioden.

Verdiøkningen skyldes vekst i verdiene til daterselskapene, først og fremst ErgoGroup som økte med 1,5 mrd kr. Verdien til morselskapet ble vurdert til å ha gått ned med om lag 390 mill. kr. Alt i alt vurderte konsulentene ErgoGroups verdi til å være større enn verdien av morselskapet, – hhv. 2,9 mrd kr og 2,8 mrd kr.

Verdivurderingen er en økonomisk tallfesting av de utfordringene Posten står overfor, og Postens planer for å møte dem. Konsulentene konkluderer med at Postens ledelse har et riktig fokus og følger en riktig strategisk kurs. Fallende utvikling i brev volumene med tilhørende reell prisnedgang, trekker ned verdien av morselskapet. Samtidig er det lagt til grunn at Posten lykkes med å tilpasse organisasjonen til denne utviklingen, og med å generere betydelige inntekter fra nye elektroniske tjenester og produkter.

Lønnsomheten til Posten i 2002 var svak, med en rentabilitet på sysselsatt kapital på 1,3 % og EBIT margin før avsetninger på 0,4 %, jf. kap. 7.1.2.

For å oppnå ønsket lønnsomhet og sett i forhold til markedsutviklingen fremover, må omstillingen i Posten fortsette med uforminsket styrke. Det må gjennomføres store kostnadseffektiviserin-

ger, samtidig som servicen må bedres og inntektene økes.

3 Strategisk retning

Postens hovedstrategier for utvikling og drift av virksomheten er å:

- Vise innlevelse i kundens behov, og skape fleksible løsninger for kundene.
- Videreutvikle virksomheten med utgangspunkt i distribusjon og vår tillit i markedet.
- Øke servicegraden og effektivisere alle deler av Postens virksomhet.
- Innrette virksomheten på konkurranse i brevmarkedet.
- Øke fokus på prestasjoner, fleksibilitet og utvikling for alle ledere og medarbeidere.
- Sikre tilgang til et godt internasjonalt nettverk.

Fallet i etterspørselen etter de tradisjonelle brevproduktene er dramatisk og den viktigste enkelttrusselen mot lønnsomheten. Ytterligere og kraftige rasjonaliseringer i både produksjon og administrasjon, samt mer samkjøring av Postens terminalarbeid og distribusjon av brev og pakker for å utnytte ressursene optimalt, er nødvendige konsekvenser av denne utviklingen. Samtidig skal Posten bevare og fornye sin tradisjonelle rolle som tiltrodd tredjepart, og styrke lønnsomheten i konsernet, ved å utvikle nye inntektsbringende tjenester i lønnsomme markeder.

Posten arbeider målrettet med å identifisere og gjennomføre tiltak for å kostnadseffektivisere driften, styrke inntjeningen, heve kvaliteten og videreutvikle kompetanse i alle deler av virksomheten.

Med bakgrunn i Postens nåsituasjon og de utfordringer konsernet står overfor, ble det høsten 2002 satt i gang et arbeid med å konkretisere strategier på følgende områder:

- Effektivitet i Postens verdikjede
- Integrering i kundenes verdikjede
- ErgoGroup i og for Posten
- Konsumentstrategi
- Konkurransestrategi
- Merkevarerstrategi
- Humanstrategi

Strategiene vil forankres på konsernnivå og implementeres i divisjonene i løpet av 2003.

Kap. 3.1 til 3.7 nedenfor gir en generell oversikt over fokus i strategiarbeidet. I tillegg blir det orientert om Postens arbeid med å kartlegge virksomhetens virkninger på ytre miljø i kap. 3.8.

3.1 Effektivitet i Postens verdikjede

Posten har gjennomført store omstillingsprosesser i løpet av de siste årene, jf. særlig omleggingen av salgsnett, rasjonalisering av sorteringsterminaler, effektivisering av administrative prosesser, utskilling av service- og støttetjenester i egne selskaper, konkurranseutsetting av hovedpostgangen og ny avtale om bilgodtgjørelse.

Gevinstene fra disse omstillingene er likevel ikke tilstrekkelig til å oppnå ønsket lønnsomhet. Det er derfor store behov for fortsatt restrukturering og omstilling for å forbedre tjenestene overfor kundene, effektivisere driften og redusere kostnadene.

Posten har derfor satt i gang et arbeid med å identifisere og iverksette tiltak som skal effektivisere verdikjeden innenfor:

1. Terminalarbeid (goods og brev)
2. Distribusjon (transport og omdeling)
3. Administrasjon (stabs- og støttedfunksjoner)

Formålet er å utnytte stordriftsfordeler, ressurser og kompetanse på en optimal måte, innenfor den enkelte verdikjede og mellom verdikjedene.

3.1.1 Terminalarbeid

Det er fortsatt stort behov og et betydelig potensial for strukturrasjonalisering og mer effektiv samordning av terminalarbeidet i formidlingen av brev og pakker, særlig sett i lys av nedgangen i og sammensetningen av brev volumene. Målet er å etablere en optimal produksjonsstruktur for brev- og pakkevirksomheten i hele konsernet.

3.1.2 Distribusjon

Flere enheter i konsernet driver transporttjenester og omdeling til kunder, uten at virksomheten er tilstrekkelig samkjørt. Det er derfor satt i gang et arbeid med sikte på å realisere samdriftsfordeler ved å strukturere virksomheten bedre, jf. kap. 5.4.

3.1.3 Administrasjon

Gjennomføringen av prosjektet Effektivisering av Administrative Prosesser (EAP) i perioden 2000–2002, har bidratt til varig lavere kostnadsnivå for konsernet. Arbeidet med EAP har dessuten avdekket gjenstående effektiviseringspotensial som vil bli realisert gjennom en ytterligere rasjonalisering av stabs- og støttedfunksjoner.

IT-utvikling og drift

Posten overførte i 2002 eierskapet til alle IT-systemer og -infrastruktur til ErgoGroup. Omleggingen innebærer at all IT-utvikling og drift for konsernet samles i ErgoGroup, med sikte på å:

- Gi økt konkurransekraft, redusere konsernets totale IT-relaterte kostnader og kapitalisere på tidligere IT-investeringer gjennom ErgoGroup.
- Gi minimum 15 % kostnadseffektivisering på konsernets IT-kostnader over 3 år, sammenlignet med et referansenivå basert på Postens IT-regnskap pr 31.12.2001.

Samlokalisering

Posten vil innen utgangen av 2003 samlokalisere administrative funksjoner med terminaler i egne PostHus. I Trondheim, Kristiansand, Bodø, Stavanger, Bergen og Hamar ble samlokaliseringen gjennomført i 2002. Tilsvarende vil skje i Oslo, Sarpsborg og Tromsø i 2003. Det vil bli etablert moderne kontorløsninger med fleksible arbeidsplasser i åpne kontormiljøer, noe som både vil synliggjøre Posten som en moderne og attraktiv arbeidsplass og gi gevinster i form av bedret samhandling, økt kunnskapsdeling og en mer effektiv drift av fellestjenester.

Samlokaliseringen vil redusere arealbruken med om lag 70000 kvm, og tilsvarer en husleiereduksjon på om lag 80 mill. kr årlig når alle eksisterende leieavtaler er terminert.

Innen sommeren 2003 vil Posten dermed ha redusert arealbruken med samlet sett 148 000 kvm i forhold til 2001 – dvs. i løpet av 2½ år. I tillegg til samlokalisering i de nevnte byene, har omleggingen fra postkontor til Post i Butikk redusert Postens behov for lokaler.

Andre tiltak

Ytterligere effektiviseringsgevinster innenfor administrasjon vil bli tatt ut gjennom:

- Desentralisering og fjerning av dublerende funksjoner mellom divisjoner, konsernstab og leverandør av administrative støttetjenester.
- Outsource operativ HMS-funksjon.
- Overgang til mer selvbetjente løsninger innenfor enkle administrative rutiner.

I tillegg vil verdibasert ledelse, kompetansebygging og en mer forretningsorientert kultur, som er elementer i konsernets humanstrategi, jf. kap. 3.7, også bidra til effektivisering av verdikjeden.

3.2 Integrering i kundenes verdikjede

Posten skal fremstå som kundenes mest verdifulle samarbeidspartner innen fysisk og elektronisk varestrøm, informasjonsstrøm og betalings-/oppgjørsløsninger. For å oppnå dette må Posten skape nye lønnsomme tjenester og forretningsmuligheter lenger inn i kundenes verdikjede. Spesielt viktig vil det være å verdioke de tradisjonelle fysiske tjenestene med nye elektroniske tjenester.

Kundene er både private bedrifter og offentlig virksomhet, og Posten er bl.a. i dialog med Forsvaret om eventuelt å konkurrere om å levere logistikk- og distribusjonstjenester, samt andre støtte-tjenester.

Flere nye tjenester er i ferd med å bli konkretisert/introdisert. For å styrke forretningsutviklingen ytterligere, er det satt i gang et arbeid med å analysere hvordan Posten på en lønnsom måte kan ta hånd om større deler av kundenes varestrøm, informasjonstjenester og oppgjørssystemer.

Analysearbeidet fokuserer på forretningsmuligheter innenfor:

- Informasjonsdatabaser med utgangspunkt i Postens adresseregistre.
- Posten som total logistikkintegrator
- Administrasjons- og støttetjenester innenfor IT, regnskap og økonomi, lønn og personal.
- Betalings- og oppgjørsløsninger

Dessuten blir det fokusert på hvordan bedre samhandling og målrettede prosesser for produktutvikling innen konsernet, kan bidra til innovasjon og utvikling.

Posten skal innta en ledende rolle som «Tiltrodd Tredjepart» i elektronisk kommunikasjon, i forlengelsen av Postens 350 år lange rolle som tiltrodd tredjepart innen fysisk kommunikasjon og distribusjon. Tiltrodd tredjepart i denne sammenhengen betyr at Posten tilbyr tjenester som ivaretar effektiv og sikker kommunikasjon basert på elektronisk ID og signatur. Som en del av denne satsingen utvikler Posten multifunksjonelle smartkort med tilhørende tjenester og med med visuell og elektronisk ID, rettet både mot konsumentmarkedet, bedriftsmarkedet og offentlig sektor. Det forventes at etterspørselen etter smartkortene vil vokse raskt, og dermed skape nye inntekter til konsernet.

3.3 ErgoGroup i og for Posten

ErgoGroups kompetanse og løsninger har en integrert rolle i utviklingen av Posten til en komplett leverandør av kommunikasjons- og logistikk-løs-

ninger. Det er derfor sentralt for realiseringen av Postens overordnede strategier å sikres tilgang til kompetansen og løsningene i ErgoGroup.

Fortsatt vekst for ErgoGroup i Norden vil styrke Postens plattform for å gjennomføre sin konkurransestrategi (jf. kap. 3.5) i det nordiske kommunikasjons- og logistikkmarkedet.

3.4 Konsumentstrategi

Postens landsomfattende salgsnett (Posthandel/egendrevne postkontor, Post i Butikk, Posten Bedriftssenter), samt landposttjenesten, gir nærhet til personkundene og småbedriftene.

Posten har forbedret kundevennligheten de siste årene, særlig gjennom omleggingen til Post i Butikk. I tillegg har for eksempel flytting av utleveringspostkasser nærmere adressatens bolig (om lag 93000 flyttinger) og «Hjem på døren»-tjenesten, styrket servicen. Videre har nye finansielle produkter (finansiering og ulike spareprodukter) og forsikringsprodukter styrket tilbudet i Posthandelskjeden.

For å oppnå tilstrekkelig lønnsomhet må kundenærheten utnyttes bedre kommersielt for å generere økte inntekter. Det betyr at forretningskonseptene må utvikles videre, slik at nettet blir en mer attraktiv salgskanal for et bredere tilbud av produkter og tjenester til småbedrifter og konsumenter.

Posten arbeider på denne bakgrunn med å konkretisere en strategi overfor konsumentmarkedet. Strategiarbeidet fokuserer først og fremst på tiltak for å generere større inntekter. Særlig må Posthandel-konseptet videreutvikles. Videre vurderer Posten en ny strategi for tilbud av banktjenester/finansielle tjenester i salgsnettet der målet er flere og bedre tjenester for kundene, jf. kap. 5.3.

Det vil også bli vurdert om Kontaktsentrene kan utnyttes bedre kommersielt ved å selge tjenester til andre bedrifter innenfor sentralbordtjeneste, kundekontakt, salg, markedsundersøkelser, mv. Det motsatte alternativ – å selge ut Kontaktsentrene og kjøpe tjenesten – vil også bli vurdert.

3.5 Konkurransestrategi

For Posten innebærer den stadig økende konkurransen store strategiske utfordringer, jf. kap. 2. Postens konkurransestrategi bygger på konsernets komparative fortrinn, som særlig er nærhet til kundene, tradisjon som tiltrodd tredjepart i samfunnet og leverandør av integrerte tjenester i tre strømmer (verdi-, vare- og informasjonsstrøm).

For å møte utfordringene har Posten lagt en

offensiv strategi, som kan oppsummeres i følgende punkter:

- Posten skal være den mest kostnadseffektive aktøren i våre markeder, og effektivisere driften samtidig som servicen forbedres.
- Posten skal levere integrerte tjenester lenger opp i kundenes verdikjede.
- Posten skal være ledende i Norge innen sine kjerneområder, og på den måten bidra med et godt tilbud av tjenester, og fremstå som en attraktiv distributør og samarbeidspartner i Norge.
- Posten skal være ledende i nisjer i Norden, og på den måten bruke sin kompetanse til å skape nye inntekter for å kunne videreutvikle bedriften.
- Posten skal inngå allianser med andre aktører internasjonalt, og på den måten sikre nærhet til internasjonale kunder, adgang til fremtidige nettverk, og mulighet til å levere tjenester i større deler av internasjonale kunders verdikjeder.

Omstillingene i Posten de siste årene har nettopp vært innrettet mot å møte økende konkurranse gjennom kostnadseffektiviseringer, tjenesteutvikling og serviceforbedringer. Samtidig har konsernet vokst gjennom selektive oppkjøp i det nordiske markedet, noe som sammen med egenutvikling har bidratt til å utvikle og utvide tjenestespekteret. Posten har på den måten satset offensivt i møtet med økende konkurranse.

Posten vil fortsatt følge hovedtrekkene i denne strategien. Alternativet innebærer at Posten forblir en aktør innen tradisjonelle markeder preget av volumnedgang og fallende lønnsomhet og verdiutvikling. For å lykkes med å etablere en internasjonal allianseløsning, må Postens beslutningsprosess gi de samme muligheter og spillerom som forhandlingspartnerne har. Dette gjelder spesielt i forhold til eventuell politisk behandling i departementet/Stortinget, jf. kap. 6.1.

Som det fremgår av kap. 2.3.2 og 5.2, bygger store internasjonale konkurrenter opp egne nettverk i Norge og Norden for øvrig. Disse vil ikke gi Posten tilgang til sine nettverk annet enn på kommersielle vilkår. Tilsvarende betingelser må gjelde for konkurrenters tilgang til Postens nettverk for å sikre like konkurransevilkår. Det innebærer at det ikke må stilles spesielle regulatoriske krav til Posten, om nettverkstilgang for konkurrenter.

3.6 Merkevarerstrategi

Merkevarerstrategien til Posten skal bidra til å befeste Posten som kundenes førstevalg og mest verdifulle forbindelse, ved å kommunisere Postens tjenester og produkter enhetlig under slagordet «Oss mennesker imellom».

Med økende konkurranse og dermed flere valgmuligheter for kundene, får merkevaren økt betydning for å forsvare og styrke markedsposisjonen. Det å utvikle og bygge merkevaren Posten er derfor en nødvendig og prioritert investering i konsernet.

Posten har et av landets sterkeste varemerker (posthornet og kronen), men få merkevarer og mange generiske produkter («brev», «pakker»). Hva som befinner seg bak varemerket, selve innholdet i merkevaren Posten, er ikke godt nok kjent.

Merkevaren Posten skal uttrykke og forbindes med forretningsidéen. Posten er en leverandør av løsninger, og løsningene tilbys som standardprodukter eller skreddersydde tjenester som dekker kundenes logistikk- og kommunikasjonsbehov. Videre skal Posten forbindes med enkelthet og tilgjengelighet for kunden.

3.7 Humanstrategi

Kompetanse, motivasjon, innsats, belønning, miljø, holdning, kommunikasjon og stolthet skal være viktige verdidrivere for Posten og den enkelte medarbeider. Postens humanstrategi skal konkretisere aktiviteter som realiserer denne sammenhengen i organisasjonen.

Arbeidet med strategien vil bl.a. fokusere på følgende områder:

- Ledelsesutvikling på en verdibasert plattform.
- Kompetanseutvikling tilpasset Postens behov, samt tiltak for utvikling og måling av kompetanse.
- Holdningsutvikling blant medarbeiderne basert på definerte og synlige verdier.
- Stolthet og bevisstgjøring av den enkelte medarbeiders viktige rolle i oppfyllingen av Postens mål.
- Rom for planlagt karriereutvikling gjennom åpent internt arbeidsmarked, ledelsesutvikling, medarbeidersamtaler, management audit, fagopplæring, åpenhet i kommunikasjon, mv.
- Et lønnsystem som stimulerer til innsats, kompetanseutvikling og holdninger.
- Inkluderende arbeidsliv.
- Synliggjøring av Posten som en attraktiv arbeidsplass.

Strategien vil bl.a. bygge på og videreutvikle programmer og styringssystemer som allerede er implementert eller er under innføring knyttet til ledelses- og kompetanseutvikling og HMS-arbeid. Dette er nærmere omtalt i kap. 3.7.1 – 3.7.4 nedenfor.

3.7.1 Styrket leder- og medarbeiderkompetanse

De omfattende omstillingene i Posten stiller økte krav til ledere og medarbeidere på alle nivå. Det er derfor satt i gang et grundig program for lederutvikling med basis i Postens visjon, strategi og grunnverdier. Hovedfokus er på verdibasert og forretningsorientert leder- og medarbeiderskap. Programmene skal bidra til å skape et helhetssyn, øke motivasjonen, stoltheten og engasjementet i hele organisasjonen. Systematisk evaluering av topplederne (Management Audit) er en viktig del av programmet.

Posten har også etablert et nytt konsept for medarbeidersamtaler – PLUS-samtaler. Det gjennomføres nå to årlige medarbeidersamtaler for alle ansatte. Samtalen er et viktig virkemiddel for å tydeliggjøre og forankre Postens verdigrunnlag for alle ansatte. Samtidig gjennomføres systematiske og jevnlig målinger av medarbeidertilfredsheten.

3.7.2 Nytt HR-avtaleverk

Postens tilslutning til arbeidsgiverforeningen NAVO fra 1. november 2001, har gitt bedriften ny tariff- og hovedavtale. I samarbeid med personalorganisasjonene utformes nå andre avtaler og bestemmelser innenfor HR-området, bl.a. knyttet til følgende forhold:

- Alternative løsninger og leverandører av pensjonsordninger til Posten, jf. kap. 7.3.
- Utvikle og implementere nytt lønssystem for Posten Norge AS, som åpner for mer fleksible og konkurransedyktige former for lønnsfastsettelse.
- Ytterligere tilpasse interne forhold til ny hovedavtale mht ansattes medbestemmelse, samarbeidsstruktur mellom partene med mer.
- Løpende tilpasse og optimalisere eksisterende særavtaler.

Det er en målsetting at aktivitetene under de tre siste punktene skal være gjennomført innen utgangen av 2003.

3.7.3 Mindre uføretrygding og lavere sykefravær

Med unntak av en svak nedgang i nye uføretrygdede i 1999, steg sykefraværet og nye uføretrygdede i Posten Norge AS kontinuerlig fra 1998 til 2001. Særlig stor var økningen i antall nye uføretrygdede. Tallene for 2002 viser imidlertid en utflating i sykefraværet og en nedgang i antall nye uføretrygdede, jf. tabell 1.1 nedenfor. Dette er en positiv utvikling, men nivået er fortsatt for høyt.

Så langt foreligger ikke totaltall for Norge i 2002, og det er derfor for tidlig å si om utviklingen i sykefraværet i Posten Norge AS i 2002 kommer til å skille seg fra utviklingen i arbeidslivet generelt.

Antall nye uføretrygdede i Norge økte totalt fra 12886 nye i første halvår 2001 til 13273 nye i tilsvarende periode i 2002, dvs. en økning i tilveksten på 3 %. I Posten Norge AS var tilveksten omtrent uforandret i samme periode, og har ut over i året gått ned i forhold til 2001.

Posten arbeider aktivt og målrettet med å forebygge og redusere det høye sykefraværet og uføretrygdingen. Arbeidsforhold og oppgaver skal tilpasses bedre slik at fravær og risiko for utstøtning fra arbeidslivet minimeres.

3.7.4 Inkluderende Arbeidsliv (IA)

Posten gikk i juni 2002, som den første store bedriften, inn i samarbeidsavtalen om Inkluderende Arbeidsliv. Avtalen har en varighet frem til 31.12.2005, med en innlagt evaluering etter 1. halvår 2003. Samarbeidsavtalens intensjoner og målsettinger skal integreres og implementeres som en del av Postens systematiske HMS-arbeid.

En av Postens viktigste målsettinger med avtalen er å redusere sykefraværet til under 9 % innen avtaleperiodens utløp. Dette skal bl.a. oppnås gjennom:

- Høyt og vedvarende fokus på sykefravær (utvikling, årsaker og tiltak) i alle leder- og AMU-fora.

Tabell 1.1 Utvikling i sykefravær og antall uføretrygdede i Posten Norge AS

	1998	1999	2000	2001	2002
Sykefravær	9,4 %	9,5 %	10,9 %	11,3 %	11,4 %
Antall uføretrygdede (årlig tilvekst)	509	498	526	617	567

- Aktiv oppfølging av de langtidssykmeldte med utgangspunkt i «Postmodellen» for å få flest mulig av disse tilbake i arbeid.
- Dreie innsatsen på HMS-området til en mer proaktiv og forebyggende form, bl.a. ved mer systematisk læring og informasjon til ledere og ansatte om helsefremmende arbeid og HMS-rutiner.
- Mer aktiv bruk av IT-baserte registrerings- og styringssystemer for HMS aktiviteter.

3.8 Handlingsplan for bedre ytre miljø

Posten vil som en av landets største bedrifter, bidra til en bærekraftig samfunnsutvikling ved en mest mulig miljøeffektiv drift.

Med utgangspunkt i etablert policy vil konsernet utarbeide en felles handlingsplan med konkrete mål og tiltak for miljøstyring og systematisk miljøforbedring. For å følge utviklingen og kunne styre mot måloppnåelse, skal det rapporteres og sammenstilles et konsernfelles miljøregnskap. Dette skal gi en total oversikt over ressursbruk og utslipp til ytre miljø. Arbeidet med utvikling og implementering av styringsverktøyene vil bli gjennomført i et eget prosjekt som skal være ferdig i mars 03.

4 Konsernstruktur og bemanning

Figur 1.1 viser Postens konsernstruktur. Underliggende datterselskaper er nærmere presentert i vedlegg 2.

De fem konserndivisjonene har ansvar for å utvikle og levere konkurransedyktige løsninger for å møte eksisterende og nye kundebehov hver for seg og samlet.

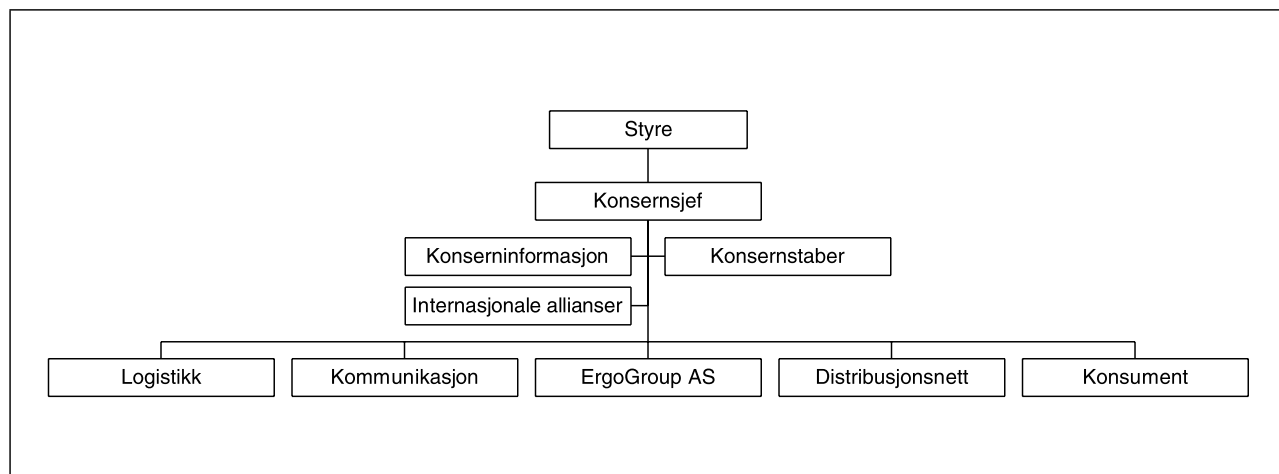
Posten har etablert en Key Account-funksjon som skal sikre en enhetlig opptreden mot store kunder med sammensatte behov. Dette skal legge til rette for at kunden får levert behovstilpassede tjenester med høy kvalitet til en konkurransedyktig pris.

Konsernstrukturen er et virkemiddel for å nå mål og realisere strategier, og således bidra til å styrke verdiskapingen i konsernet. Lederne for divisjonene og konsernstabene inngår i konsernledelsen som er konsernets øverste ledergruppe. Konsernstrukturen er ikke statisk, og både strukturen og grenseflatene mellom de ulike enhetene må stadig vurderes med sikte på en mest mulig effektiv gjennomføring av konsernets strategier.

I oktober 2002 ble Konsernstab Utvikling og Konsernstab Økonomi slått sammen til en felles stab. Omorganiseringen skal bidra til økt kompetansedeling og bedre ressursutnytting innenfor stabsfunksjonene. Dessuten er det etablert en egen avdeling direkte under konsernsjefen som har spesielt fokus på internasjonal alliansebygging.

Totalt hadde konsernet Posten en bemanning på om lag 29530 ansatte ved utgangen av 2001, hvorav om lag 4400 i døtre og 25130 i morselskapet (inkl. om lag 550 på omstilling.), jf. tabell 1.2. Nedgangen i morselskapet og vridningen fra morselskap til døtre, gjenspeiler omstillingene i Posten gjennom rasjonaliseringer og innretning mot ny virksomhet i voksende markeder.

Omregnet til årsverk (heltidsekvivalenter) var bemanningen i konsernet samlet på 24506 per 31.12.01, fordelt med 21211 i morselskapet og 3295 i døtre. Sammenlignet med 2000 innebærer dette en nedgang på om lag 1180 årsverk, hvorav 2180 i morselskapet og en vekst på om lag 1000 i døtre. Budsjettet for 2003 innebærer en nedgang i antall



Figur 1.1 Postens konsernstruktur

Tabell 1.2 Fast ansatte i morselskap og datterselskaper per 31.12.00 og per 31.12.01

Enhet/divisjon	Bemanning per 31.12.00		Bemanning per 31.12.01	
	Posten Norge BA	Datterselskaper ¹⁾	Posten Norge BA	Datterselskaper ¹⁾
Konsernledelse m/staber	295	0	252	0
Konsument	8924	39	5775	0
Kommunikasjon	429	0	403	0
Logistikk	1421	174	1357	694
Distribusjonsnett	15632	2336	17277	436
ErgoGroup	0	1623	0	1836
Forretningspartner ²⁾	214	0	62	0
Servicepartner	0	1015	0	1436
På omstilling	263	0	³⁾	0
Sum	27178	5187	25126	4402

¹⁾ Hel- og majoritetside datterselskaper (eierandel 50 % eller mer).

²⁾ Fra 01.01.02 en del av Konsernledelse m/staber.

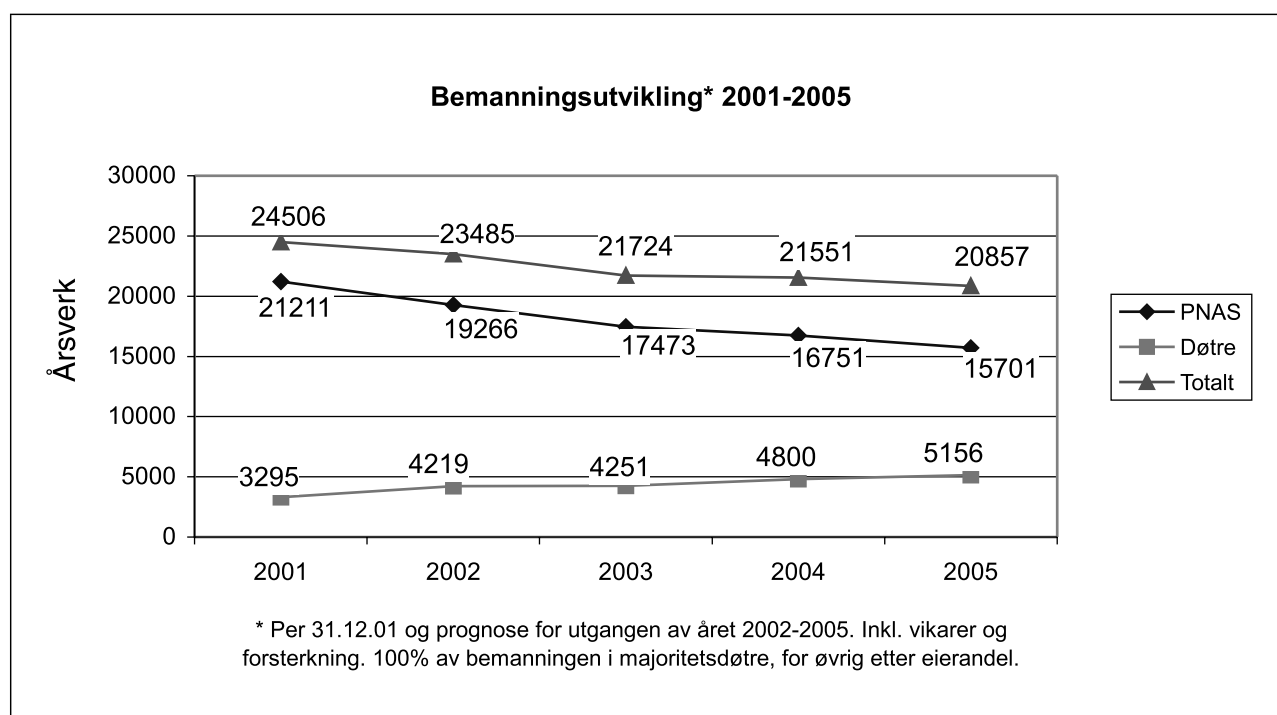
³⁾ Om lag 550. Er inkludert i BA-tallene for staber og den enkelte divisjon.

årsverk i morselskapet på om lag 3740 i forhold til 2001 og 1790 i forhold til 2002. Iverksatte og konkretiserte planer for rasjonalisering vil også gi nedgang i bemanningen i 2004 og 2005, jf. figur 1.2 nedenfor. I tillegg vil det bli gjennomført nye omstillingsgrep for å bedre lønnsomheten, jf. kap. 7.2.1, og det vil gi ytterligere nedgang i bemanningen i morselskapet. Samtidig forventes vekst i datterselskaper som følge av Postens strategi for vekst i nye og lønnsomme markeder.

5 Forretningsvirksomheten

Postens forretningsvirksomhet er organisert i fem konserndivisjoner som hver for seg er store virksomheter i norsk målstokk. Tabell 1.3 gir en stikkordsmessig oversikt over virksomheten i divisjonene.

Kap. 5.1 – 5.5 gir en nærmere omtale av virksomheten, markedsarenaene og hovedtrekkene i tjeneste- og produktutviklingen til den enkelte divisjon.



Figur 1.2 Bemanningsutvikling (årsverk) 2001–2005

Tabell 1.3 Divisjoner i Posten

Divisjon	Virksomhet
Kommunikasjon	Brevprodukter og elektroniske kommunikasjonsløsninger, hver for seg og i kombinasjon
Logistikk	Pakkeprodukter og varelogistikk, samt løsninger for tilhørende oppgjørs- og informasjonsstrømmer
Konsument	Salgsnett og kontaktpunkter for konsumenter og småbedrifter.
Distribusjonsnett	Transport, sortering og omdeling av brev og pakker.
ErgoGroup AS	IT-infrastrukturtenester, elektroniske tjenester og administrative støttetjenester.

5.1 Kommunikasjon

5.1.1 Markeds- og konkurransesituasjon

Divisjonen *Kommunikasjon* tilbyr distribusjon av fysisk og elektronisk kommunikasjon. Posten er en sterk aktør i markedet for fysisk kommunikasjon. Hoveddelen av inntektene kommer fra denne virksomheten. Det elektroniske kommunikasjonsmarkedet er preget av mange konkurrenter og Posten er foreløpig en liten aktør.

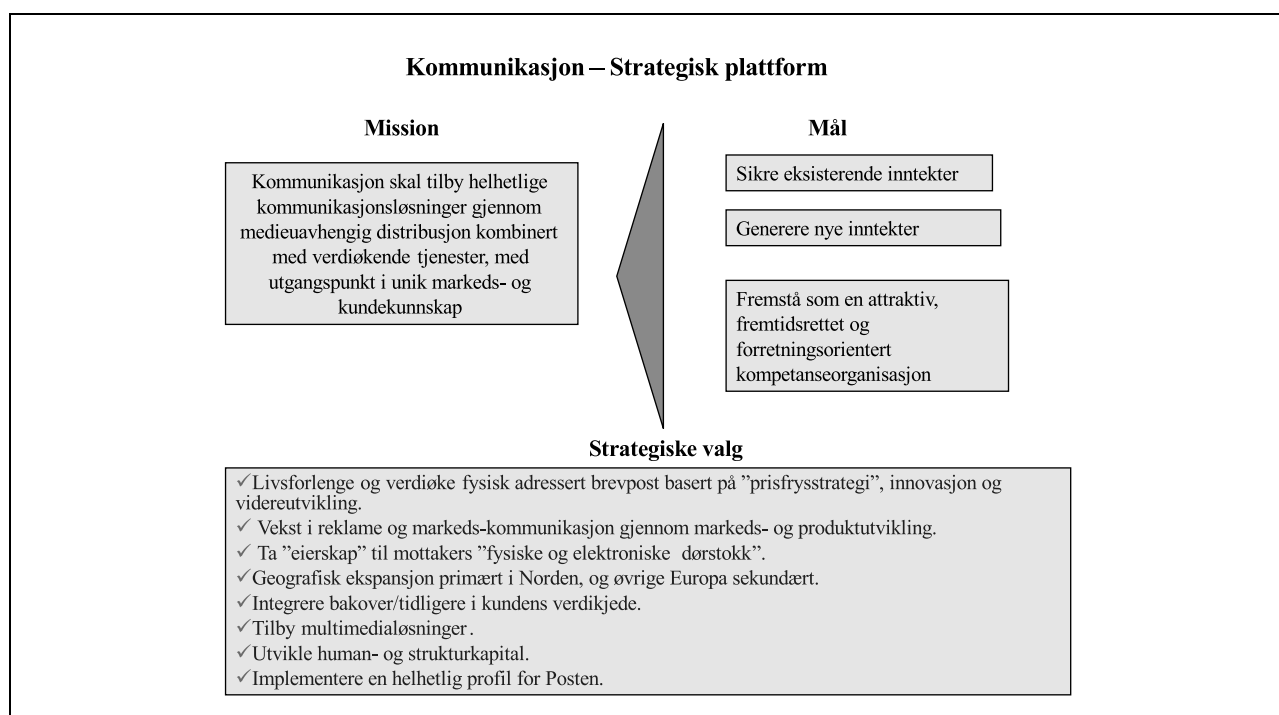
Det var en markert volumvekst i fysisk kommunikasjon gjennom hele nittitallet, men med en viss forskyvning mellom forskjellige produkter og produktgrupper. For A-post ble en periode med avtappende volumvekst mot slutten av 90-tallet avløst av nedgang i 2000, og deretter en markant nedgang i 2001 og 2002, jf. figur 1.4. Sammen med fall også

innenfor øvrig adressert brevpost og aviser/blad, har dette gitt en samlet nedgang i totalvolumet. Uadressert brevpost har imidlertid vist en jevn vekst de siste årene.

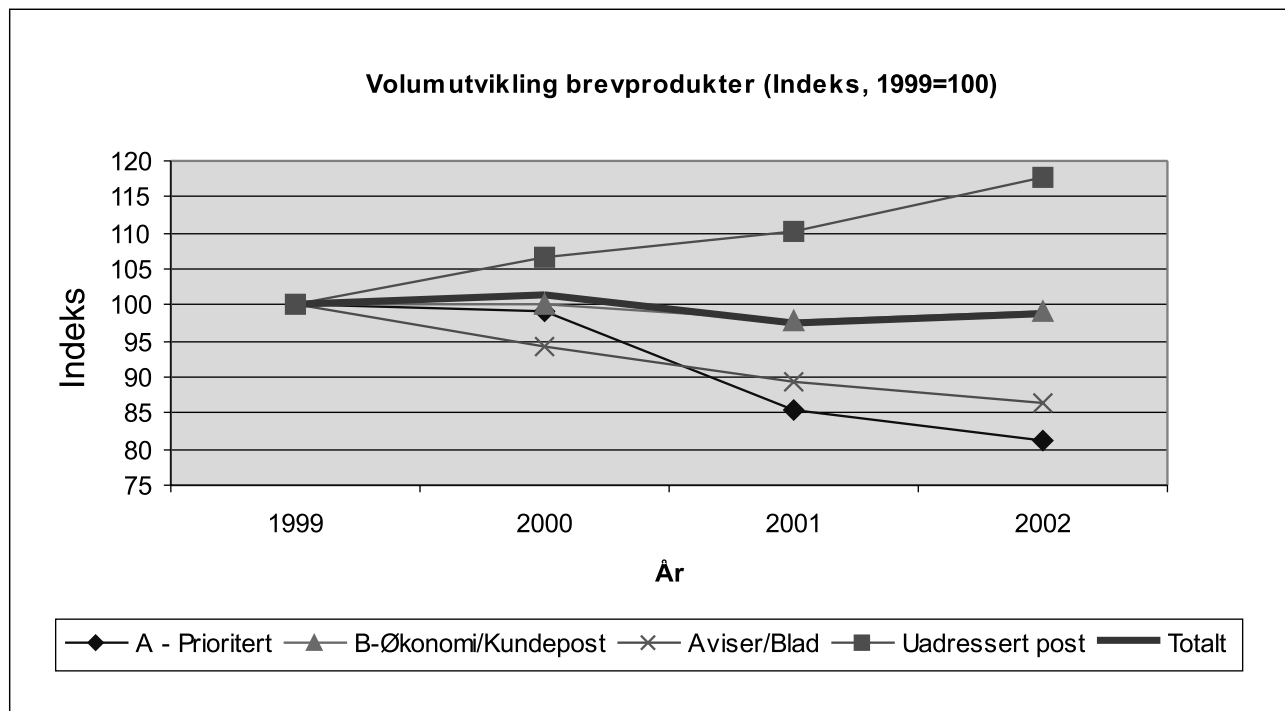
Merverdiavgift på posttjenester som ble innført fra 01.07.01, har påskyndet nedgangen i adresserte brevsendinger.

Kommunikasjon forventer ytterligere nedgang i brevmengden i årene fremover, hovedsakelig på grunn av nedgang i adresserte sendinger. Særlig forventes A-Prioritert å trekke ned. Fortsatt vekst i Postreklame (uadressert post) vil ikke være tilstrekkelig til å kompensere for den inntektsnedgangen denne utviklingen betyr for Posten. Utviklingen mot endret produktmix vil dermed bety reduserte inntekter.

Overgangen til elektroniske alternativer fører



Figur 1.3



Figur 1.4 Volumutvikling brevpost 1999–2002

til redusert etterspørsel i store markedssegmenter. Når bl.a. elektronisk faktura og elektronisk offentlig saksbehandling får fotfeste i markedet, vil nedgangen i det fysiske brev volumet akselerere ytterligere. Kombinert med økende konkurranseintensitet, bl.a. ved liberalisering av brevmarkedet gjennom implementeringen av endringene i EU-direktivet i Norge, vil denne utviklingen fortsette å presse fortjenestemarginene. Utvikling av tilleggstjenester til distribusjonstjenestene, kan motvirke lavere lønnsomhetsmarginer.

Kommunikasjon anser Norden som sitt hjemmemarked, og satser på ekspansjon utenfor Norge. I mai 2002 kjøpte Posten 57 % av aksjene i selskapet CityMail Sweden AB, og vil overta de resterende 43 % i 2006. CityMail driver formidling av forsorterte, adresserte og standardiserte post-sendinger. Selskapet har virksomhet i Stockholm, Göteborg, Malmö og Gotland, og dekker dermed 40 % av de svenske husstandene. Oppkjøpet er en del av satsningen på virksomhet utenfor Norge, og vil samtidig gi erfaring fra et liberalisert brevmarked.

5.1.2 Tjeneste- og produktutvikling

Forretningsutviklingen til *Kommunikasjon* vil preges av omstilling for

- både å forlenge lønnsomhet i den tradisjonelle virksomheten, og

- samtidig utvikle ny virksomhet som skal generere nye inntekter.

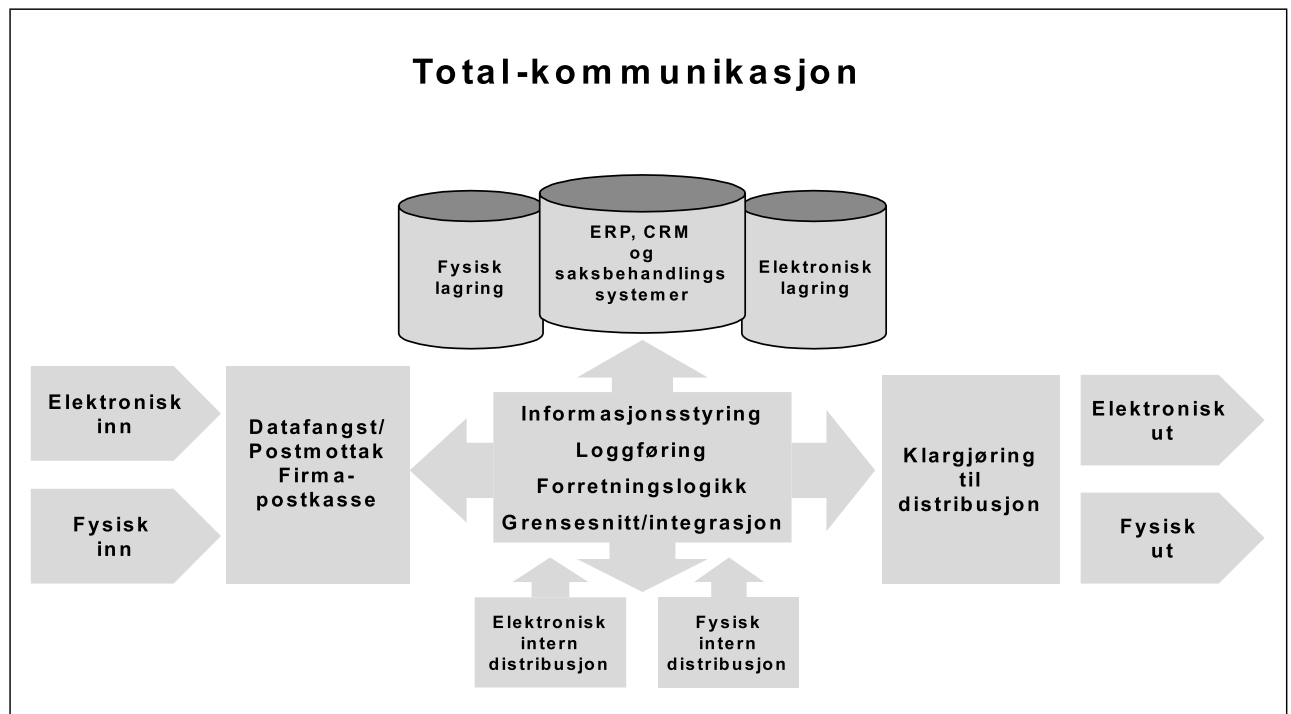
Lønnsomheten innen fysisk kommunikasjon kan ikke baseres på prisøkninger. Større effektivitet og lavere enhetskostnader er nødvendig for fortsatt konkurransedyktighet. I produktutviklingen vil det bli satset på standardiserte og modulbaserte grunnkomponenter, som kan sammenstilles til kundetilpassede løsninger.

Fra 01.03.02 ble det gjennomført en forenkling av produktporteføljen for adresserte brevprodukter. Endringen innebærer en enklere pris- og produktstruktur, samt tydeliggjøring av brevproduktene gjennom en klarere profil. Hovedendringen bestod i en overgang fra tre produksjonsstrømmer (A-, B- og C-post) til to produksjonsstrømmer med to forskjellige hastigheter (A-Prioritert og B-Økonomi), noe som samsvarer med internasjonal standard.

For å generere nye inntekter satser Posten på å videreutvikle posisjonen som tiltrodd tredjepart innenfor elektroniske kommunikasjonstjenester, jf. kap. 3.2. Posten har i denne sammenheng utviklet tjenester og produkter for elektronisk fakturering.

For å forsvare og styrke posisjonen i kommunikasjonsmarkedet, vil *Kommunikasjon* særlig fokusere på å:

- Etablere virksomhet tidligere i kundenes verdikjede



Figur 1.5 Effektivisering av kundenes total- kommunikasjon

- Livsforlenge fysisk brevpost
- Avisdistribusjon
- Meldingsformidling i både elektronisk og fysisk kanal
- Utvikle betalbare tilleggstenester til de ordinære distribusjonstjenestene, som for eksempel ettersending ved varig adresseendring.
- Tilby storkundeavtaler
- Utvikle databaser og nettverk av databaser som grunnlag for å identifisere kundepreferanser, slik at Postens kunder kan kommunisere optimalt
- Skape lettere tilgjengelighet for kundene til Posten gjennom elektroniske grensesnitt.
- Utvikle Postens internasjonale nettverk gjennom oppkjøp og allianser med andre leverandører.

Det vil bli lagt vekt på å tilby totalløsninger for administrativ korrespondanse, DM (Direct Mail) og dialogmarkedsføring (CRM), samt for avis- og bladdistribusjon.

Kommunikasjon søker å utvikle integrerte kommunikasjonsløsninger som kombinerer de tradisjonelle postale tjenestene med nye elektroniske tjenester og løsninger, og på den måten tilby effektive tjenester som kan ta hånd om kundenes totale kommunikasjonslogistikk. Figur 1.5 ovenfor gir en konseptuell beskrivelse av hvordan kundens informasjonsflyt (inn til bedriften, internt i bedriften og ut fra bedriften) kan effektiviseres gjennom hel-

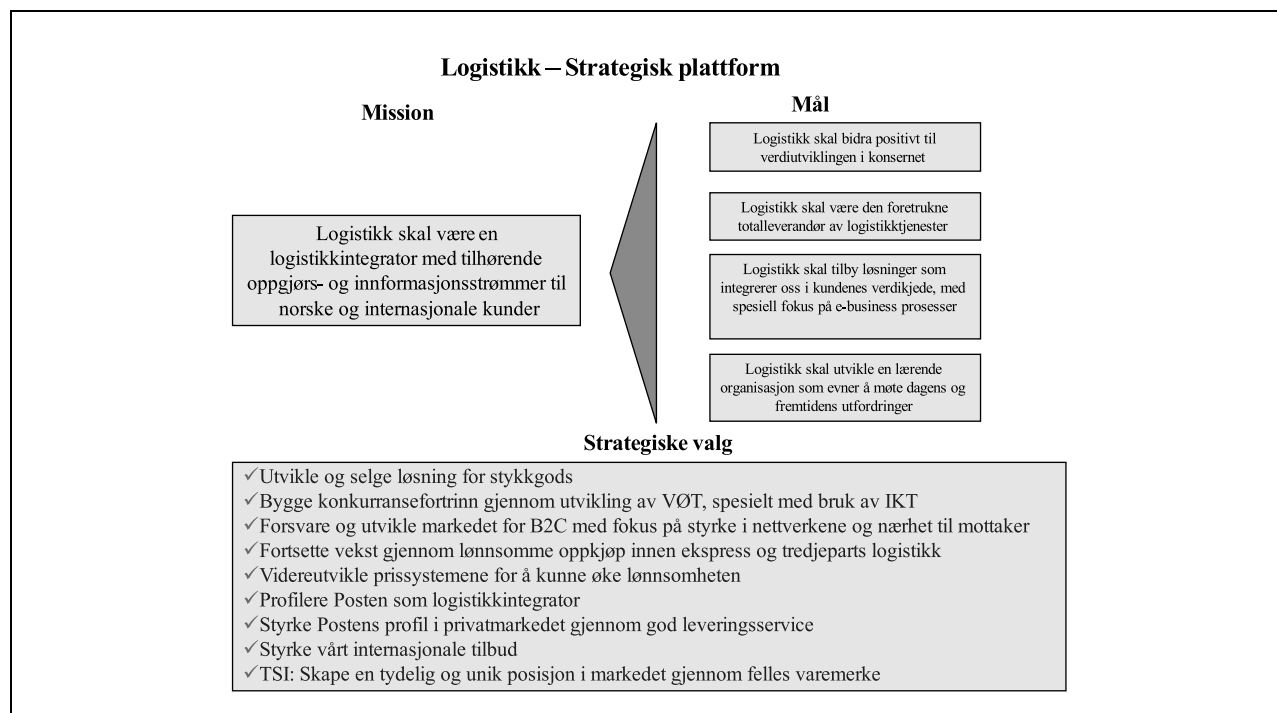
hetlige og integrerte kommunikasjonsløsninger. Posten vil ta hånd om kundens kommunikasjonsflyt i alle faser uavhengig av format, innhold, kanal, avsender og mottaker.

5.2 Logistikk

5.2.1 Markedssituasjon

Det har vært små variasjoner i pakkevolumet til Posten de siste årene. De tradisjonelle produktene (Bedriftspakke, Servicepakke og Norgespakke) har holdt seg forholdsvis stabilt samlet sett, jf. figur 1.7. Nye produkter (stykkgods, ekspress, hjem på døren), som ikke er regnet med i figur 1.7, har hatt sterk vekst. Til sammen ga dette en svak økning i totalvolumet i 2002 på tross av nedgang i varehandelen. Posten forventer fortsatt urolige fremtidsutsikter for varehandel, og dermed også for transport- og logistikkmarkedene som preges av hardt prispress.

Pris- og marginsituasjonen i transport- og logistikkmarkedene varierer sterkt avhengig av produktområde og strukturen på leverandørsiden. Basis transporttjenester er preget av mange små tilbydere og høy konkurranseintensitet, og dermed begrensede marginer. Verdiøkende tjenester som varehotell, ekspress og tredjepartslogistikk, har større fortjenestemarginer. Storskaladrift og tjenesteintegrasjon er en forutsetning for god lønnsomhet, og en konkurransefordel for store internasjonale konstellasjoner.

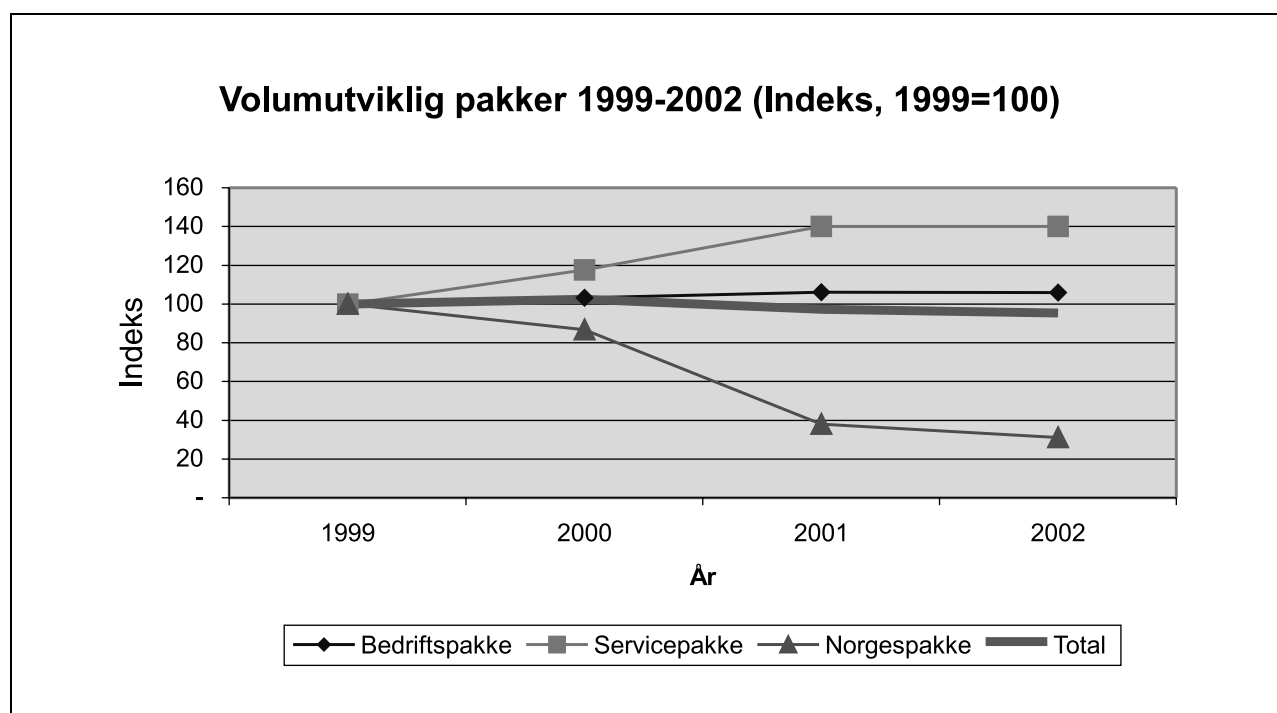


Figur 1.6

Det er et økende behov for løsninger som effektiviserer kundenes verdikjeder og styrker deres grensesnitt til egne kunder. Tilbydere av transport- og logistikkjenester må derfor i stigende grad kunne dekke hele eller store deler av kundenes totale logistikk- og transportbehov. Dermed blir det vesentlig også å kunne tilby løsninger for

tyngre gods for å komme tidlig inn i verdikjeden. Helhetsperspektivet på verdikjeden er bl.a. synlig ved at logistikk som fagområde, har blitt et strategisk viktig satsningsområde for bedrifter.

Netthandelen har ennå ikke fått det oppsvinget som tidligere ble forventet. *Logistikk* legger likevel til grunn at netthandelen vil vokse, også innenfor



Figur 1.7 Volumutvikling pakker 1999–2002

konsumentmarkedet, etter hvert som det etableres gode utleveringstilbud (hjemkjøring) og retur- og betalingsløsninger. Tilbyderne innenfor fjernhandel, – dvs. både netthandels- og postordrehandel – er avhengig av å løse sine logistikkutfordringer ved hjelp av bl.a. tredjeparts logistikk som varehotell og felles betalings- og faktureringsløsninger, samt systemer for sendingskontroll, retur- og klagehåndtering.

5.2.2 Konkurransesituasjon

Det er sterk konkurranse innen transport og logistikk i Norge og Norden for øvrig. Tabell 1.4 viser de største konkurrentene til Posten i Norge.

Posten Sverige har forlatt logistikksam arbeidet mellom de skandinaviske statlige postselskapene i Pan Nordic Logistics (PNL). I stedet har de inngått en strategisk allianse med franske LaPoste. Samtidig har de kjøpt andeler i DFDS Tollpost i Norge, som konkurrer direkte med Posten, i transportnettverk i Norden for øvrig og i Baltikum. I 2002 la Posten Sverige betydelig trafikk til DFDS/Tollpost-nettverket, og har hatt salgsfremstøt i Norge mot de største B2C-kunder i østlandsområdet.

Om lag 60 % av pakkeimporten til Norge kommer fra Sverige. Denne andelen vil øke etter hvert som flere konsern sentraliserer sine distribusjonslagre og logistikkfunksjoner i Norden, og særlig til Sverige. Det betyr at Posten Sveriges skifte av alliansepartnere, vesentlig endrer konkurransesituasjonen i det nordiske logistikkmarkedet. Samtidig har Deutsche Post-eide Danzas (tidl. ASG i Skandinavia) drevet aggressive markedsfremstøt i Norge og Norden for øvrig.

I og med at de største fjernhandelsselskapene i stadig økende grad distribuerer fra utlandet, vil de store internasjonale logistikkintegratorene ha en betydelig konkurransefordel ved at de kontrollerer trafikken inn til Norge (f.eks. Schenker/Linjegods, Tollpost, Danzas, UPS, DHL, TNT). Det betyr at konkurransen skjerpes på Postens hjemmemarked.

Kundene tenker mer og mer helhetsløsninger, og er ikke opptatt av den tradisjonelle produktinndeling mellom pakker, stykkgoods og partilast. Dermed må Posten ha et konkurransedyktig totaltilbud for å lykkes i markedet.

I samsvar med konkurransestrategien, jf. kap. 3.5, har Posten kjøpt flere selskaper med fokus på logistikk, transport og ekspresstjenester for å utvide tjenestetilbudet og styrke posisjonen i Norden. Forhandlingene mellom Posten og Linjegods har så langt ikke ført frem til et samarbeid. Likevel tilbyr Posten logistikk-løsninger innen stykkgoods og tyngre godsprodukter. Denne satsingen vil kreve videreutvikling av alle ledd i Postens logistikk-systemer, samtidig som Posten må delta i restruktureringen på markedet nasjonalt og internasjonalt gjennom oppkjøp og alliansebygging.

Posten viderefører samarbeidet i PNL sammen med Post Danmark. PNL har i 2002 bygd opp et nettverk i Norden gjennom oppkjøp av Ekspressgods AB i Sverige og en allianse med Posten Finland. Posten Norge eier også Box Delivery og De Grønne Bude som er markedsledere innen bilbud i henholdsvis Sverige og Danmark. Sett i forhold til de kraftige endringene i omgivelsene og i kundebehovene, er dette likevel ikke en tilfredsstillende situasjon. Det er nødvendig for Posten å styrke sin posisjon ved å inngå i en større internasjonal allianse.

5.2.3 Tjeneste- og produktutvikling

Logistikk fokuserer på følgende strategier for markedsposisjonering og produkt- og tjenesteutvikling:

Posten skal være kundenes totalleverandør gjennom utvidelse og videre utvikling av tjenestespekteret

Posten må tilby stor valgfrihet for kundene mht. f.eks. fremsendingshastighet, produkttilbud, leveringstidspunkt og -sted. Videre blir elektroniske

Tabell 1.4 Hovedkonkurrenter innen transport og logistikk i Norge

Hovedaktører i Norge	Eiere og strukturelle endringer
Danzas	Deutsche Post World Net AG. I 2003 vil alle tjenesteområder rundt pakker, ekspresstjenester, transport og logistikk bli lagt under datterselskapet DHL.
Linjegods	Schenker som er eid av industrikonsernet Stinnes som igjen er kjøpt av Deutsche Bahn (2002).
DFDS Tollpost	50 % eid av Posten Sverige og DSV (dansk industrikonsern)
NorCargo	Eid av kystfartrederiene OVDS og DSD

løsninger i logistikkstyringen viktige forutsetninger for å imøtekomme kundenes behov for effektivisering og kundeorientering av verdikjeden, fra produsent til sluttbruker.

Utvidelsen av produktspekteret vil bli ivaretatt gjennom utvikling av egen virksomhet, samarbeid/allianser, oppkjøp og fusjoner. Egenutviklingen vil fokusere på grunnleggende tjenester innenfor transport og logistikk.

Oppkjøpet av Nettlastselskapene høsten 2000 øket Postens transportkapasitet innenfor tyngre gods. Eierskapet til Nettlastselskapene ble overført fra divisjon *Distribusjonsnett* til *Logistikk* 01.01.03. Overføringen skal bidra til å optimalisere driften av den samlede transportvirksomheten i konsernet, og styrker *Logistikk* sitt tilbud innen tyngre gods.

Posten skal være fjernhandelsselskapenes (netthandel og postordre) førstevalg som distribusjons- og logistikkpartner i Norge

Posten vil fortsette å utvikle tjenester som møter behovene for elektroniske løsninger i kundens handelsprosesser og i logistikkstyringen i både B2C- og B2B-markedet. Videreutvikling av komplette og konkurransedyktige løsninger med tilleggstjenester som bl.a. rådgivning, butikk- og betalingsløsninger, samt logistikk uten lager («cross-docking»), står sentralt.

Posten må arbeide videre med å finne internasjonal(e) logistikkpartner(e)

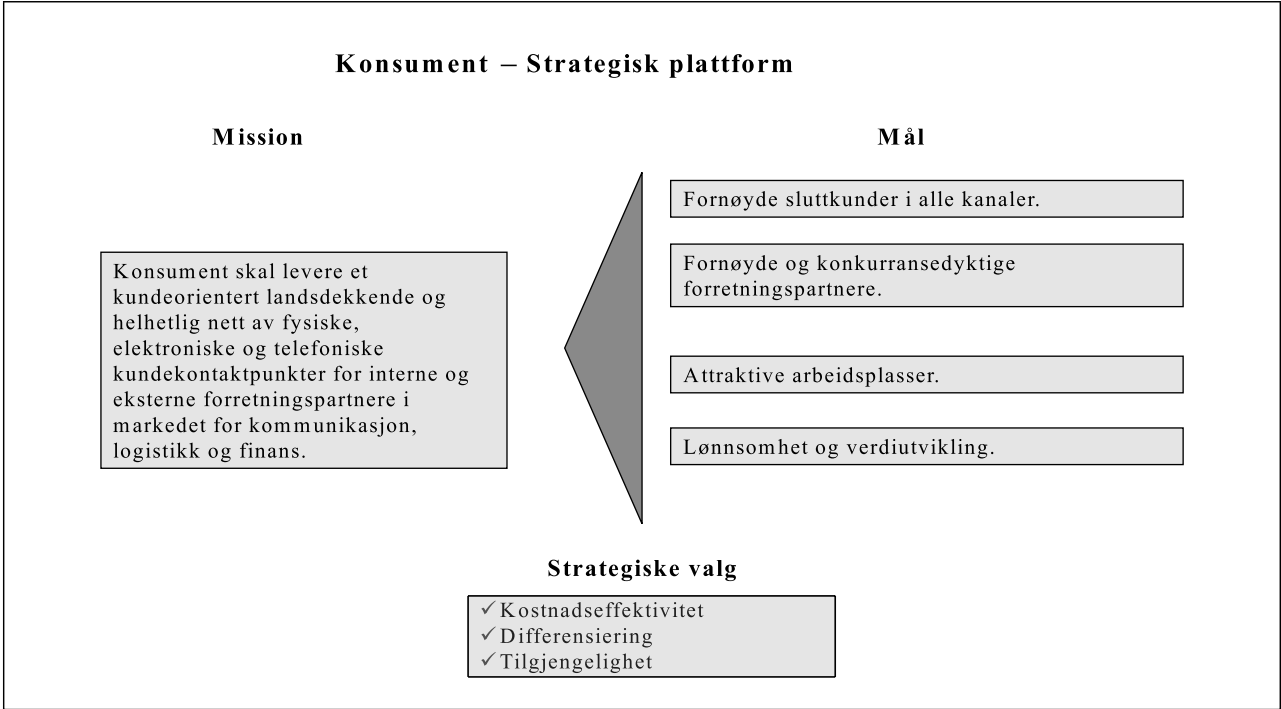
Posten må være med i et internasjonalt nettverk med tilstrekkelig kommersiell styrke og kapasitet til å sikre Postens kunder konkurransedyktige logistikk løsninger både i og utenfor Norge. En slik tilhørighet vil også underbygge Postens strategi for å bli førstevalget som distribusjons- og logistikkpartner for fjernhandelsselskapene, jf. punktet over. For å lykkes vil det kreves betydelig innsats og handlingsrom på dette feltet.

Posten Norge og Post Danmark vil fortsette samarbeidet i PNL. Hvis samarbeidet kan videreutvikles til en større internasjonal allianse, vil det være naturlig å vurdere om PNL kan inngå i et slikt samarbeid.

Deltagelse i en internasjonal allianse kan kreve endringer i både produktportefølje- og organisasjonsstruktur i Posten. Postens logistikkvirksomhet kan bli en integrert del av alliansens internasjonale nettverk med et standardisert tilbud støttet av internasjonale merkevarer til kunder i Norden og verden for øvrig.

5.3 Konsument

Kjedene i *Konsument*, jf. tabell 1.5, utgjør Postens salgsnett og kontaktpunkter overfor konsumenter og småbedrifter.



Figur 1.8

Tabell 1.5 Kjedene i Konsument

Kjede/Kanal	Tjenester
Posthandel	Drives i egenregi. Skal forsterke Postens markedsposisjon ved å forenkle, standardisere og effektivisere utførselen av postale tjenester. Selger i tillegg andre varer og finansielle tjenester.
Post i Butikk	Drives i samarbeid med landsdekkende detaljhandelskjeder. Formidler og selger postale og finansielle produkter og tjenester.
Bedriftssenter	Drives i egenregi. Skal styrke Postens service mot bedriftsmarkedet ved å være en attraktiv og kundetilpasset kanal for salg og levering av postale basistjenester og verdiøkende tjenester.
Kontaktsenter	Drives i egenregi. 5 sentre lokalisert på forskjellige steder i landet med ulike oppgaver knyttet til: – Kundehåndtering – Salgsstøtte – Intern støtte til salgs- og distribusjonsnett – Felles sentralsbordtjeneste for Posten
Elektronisk kanal www.posten.no	Skal styrke tilgjengeligheten til Postens tjenester. Bedre tilgjengelighet omfatter bl.a. informasjon, salg, adresseendringer, distribusjon og kundeopplysninger

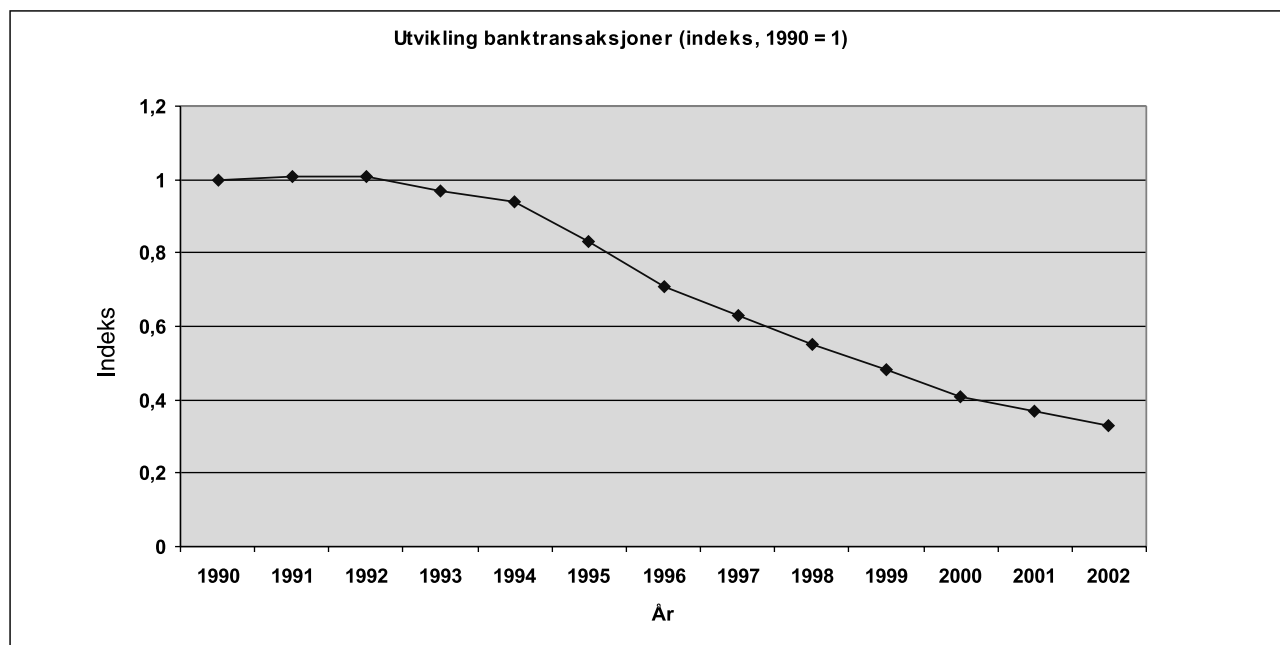
5.3.1 Markeds- og konkurranseforhold

Det fysiske salgsnett er Postens viktigste kontaktpunkt overfor konsumenter og småbedrifter. I dag tilbys i hovedsak Postens egne produkter og tjenester, samt finansielle tjenester og forsikrings-tjenester.

I geografiske områder med stort markedspotensiale har konkurrenter etablert kontaktpunkter som også tilbyr tradisjonelle postale tjenester. Det forventes at konkurransen fra disse aktørene vil øke i årene som kommer, særlig i byområdene.

Gjennom DnB/Postbanken er Posten den klart

største aktøren innen giro levert/betalt over skranke. I det finansielle markedet fortsetter den sterke overgangen til elektroniske tjenester. I dag er mer enn 1,5 million personer i Norge nettbankkunder. Dette erstatter i første rekke transaksjonsbaserte tjenester i det fysiske nettet, jf. figur 1.9 som viser at antall banktransaksjoner i Postens salgsnett er redusert med om lag 2/3 fra 1990 til 2002. Etter-spørselen etter personlig rådgivning er høyt. Skillet mellom de tradisjonelle forsikringsselskapene og bankene viskes gradvis ut i privatmarkedet.



Figur 1.9 Utviklingen i banktransaksjoner

I forbindelse med omdanningen til AS ble Posten gitt større frihet mht valg av samarbeidsløsning for tilbud av grunnleggende banktjenester. Dette ved at den nye loven om grunnleggende banktjenester i Postens ekspedisjonsnett, ikke forutsetter at en finansinstitusjon skal gis enerett i nettet. Lovendringen åpner nye muligheter til å tilby kundene et bredere spekter av banktjenester til bedre betingelser. Posten vurderer sin langsiktige strategi for banktjenester i nettet bl.a. på bakgrunn av denne regulatoriske endringen, samt markedsmessige forhold og ulønnsomheten i dagens avtale med DnB/Postbanken. Den gjeldende avtalen med DnB utløper 31.12.2005.

5.3.2 Tjeneste- og produktutvikling

Omleggingen av salgsnettet som startet 1. mars 2001, har bedret tilgjengeligheten til Postens tjenester og kundeservicen. Omleggingen innebærer en dreining fra egendrift til drift på kontraktsbasis i nært samarbeid med ledende, landsdekkende detaljhandelskjeder og/eller andre aktører. Den nye strukturen sammenlignet med situasjonen ved utgangen av 2000, fremgår av tabell 1.6 nedenfor.

Videre har tjeneste-/produktspekteret blitt utvidet i Posthandelskjeden, gjennom nye finansielle tjenester (finansiering og spareprodukter), forsikringsprodukter og varesalg.

Erfaringene så langt viser at det er nødvendig å styrke inntektene og effektivisere driften, spesielt knyttet til Posthandel-kjeden. Det vil derfor bli satset på å utnytte nærheten til kundene bedre kommersielt gjennom nye produkt- og tjenestetilbud tilpasset de ulike kanalene, jf. omtalen av strategiarbeidet i kap. 3.4.

Posten har også betjeningspunkter i form av:

- Kundenes leveringspostkasse (grønn postkasse)
- Innleveringspostkasse (gul postkasse og rød postkasse)

- Postbokser
- Levering på dør

Økte inntekter ved salg av tjenester i Kontaktsenter-kjeden, eventuelt salg av virksomheten og kjøp av tjenestene, er til vurdering, jf. kap. 3.4.

I 2002 ble det gjennomført to kundetilfredsundersøkelser for Postens salgsnett, basert på spørsmål til om lag 10 000 kunder. Undersøkelsene bekrefter at omleggingen til Post i Butikk har vært vellykket:

- Det har vært en positiv utvikling på de fleste områdene.
- Høy tilfredshet med Bedriftssentrene og Kontaktsentrene, likevel med unntak av prisnivå.
- Kundene er svært godt fornøyd med åpnings-tidene og den geografiske tilgjengeligheten til Post i Butikk.
- Kundene viste stigende tilfredshet med kompetansenivået i Post i Butikk, noe som må sees i sammenheng med *Konsument*s satsing på opplæring.

Konsument har også fulgt enkeltbutikker med Post i Butikk siden starten i mars 2001, og disse har vist en klar resultatfremgang på alle områder.

5.4 Distribusjonsnett

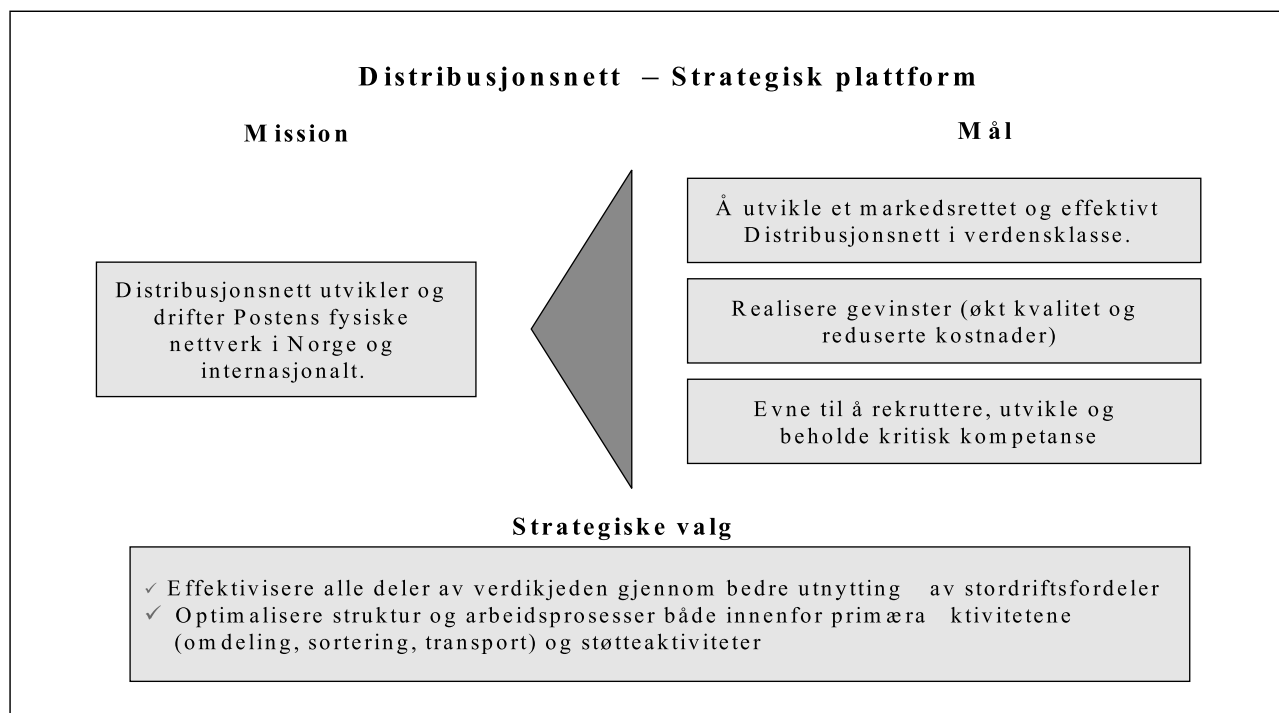
5.4.1 Leveringspålitelighet

Leveringspåliteligheten er ett av Postens viktigste konkurranseparametere, og *Distribusjonsnett* har hevet kvaliteten vesentlig de siste årene, jf. fig. 1.11. Posten oppfyller konsesjonskravene til fremsendingskvalitet, og kvaliteten i fjerde kvartal 2002 oppfylte konsesjonskravet med god margin og på et høyere nivå enn noen gang (88,3 % av den prioriterte brevposten fremme over natt/neste dag).

Leveringspåliteligheten skal heves ytterligere. Derfor vil tiltak for å bedre fremsendingskvaliteten

Tabell 1.6 Omleggingen av salgsnettet

Ekspedisjonstype	Antall 31.12.00	Antall 31.12.02	Planlagt antall 31.12.03
Posthandel/postkontor	887	305	305
Post i Butikk	0	1150	1175
Andre postfilialer/kontraktspostkontor	374	–	–
Bedriftssenter	1	24	28
Kontaktsenter	1	5	5
Totalt	1263	1484	1513
Frimerkeforhandlere	3000	3100	3500



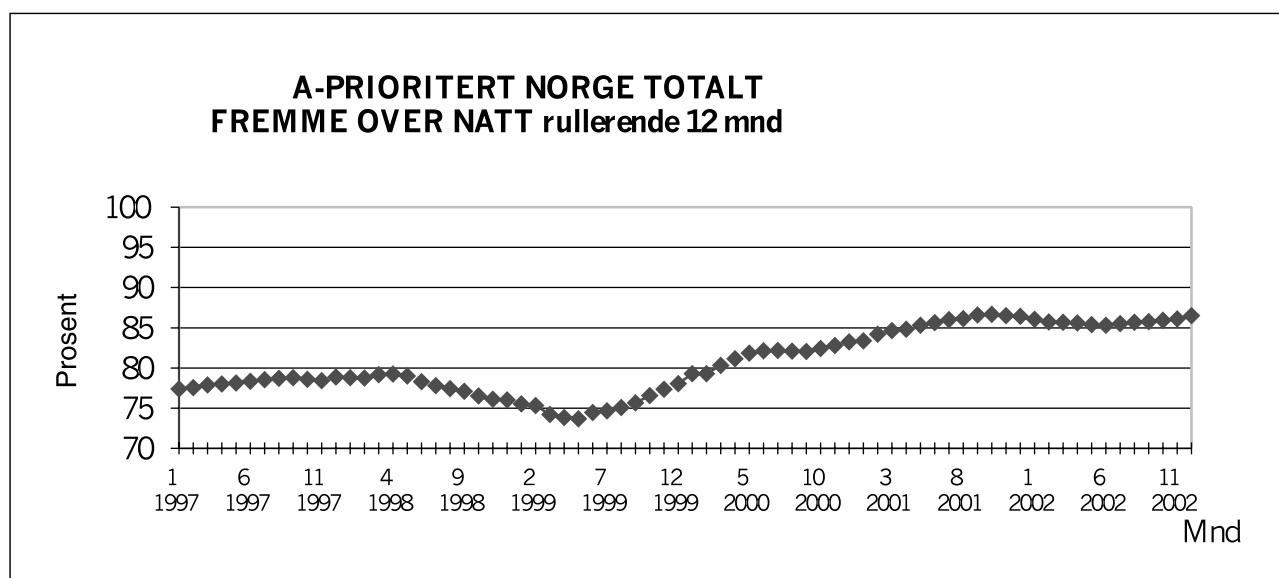
Figur 1.10

på brevpost fortsatt ha høy prioritet. Forbedringene vil komme gradvis etter hvert som flere tiltak blir implementert i årene fremover, blant annet endret sorteringsterminalstruktur, mer optimal produksjon på terminalene, automatisering og mer effektive styringssystemer.

5.4.2 Nærhet til kunden

Som et ledd i strategien for økt kundevennlighet, innførte Posten i september 2001 nye retningslin-

jer for utlevering av post til utleveringspostkasser ved adressatens bolig. Retningslinjene fastslår at Posten skal ha en åpen dialog med kunden om plassering av postkassene, og at Posten i større grad skal ta hensyn til kundenes egne ønsker og behov. Om lag 93000 postkasser er flyttet fra stativ til port/innkjørsel siden den nye strategien ble innført. Et stort antall postboksavtaler er sagt opp, og post omdeles til postmottaker i ordinært nett. Omleggingen har økt kostnadene i omdelingen, men endringen gir bedre service og mer fornøyde kun-



Figur 1.11 Leveringspålitelighet

der, og styrker dermed Postens posisjon i konkurransen med andre aktører.

I spredtbygde strøk sørger om lag 2090 landposttraséer for et godt posttilbud i samsvar med kravene i Postens konsesjon.

5.4.3 Omorganisering og omstilling

For å øke effektiviteten i Postens verdikjede, må terminalarbeid, transport og lokalpostgang/omdeling rasjonaliseres. Strategiarbeidet på dette området er omtalt i kap. 3.1.

Som et ledd i omstillingen, er divisjon *Distribusjonsnett* vedtatt omorganisert i tre selvstendige enheter:

- Sortering,
- Postnett, og
- Transport.

De nye enhetene vil være operative fra 1. juni 2003.

I tillegg kan det være aktuelt å skille ut deler av transportvirksomheten i en egen enhet.

Sortering

Enheten har ansvaret for drifting og utvikling av sorteringsterminalene til *Distribusjonsnett*. Arbeidet med effektivisering av sorteringsnettet ved enkel og kostnadsoptimal strukturering og automatisering, vil fortsette. Årsverkreduksjoner vil bli

tatt ut etter hvert som nye terminaler og maskinpark kommer i ordinær drift.

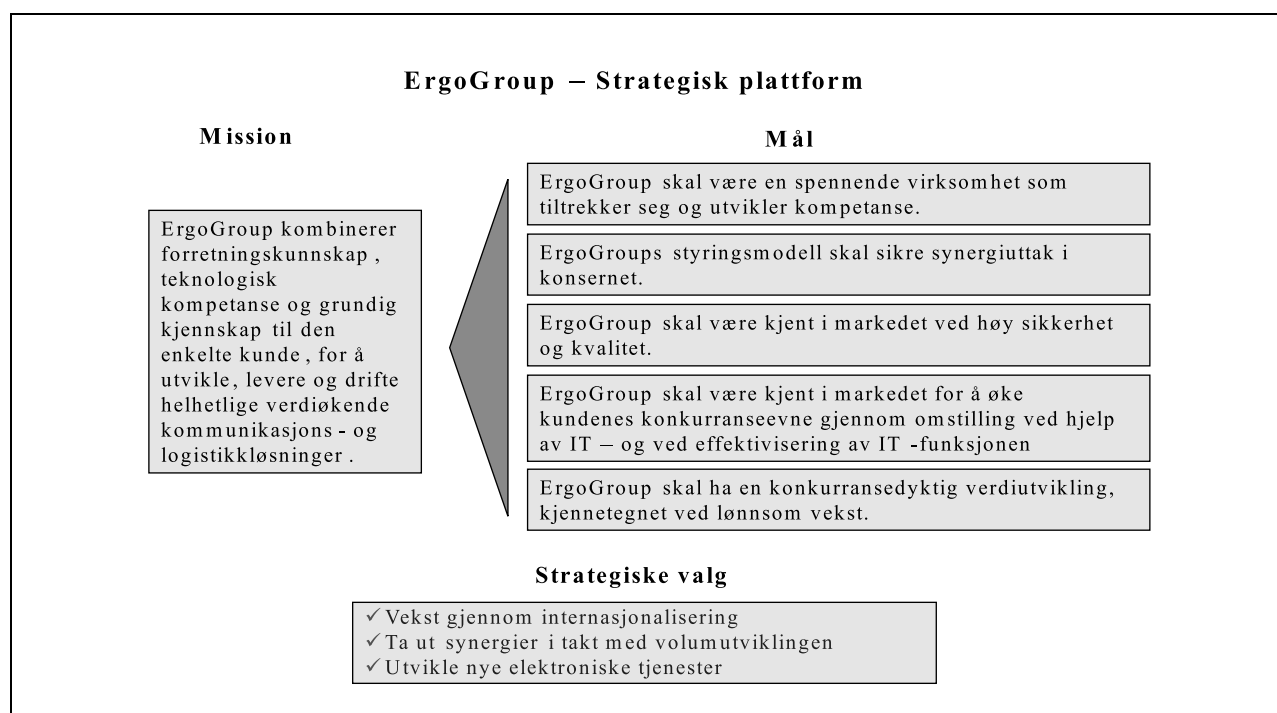
Distribusjon

For å få en bedre styring og mer effektiv drift organiseres driften i to enheter, Transport og Postnett.

- *Transport* får ansvar for organisering og operativ styring av samtlige trafikker i hovedpostgangen (bil/bane/fly).
- Ved å slå sammen omdeling og lokaltransport til den nye enheten *Postnett*, rendyrkes distribusjonsleddene i større grad. Omorganiseringen skal bidra til reduserte enhetskostnader. Kostnadseffektivisering skal oppnås ved å optimalisere materiell og personell gjennom samkjøring av leveranser til kunder, og dermed få mer rasjonelle og effektive distribusjonsløsninger.

5.5 ErgoGroup

ErgoGroup-konsernet leverer integrerte it-løsninger til store kunder innenfor offentlig og privat sektor i Norden. Virksomheten omfatter infrastruktur tjenester, elektroniske tjenester og administrative støttefunksjoner. Omsetningen fordeler seg med om lag en tredel i henholdsvis offentlig sektor, privat virksomhet og konsernet Posten.



Figur 1.12

ErgoGroups kompetanse og løsninger har en integrert rolle i Postens forretnings- og verdit utvikling, spesielt ved å:

- Utvikle effektive elektroniske tjenester som skaper nye inntekter til Posten ved å supplere den tradisjonelle virksomheten innen fysisk kommunikasjon og understøtte logistikkvirksomheten.
- Eksempelvis setter *ErgoGroup* sammen tjenester for eFaktura, hybride postoperasjoner, løsninger for elektronisk meldingsutveksling, sikker identifisering i åpne nett (eID), e-post, og utvikler tjenester innenfor logistikk-informasjonsflyt og betalingsløsninger.
- Leverer viktige, kostnadseffektive service- og støttetjenester til øvrige deler av konsernet, være en pådriver i omstillingsprosessene, og bidra til kompetanseutvikling.

For å opprettholde og utvikle kompetanse er det viktig at *ErgoGroup* har en vesentlig del av sin virksomhet knyttet til kunder utenfor Posten. Dette er også viktig for å kunne kommersialisere tjenester som er utviklet for Posten, og således øke inntjeningsgrunnlaget.

For Posten er det strategisk viktig å ha tilgang til kompetansen og løsningene som ligger i *ErgoGroup*.

5.5.1 Markeds- og konkurransesituasjon

Generelt er markedene som *ErgoGroup* opererer i, og IT-sektoren spesielt, preget av:

- Bransjeglidning: Skillelinjer mellom bransjer viskes ut.
- Konsolidering: Jakten på stordriftsfordeler fører til at tjenestetilbyderne søker kontrakter, alliansepartnere og oppkjøpskandidater på tvers av landegrensene.
- Kunderelasjoner: Interaksjonen med kunden blir en stadig viktigere del av verdiskapningen.
- Fokus på kjernekompetanse: Ønske om å redusere antallet leverandører/ledd i verdikjeden.

Økende konkurranse fra kapitalsterke innenlandske og utenlandske aktører både på tjeneste-, oppkjøps- og arbeidsmarkedet, har ført til en restrukturering i IT-bransjen, og skjerper kravene til effektivisering og lønnsomhet. Vekst er en stadig viktigere suksessfaktor bl.a. av to årsaker:

- Gjennom stordrift på vegne av flere kunder, oppnås godt faglig miljø og mer kostnadseffektive løsninger for kundene.

- Kundene blir stadig større, de internasjonali-seres og fokuserer stadig sterkere på kjernevirksomheten. Dermed ønsker de store og internasjonale it-partnere som har evne og vilje til å ta risiko, og som er strategiske partnere i deres forretningsutvikling.

Vekst som suksessfaktor er en stor utfordring for *ErgoGroup*. Til tross for sterk omsetningsvekst de siste årene, har konsernet likevel blitt forholdsvis mindre sammenlignet med de viktigste konkurrentene i Norden. *ErgoGroup* må derfor vokse internasjonalt gjennom oppkjøp og allianser, i tillegg til egenvekst og egen tjenesteutvikling.

Det har vært gjennomført store restruktureringer i det norske it-markedet, og det forventes tilsvarende restrukturering i det svenske og danske markedet, men det er usikkert når dette vil skje. Det er knyttet usikkerhet til utviklingen også i det norske IT-markedet. Det registreres en avventende holdning i flere bransjer i påvente av restruktureringer i markedet. Videre er det knyttet usikkerhet til investeringsviljen og omstillingsprosessene i offentlig sektor. *ErgoGroup* registrer press på priser og marginer innenfor infrastruktur-tjenestene. Videre har stagnasjonen i etterspørselen etter konsulenttjenester ført til et lavere prisnivå.

ErgoGroup merker økende konkurranse fra statlig forvaltning som tar opp igjen driftsoppgaver staten skilte ut gjennom salget av SDS til Posten. Utviklingen er konkurransevidende ved at denne virksomheten ikke drives på ordinære forretningsmessige vilkår. Merverdiavgiftsreformen forsterker skjevhetene i konkurransevilkårene, og bidrar til løsninger som ikke er samfunnsøkonomisk optimale.

5.5.2 Tjeneste- og produktutvikling

ErgoGroup skal som en del av konsernet Posten bidra til å forsvare og fornye Postens posisjon som tiltrodd tredjepart, både i privat og offentlig sektor. Med utgangspunkt i Postens strategiske valg, vil *ErgoGroup* spesielt fokusere på følgende strategier:

- Kommersiell utnyttelse av tjenestepotensialet i Postens elektroniske kanal, ved å utvikle nye og inntektsbringende elektroniske tjenester på oppdrag fra Posten.
- Skape en it-partner for store virksomheter i omstilling, både i offentlig og privat sektor.
- Kommersialisere eksisterende tjenester i nye markeder.
- Skape en slagkraftig nordisk aktør innen utvikling og drift av IT-løsninger og -tjenester på

logistikkområdet, herunder post- og logistikk-aktører.

Strategiene krever utvidelse av tjenestespekteret og bred tilstedeværelse i markedet, gjennom egenutvikling, oppkjøp, internasjonalisering og partnerskap/allianser. Vesentlige oppkjøp og allianser kan medføre salg av virksomhet.

Eksempler på internasjonalisering, strategiske oppkjøp og partnerskap/allianser, er bl.a.:

- Kjøpet av Gjensidige NORs IT-drift og Runit, som styrker posisjonen som IT-partner for store virksomheter i omstilling.
- ErgoGroup har direkte, eller gjennom partnere, meldt seg som aktør på det nordiske markedet, for eksempel gjennom kjøpet av ErgoIDP i København. ErgoIDP leverer løsninger for hybrid post til nasjonale postselskaper i 28 land.
- ErgoBluegarden har et veletablert dansk daterselskap som står for behandling av lønsslippene til 100 000 danske arbeidstakere.
- Partnerskapene ZebSign (ErgoGroup og Telefonor) og Buypass (Norsk Tipping og ErgoGroup) har tjenester tilpasset både nordiske og internasjonale markeder.
- Medeierskap i Adviso og Medix gir verdifulle kundeinngrep i utviklingen av nye tjenester innen meldingsutveksling og salg av informasjon i nettverk.

6 Konkurransedyktige rammebetingelser

Det vil være avgjørende for verdiutviklingen til Posten å kunne operere under de samme konkurranse-, styrings- og driftsbetingelser som øvrige nasjonale og internasjonale aktører.

Omstillingene som pågår i Posten legger grunnlaget for at morselskapet og øvrige deler av konsernet kan delta som en effektiv og markeditilpasset aktør i konkurransen. I takt med utviklingen i markedene vil omstilling være en kontinuerlig prosess.

De ytre rammene for Postens handlingsrom settes imidlertid i stor grad av nasjonale myndigheter, samt av EU på europeisk nivå.

Konsesjonen legger premisser for Postens virksomhet, og er nærmere omtalt i kap. 8. Nedenfor settes fokus på andre spesielle myndighetsbestemte forhold som skaper ulike konkurransevilkår mellom Posten og konkurrenter:

- Eierstyringen av Posten
- Ulik behandling av Posten og konkurrenter mht merverdiavgift på post til utlandet
- Regelverket for offentlige anskaffelser

6.1 Eierstyringen av Posten

Posten må ha handlefrihet til raskt å kunne foreta strukturelle endringer i konsernet i forbindelse med strategiske allianser, oppkjøp, salg av virksomhet eller fusjonering av virksomhet.

I forbindelse med omdanningen til AS, jf. St.prp. nr. 62 (2002–2002), kap. 3.2.4, presiserte Samferdselsdepartementet at «så lenge Posten har monopol knyttet til visse tjenester og er pålagt samfunnsmessige forpliktelser vil større omstruktureringer i selskapet kunne være av samfunnsmessig interesse slik at en ikke kommer utenom at enkelte saker uansett vil måtte legges frem for Stortinget». Det ble videre vist til at Samferdselsdepartementet til enhver tid må vurdere om saker det får seg forelagt fra Posten, må forelegges Stortinget for vurdering (kap. 4.2 i proposisjonen). I henhold til §10 i vedtektene for Posten Norge AS skal styret «forelegge for samferdselsministeren alle saker som antas å være av samfunnsmessig eller prinsipiell betydning».

Sett fra Postens side innebærer krav om politisk behandling av omstruktureringer i selskapet en ulempe, og i visse situasjoner en forretningsmessig risiko. Dette dels i form av at planene for rent interne omstruktureringer som ikke er knyttet til allianseløsninger eller endringer i eierforholdene, kan bli endret under den politiske behandlingen. Og dels i form av at premissene for strukturelle endringer knyttet til samarbeidsløsninger med andre aktører, kan bli endret. Dessuten vil politisk behandling ta tid, og kunne gå på bekostning av nødvendig fremdrift i beslutningene.

For å unngå at kravet til politisk behandling i departementet og/eller Stortinget av omstruktureringer i selskapet, blir en betydelig ulempe for Posten, er det nødvendig at behandlingen skjer hurtig og tar vesentlig hensyn til Postens forretningsmessige frihet.

Videre er det viktig at behandlingen av enkelt saker ikke bidrar til i praksis å legge ytterligere samfunnsmessige forpliktelser på Posten enn det som fremgår av konsesjonen eller uten å følges opp av tilsvarende økonomisk kompensasjon.

6.2 Merverdiavgift på post til utlandet

Merverdiavgiftsloven § 16 innebærer merverdiavgift på post til utlandet levert av Posten, mens tilsvarende tjenester fra andre aktører er unntatt slik avgift.

Posten forventer sterk konkurranse på formidling av massebrev til utlandet når adgangen til dette markedet åpnes fullt ut i forbindelse med imple-

menteringen av endringene i EU-direktivet for posttjenester. Forskjell i merverdiavgiftsplikt vil påføre Posten en vesentlig ulempe i denne konkurransen. Konsekvensen vil bli at Posten taper kunder, selv om forskjellsbehandlingen eventuelt oppheves på et senere tidspunkt.

For å sikre like konkurransevilkår må forskjellsbehandlingen fjernes når eneretten oppheves. Posten har foreslått overfor Finansdepartementet å endre loven slik at merverdiavgiftsplikten begrenses til enkle brev. Det betyr at massesendinger til utlandet gjennom Posten ikke blir merverdiavgiftspliktig. En slik endring vil sikre like vilkår i en ellers lik markeds- og konkurransesituasjon.

6.3 Postens forhold til anskaffelsesregelverket

Regelverket for offentlige anskaffelser passer ikke for Posten som et selvstendig selskap i et marked preget av stadig sterkere konkurranse og restruktureringer. For Posten er det nødvendig å kunne legge rene forretningsmessige vurderinger til grunn for sin innkjøpspraksis. Det gjelder også ved tilpasninger til oppkjøp og strategiske allianser. I slike situasjoner kan anskaffelsesregelverket være en ulempe ved at det innebærer at Posten ikke bare kan ta forretningsmessige hensyn.

Posten har på denne bakgrunn tatt opp saken med Samferdselsdepartementet og Nærings- og handesdepartementet. Nærings- og handelsdepartementet konkluderte i desember 2002 med at Posten Norge AS faller inn under regelverket for offentlige anskaffelser. Departementet understreket imidlertid at pga. liberalisering av markedet for brevdistribusjon og fordi selskapet er i en omstillingsfase, er det hensiktsmessig å ikke «låse» rettsstillingen gjennom et bindende vedtak.

Posten mener at selskapet snarest mulig bør fritas fra å være underlagt anskaffelsesregelverket, og vil derfor kontinuerlig vurdere å ta opp saken på nytt.

7 Økonomi

Den økonomiske situasjonen til Posten er preget av fallende lønnsomhet innenfor den tradisjonelle kjernevirksomheten, særlig på grunn av fallende brevvolumer, høy andel faste kostnader og for lav inntjening i salgsnett. I tillegg kommer høy lønnsvekst de siste årene, som på grunn av sterk konkurranse, ikke kan dekkes inn med økte priser.

Posten har skilt ut støtte- og servicefunksjoner

i egne datterselskaper som også har eksternt kundeinngrep. I tillegg er det foretatt strategiske oppkjøp for å utvikle tjenestetilbudet og styrke markedsposisjonen. Særlig ErgoGroup bidrar positivt til lønnsomheten i konsernet. Datterselskapene for øvrig viser varierende lønnsomhet.

For å oppnå ønsket lønnsomhet kreves fortsatt betydelige driftsrasjonaliseringer, samtidig som arbeidet med å utvikle nye, resultatforbedrende og kundetilpassede produkter og tjenester styrkes.

7.1 Historisk utvikling

7.1.1 Verdivurdering av Posten

PriceWaterhouseCoopers og DnB Markets verddivurdering av Posten, på oppdrag for Samferdselsdepartementet og lagt frem i mars 2002, viser at konsernets verdi økte med 31 % fra 2000 til 2002, fra 4,8 mrd. kr til 6,3 mrd. kr. Verdien av Posten Norge AS isolert sett ble vurdert til å ha gått ned med 391 mill. kr, mens verdien av ErgoGroup økte med 1,5 mrd. kr til 2,9 mrd. kr. Det innebærer at ErgoGroup anses å ha en større verdi enn morselskapet. Verdien av øvrige datterselskaper ble anslått til å ha økt med om lag 390 mill. kr.

Utviklingen i verdi gjenspeiler forventninger til at Posten klarer å møte utfordringene knyttet til markedsutviklingen, særlig gjennom kostnadsrasjonaliseringer og utvikling av nye og lønnsomme tjenester i nye markeder. Konsulentene la vekt på at Postens ledelse har et riktig fokus og følger en riktig strategisk kurs.

Verdivurderingen tok hensyn til at de omfattende omstillingstiltakene som er satt i verk de seneste årene, ikke gir umiddelbart synlige resultater i en stor og tung organisasjon som Posten. Forventningene som lå til grunn for vurderingen, ligger likevel betydelig over resultatnivået i 2002.

7.1.2 Resultat- og balanseutvikling 1999–2002

Den økonomiske utviklingen til Posten er preget av volumnedgang innen de mest lønnsomme brevproduktene, som kombinert med begrenset rom for prisøkninger, har gitt fall i inntektene. Hovedfokus er derfor på å redusere driftskostnadene og å utvikle nye tjenester. Arbeidet med omstilling og strømlinjeforming av salgs- og produksjonsapparatet har begynt å gi positive resultater.

Satsingen på ny virksomhet i nye forretningsområder har så langt ikke kompensert tilstrekkelig for økte driftskostnader og inntektsnedgang i tradisjonell virksomhet. Lønnsomheten i 2002 var således svak, og omstillingen krever fortsatt bety-

Tabell 1.7 Konsernet Postens økonomiske utvikling 1999–2002.

	1999	2000	2001	2002 ¹⁾
Driftsinntekter (mill. kr)	13 130	13 659	15 008	15 167
Driftskostnader (mill. kr)	12 474	13 307	14 165	15 105
EBIT før avsetninger og salgsgevinster	641	214	317	-63
Salgsgevinster (mill. kr)	15	138	525	125
Avsetninger (mill. kr)	0	-1 200 ²⁾	0	-105
EBIT (mill. kr)	656	-848	843	-43
Årsresultat (mill. kr)	437	-655	480	-106 ³⁾
Totalkapital (mill. kr)	7 409	8 108	9 166	9 566
Egenkapital (mill. kr)	2 659	2 012	2 193	4 128
Investeringer (mill. kr)	1 000	1 359	2 033	1 416
Egenkapitalandel (%)	35,9	24,8	23,9	43,2
EBIT margin før avsetninger og salgsgevinster (%)	4,9	1,6	2,1	-0,4
EBIT margin før avsetninger (%)	5,0	2,6	5,6	0,4
Rentabilitet på sysselsatt kapital før avsetninger og salgsgevinster (%)	19,4	8,5	11,0	1,3
Egenkapitalrentabilitet etter skatt (%)	17,4	-	22,8	-3,4 ³⁾

¹⁾ Foreløpig regnskap

²⁾ Avsetning knyttet til omstillingskostnader for perioden 2002–2005 og uføretrygding 1997–2000, hhv. 1000 mill. kr og 200 mill. kr.

³⁾ Før skatt

delig innsats for å oppnå ønskede resultatmargin-
ner.

Tabell 1.7 viser sentrale nøkkeltall for konser-
nets økonomiske utvikling i perioden 1999–2002.

Konsernets inntekter har utviklet seg positivt i
perioden 1999–2002, først og fremst på grunn av
vekst i inntektene fra datterselskapene. Økningen
totalt er på 15,6 %, samtidig som driftskostnadene
har økt med 21,1 %.

I 1999 stod morselskapet for 91 % av konsernets
totale inntekter, mens andelen i foreløpig regn-
skap for 2002 er 79 %.

Inntektene fra fysisk kommunikasjon viser en
klar nedgang fra 2001 til 2002. Det har vært en
positiv utvikling for konsernets inntekter fra logis-
tikktjenester i perioden. Videre er inntektsutvik-
lingen preget av fallende transaksjonsvolum i Post-
banken, samt at salget av finansielle tjenester mv
og varesalget i Posthandelskjeden ikke har slått til
som forventet.

Omstillingene de siste årene har medført be-
manningsreduksjoner i morselskapet. I 1999 ut-
gjorde lønnsrelaterte kostnader 64,2 % av drifts-
kostnadene i morselskapet. I 2002 er denne andel-
en redusert til 57,2 %. Tilsvarende tall for konser-
net er 64,1 % i 1999 og 55,8 % i 2002.

Investeringer i perioden 1999–2002 er på om-
lag 6050 mill. kr. Dette fordeler seg i hovedsak på

driftinvesteringer og oppkjøp innenfor ErgoGroup
og Logistikk. Som et ledd i finansieringen av inves-
teringene er en betydelig andel av Postens eien-
domsmasse solgt. Posten ble tilført 2,06 mrd. kr i
ny egenkapital fra eier (inkl. konvertering av 400
mill. kr i ansvarlig lån til egenkapital) i forbindelse
med omdanningen til AS. Dette har bidratt til å øke
egenkapitalandelen fra om lag 24 % i 2001 til 43,2 %
ved utgangen av 2002.

7.2 Resultat- og balanseutvikling 2003 – 2005

Den økonomiske situasjonen til Posten ved inn-
gangen til 2003 er særlig preget av:

- Betydelig konkurranse fra elektroniske alter-
nativer gir fallende lønnsomhet innen fysisk
kommunikasjon, særlig pga. av redusert etter-
spørsel etter de mest lønnsomme brevproduk-
tene.
- Behov for å øke eksterne inntekter i salgsnet-
tet.
- For høye enhetskostnader og andel faste kost-
nader.
- Sterk konkurranse i logistikkmarkedet og der-
med press på lønnsomhetsmarginene.
- Prispress og generell usikkerhet i IT-marke-
det.

- Investeringer knyttet til effektivisering, utvikling av nye og lønnsomme tjenester, samt strategiske allianser og oppkjøp.
- Krav om innbetaling av beregnet underdekning i Statens Pensjonskasse i 2003.

Samtidig er det usikkerhet knyttet til utviklingen i norsk og internasjonal økonomi, inkl. den generelle lønns- og prisutviklingen. Lønnsutviklingen vil ha stor betydning for lønnsomheten i Posten som en stor og arbeidsintensiv virksomhet, og som fortsatt har en stor andel av sine inntekter fra produkter preget av prispress og sterk konkurranse. Videre er det usikkert hvor stor effekt reduksjonen i Postens enrettsområde vil ha på brevvirksomheten.

7.2.1 Nye omstillingstiltak skal bedre lønnsomheten

Prognosene for den økonomiske utviklingen i perioden 2003–2005 er basert på iverksatte og nye konkretiserte planer for å bedre lønnsomheten. Prognosen viser en svak forbedring i driftsresultatet frem mot 2005, men fortsatt ikke tilfredsstillende lønnsomhet.

Forventet fortsatt nedgang i etterspørselen etter brevproduktene A-Prioritert og B-Økonomi, innebærer i seg selv om lag 1500 mill. kr i lavere inntekter i 2005 sett i forhold til inntektene fra A- og B-post i 2000. Samtidig gir generell lønns- og prisvekst i årene fremover en underliggende kostnadsvekst. Når utgangspunktet i form av lønnsomhet dessuten er svakt, er konsekvensen at andre tjenester og kostnadsrasjonaliseringer må kompensere for langt mer enn inntektsnedgangen fra A- og B-post og underliggende kostnadsvekst, for å oppnå tilfredsstillende lønnsomhet. Det arbeides derfor med å konkretisere nye planer som skal sikre minst 1000 mill. kr i kostnadsreduksjoner, ut over det som er lagt til grunn i prognosen. Dette i tillegg til utvikling av nye tjenester og strategiske oppkjøp for å styrke inntektssiden.

For å oppnå ønsket lønnsomhet vil fokus særlig settes på kostnadsrasjonaliseringer og inntektsøkninger på følgende områder, jf. arbeidet med strategier omtalt i kap. 3:

- Effektivisering innen sortering, transport og omdeling, samt administrative funksjoner.
- Bedre utnyttelse av samdriftsfordeler/ta ut synergievinster.
- Optimalisering av bemanningen i salgsnettets innenfor eksisterende struktur.
- Inntekstvekst gjennom nye forretningskonsep-
- ter, tjenesteutvikling og vekst i nye og lønnsomme markeder.
- Effektivisering av arealbruken, bl.a. gjennom samlokalisering av administrative funksjoner med terminaler i egne PostHus.
- Effektivisering av IT-kostnadene gjennom overføring av systemeierskapet til ErgoGroup.
- Økt automatisering.
- Effektive arbeidsprosesser.

Strategiske investeringer er nødvendig for å oppnå ønsket lønnsomhet på lengre sikt. Forventede resultater av nye strategiske investeringer er ikke innarbeidet i prognosen, men vil innarbeides i konsernets prognoser og budsjetter etter hvert som de blir realisert. Generelt vil nye strategiske oppkjøp gi økte kostnader i form av økte avskrivninger og omstillingskostnader, før de viser positive resultateffekter.

Det er forutsatt at politiske rammebetingelser ikke hindrer Posten i å foreta rasjonaliseringer for å sikre lønnsomheten, så lenge konsesjonskravene oppfylles.

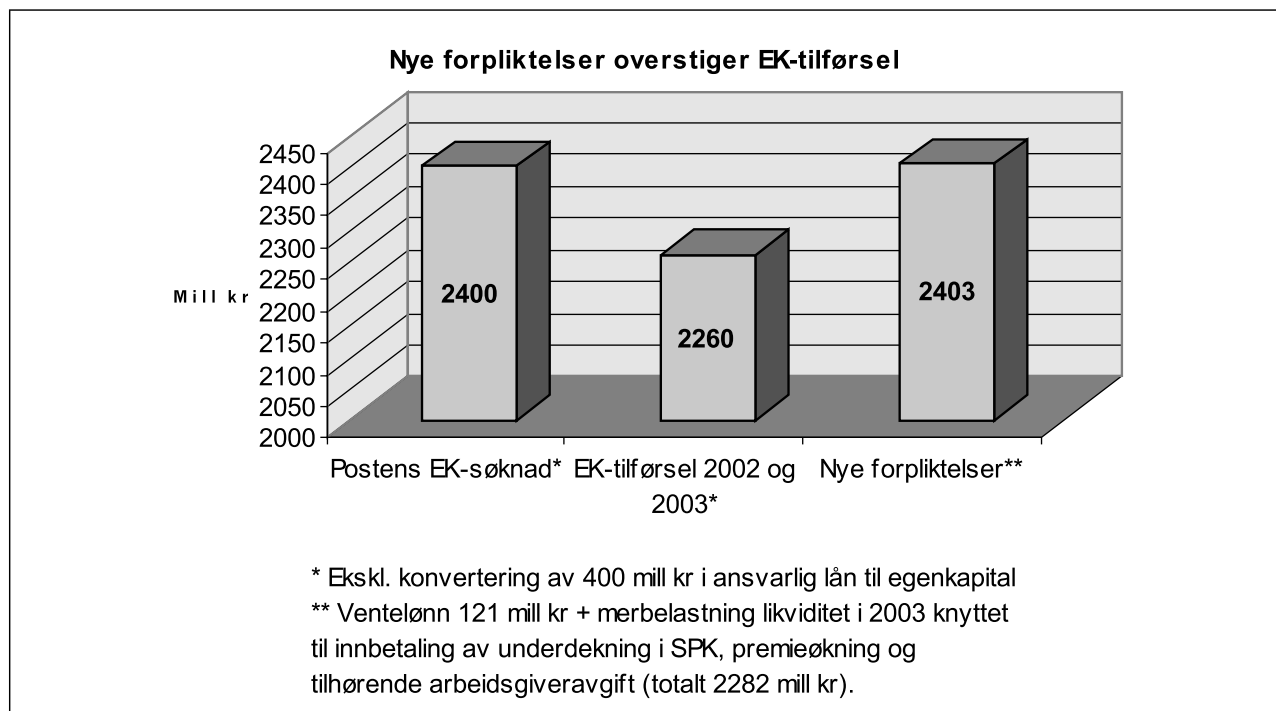
7.2.2 Balanse og investeringsutvikling

Både rasjonaliseringene i driften, forretningsutvikling og oppkjøp/allianser for å forsvare og styrke markedsposisjonen, krever store investeringer. Investeringsplanen er eksklusive nye strategiske investeringer. Finansieringsplanen forutsetter bedring i driftsresultatene, i tillegg til låneopptak og tilførsel av egenkapital fra eier. I tillegg vil det fortsatt være aktuelt å frigjøre kapital for å finansiere nye investeringer, selv om dette ikke er lagt inn i finansieringsplanen.

På bakgrunn av Stortingets behandling av statsbudsjettet for 2003, er det lagt til grunn at eieren tilfører 600 mill. kr i egenkapital i 2003, samt at Posten innebetalder underdekningen på 1475 mill. kr til Statens Pensjonskasse (SPK) i 2003. Innbetaling av underdekningen, samt premieøkning og tilhørende arbeidsgiveravgift, vil belaste Postens soliditet og påføre virksomheten økte finanskostnader i årene som kommer.

Nye strategiske investeringer/oppkjøp er nødvendig for å kunne møte Postens behov for å:

- Oppnå ønsket lønnsomhet.
- Delta i restruktureringen på markedet nasjonalt og internasjonalt.
- Styrke tilbudet av integrerte løsninger i logistikkvirksomheten.
- Utvikle konsernet innen fysisk og elektronisk informasjonsformidling.



Figur 1.13

Posten viser til at hensikten med egenkapitaltilførselen i forbindelse med omdanningen til AS, var å styrke konsernets finansielle basis for å realisere et stort investeringsbehov i årene fremover. Tilførselen overstiges imidlertid av økte forpliktelser i form av ventelønn (jf. nedenfor), samt premieøkning og innbetaling av underdekning i SPK. Forholdet illustreres i figur 1.13.

For å finansiere nye investeringer, og samtidig bidra til å beholde langsiktig fokus på kjernevirksomheten i konsernet, kan det bli aktuelt å selge eksisterende ikke-strategisk virksomhet helt eller delvis. Ved eventuelle salg må Postens behov for tilgang til kompetanse og løsninger som er nødvendig for utviklingen av kjernevirksomheten, ivaretas.

I 2000-regnskapet ble det foretatt en avsetningen på 1000 mill. kr for å dekke omstillingskostnader, særlig knyttet til EAP, AMFORA og Logistikk 2000, i perioden 2000–2005, jf. tabell 1.7. Sett i forhold til påløpte og forventede kostnader frem til 2005 knyttet til de prosjektene som lå til grunn for avsetningen, ser den ut til å være tilstrekkelig.

Da avsetningen ble foretatt på 2000-regnskapet, hadde Posten ikke ansvar for ventelønnskostnader. I forbindelse med stiftelsen av Posten Norge AS ble Posten pålagt å overta ansvaret for ventelønn, og det ble ved stiftelsen satt av 121 MNOK for å dekke fremtidige ventelønnsforpliktelser. Prognosen for bruken av avsetningen frem til 2005 inkluderer ikke ventelønnskostnader, og

forutsetter at dagens virkemiddelavtale videreføres uten vesentlige endringer.

Ytterligere omstillingskostnader, dvs. ut over det som dekkes av avsetningen i 2000-regnskapet, vil så langt som mulig søkes dekket over den løpende driften. Posten vil revurdere gjeldende virkemiddelavtale i samarbeid med personalorganisasjonene.

7.3 Pensjon

Posten Norge AS med datterselskaper har pensjonsordninger som gir de fleste ansatte rett til bestemte fremtidige pensjonsytelser (ytelsesplan). Posten Norge AS har sine pensjonsordninger i Statens Pensjonskasse (SPK), mens pensjoner i selskaper i konsernet for øvrig kjøpes som kollektiv tjenstepensjon i private livsselskaper. Ansatte i selskaper som har vært en virksomhetsoverdragelse fra morselskapet, får beholde pensjonsordninger i SPK. Ansatte som etter søknad går over til andre selskaper i konsernet overføres til pensjonsordninger i det nye selskapet, og pensjonen i SPK blir omdannet til en oppsatt pensjon.

Pensjonsordningene i SPK innebærer en betydelig risiko for Posten ved manglende påvirkning av avkastningen på fondet, reinvesteringsrisiko og regelverksendringer. Ordningen er ikke tilfredsstillende, verken mht å møte Postens behov for mer fleksible løsninger, forutsigbarhet eller muligheter for å påvirke fondsavkastningen.

Posten ønsker en konkurransedyktig leverandør av pensjonstjenester, basert på reell fondering, og arbeider aktivt med å vurdere alternative løsninger. I vurderingene legges det vekt på å sikre konkurransedyktige avkastningsforhold, samt betingelser for medlemmene i ordningen på dagens nivå. Valg av eventuell ny løsning vil skje i samarbeid med personalorganisasjonene.

Innbetaling av underdekningen på 1475 mill. kr per 31.12.01 i pensjonsordningen i SPK i 2003, samt premieøkning og økt arbeidsgiveravgift, utgjør en betydelig byrde på Postens finansielle handelfrihet, jf. kap. 7.2.2.

8 Samfunnspålagte oppgaver

Det er et sentralt premiss for Posten å tilby landsomfattende posttjenester på en lønnsom måte. Økende konkurranse kombinert med krav til lønnsomhet, vil i seg selv være sterke incitamenter til å styrke kvaliteten og effektivisere driften. En forutsetning er imidlertid at Posten har handlingsrom til å tilpasse virksomheten og tjenestene til forretningsmessige hensyn. I tillegg må staten stå ved sine betalingsforpliktelser for ulønnsomme posttjenester.

8.1 Postens konsesjon

Posten ble i september 2001 tildelt ny konsesjon for enerettsområdet fra 01.10.01 til og med 31.12.05. Eneretten omfatter formidling av lukket og adressert brevpост med hhv. vekt- og prisavgrensning 350 gram og 5 ganger grunntaksten for innenriks prioritert brev. Som motytelse til eneretten, krever konsesjonen at Posten ivaretar en rekke samfunnspålagte oppgaver i form av krav til tjenestene.

De samfunnspålagte oppgavene i konsesjonen omfatter:

1. Krav til produkttilbud (leveringspliktige tjenester, tilhørende tjenester og grunnleggende banktjenester).
2. Krav til tilgjengelighet til de leveringspliktige tjenestene.
3. Krav til fremsendingstid (leveringspålitelighet).

I tillegg krever konsesjonen at Posten skal bidra til å sikre behovet for posttjenester under beredskap, kriser og krigsforhold.

Konsesjonen stiller krav til kostnadsorienterte priser på leveringspliktige og tilhørende tjenester, samt på ikke-leveringspliktige tjenester innenfor

eneretten. Det samme gjelder for rabatter. I tillegg kreves geografisk enhetsporto innenfor enerettsområdet, og at Samferdselsdepartementet skal godkjenne portotakstene for prioriterte brev innenfor enerettsområdet. Enerettstjenester og samfunnspålagte tjenester skal tilbys på vilkår som er oversiktelige og ikke-diskriminerende.

Postens merkostnader knyttet til de samfunnspålagte oppgavene er forutsatt dekket av monopoloverskudd fra enerettsområdet og statlig kjøp av posttjenester, jf. kap. 8.2.

Posten dokumenterer oppfyllelsen av konsesjonskravene gjennom årlige og kvartalsvise rapporter, samt årlige produktregnskap, til Post- og teletilsynet. Omleggingen av salgsnett, jf. kap. 5.3, har styrket tilgjengeligheten til Postens tjenester, særlig gjennom etableringen av Post i Butikk-løsninger. Posten oppfyller konsesjonskravene til fremsendingskvalitet, og kvaliteten har blitt vesentlig forbedret de siste årene, jf. kap. 5.4.

I tråd med krav i konsesjonen har det blitt utarbeidet nye standardvilkår for de leveringspliktige tjenestene. Postens generelle leveringsvilkår for de leveringspliktige tjenestene er gjort tilgjengelige for kundene på Postens salgssteder og interettsider.

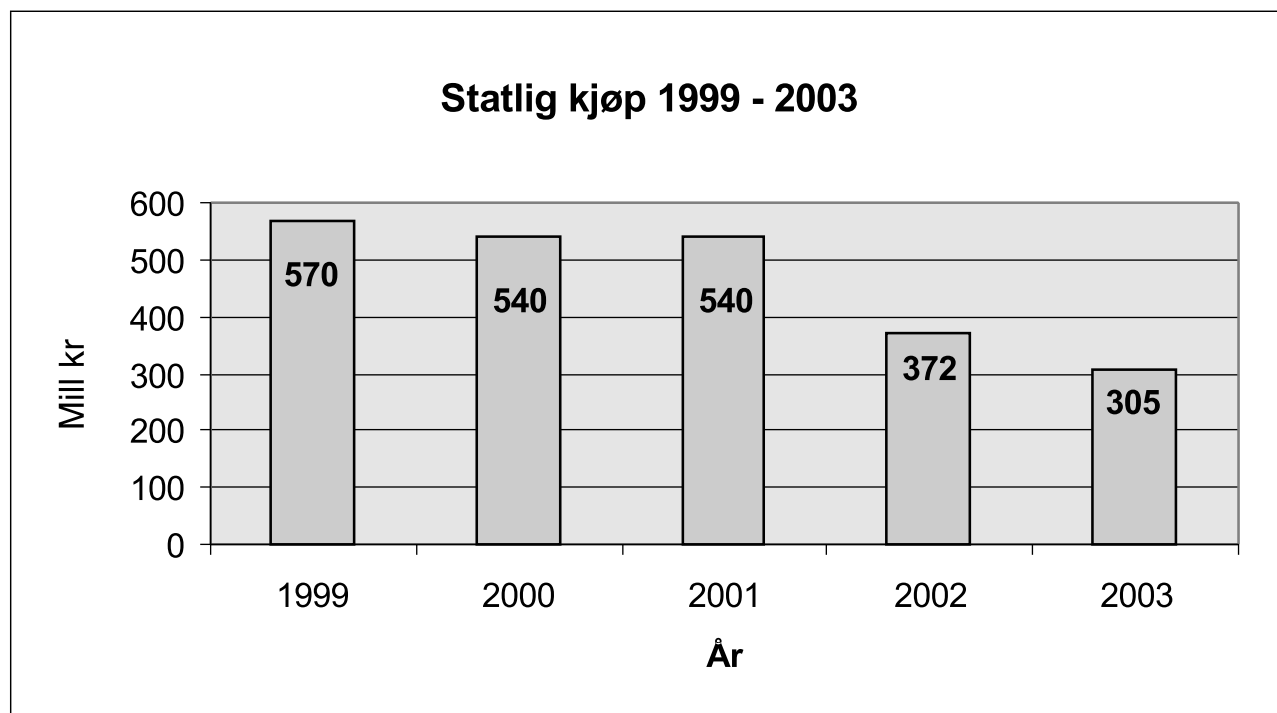
8.2 Finansiering av samfunnspålagte oppgaver

Konsesjonen forutsetter at de samfunnspålagte oppgavene til Posten som ikke er bedriftsøkonomisk lønnsomme, finansieres fra to kilder: Overskudd fra enerettsområdet (monopoloverskuddet) og statlig kjøp av posttjenester.

Omstillingene i Posten, og særlig omleggingen av salgsnett, har ført til at statlig kjøp har gått vesentlig ned de siste årene, jf. fig 1.14.

I årene 1999–2001 var det beregnede behovet høyere enn bevilget beløp. Spesielt stort var avviket i 2000 da det beregnede behovet var på 740 mill. kr.

For å bidra til større forutsigbarhet for Posten, og en lettere forståelig sammenheng mellom det staten betaler og de tjenester Posten yter, er Posten og departementet enig om en ny modell for beregning av statlig kjøp. Denne ble første gang benyttet som grunnlag for statens kjøp i 2002. Modellen tar utgangspunkt i en definering av hvilke konkrete samfunnspålagte krav Posten ut fra en forretningsmessig og strategisk vurdering fritt ville tilby, og hvilke som ville falle utenfor på et slikt grunnlag. Statlig kjøp begrenses til merkostnadene ved samfunnspålagte oppgaver som Posten på et fritt grunnlag ikke ville tilby.



Figur 1.14 Statlig kjøp 1999 – 2003

Modellen innebærer at Posten tar større forretningsmessig risiko knyttet til lønnsomheten i det tilbudet Posten ville tilby uavhengig av de samfunnspålagte forpliktelsene.

Modellen innebærer samtidig at så lenge enerettsoverskuddet er positivt, men ikke tilstrekkelig til å finansiere merkostnadene, vil en beregnet nedgang i overskuddet motsvares av en tilsvarende økning i statlig kjøp. Posten selv må derimot ta den økonomiske belastningen når stadig sterkere konkurranse fører til at enerettsområdet ikke vil generere enerettsoverskudd. Dette utgjør en vesentlig risiko. Til gjengjeld vil den nye modellen kunne gi en mer solid politisk forankring av ordningen med statlig kjøp. I tillegg er den mer robust og oversiktlig i forhold til eventuelle påstander om statlig subsidiering av Posten.

Posten mener det må være en gjensidig sammenheng mellom statens betaling og de samfunnspålagte kravene som stilles til selskapet. Når konsesjonskravene ikke kan fravikes selv om staten ikke oppfyller sine betalingsforpliktelser, er det ikke en slik gjensidighet. Denne mangelen på gjensidighet representerer en reell økonomisk risiko for Posten. Under forarbeidene til dagens konsesjon foreslo Posten derfor å innføre en ordning der det var rom for at både statens betaling og kravene til Posten, var reelle variable i forhandlinger om årlige avtaler. Forslaget ble ikke innarbeidet. Departementet og Posten har likevel i det siste året samarbeidet med sikte på å få forankret statlig

kjøp-ordningen i en formell avtale mellom departementet som kjøper av konkrete tjenester og Posten som leverandør. Fra Postens side har hensikten vært å sikre forutsigbarhet ved å legge ordningen så nær opp til et ordinært privatrettslig avtaleforhold som mulig. Posten beklager derfor at departementet etter nærmere vurdering har konkludert med å forplikte seg i form av retningslinjer fremfor en avtale.

8.3 Reduksjon i eneretten

Samferdselsdepartementet sendte 5. september 2002 ut på høring et utkast til endringer i postloven med bakgrunn i vedtatte endringer i EUs postdirektiv. Forslagene i høringsutkastet innebærer en stegvis reduksjon i enerettsområdet til Posten:

- Så snart som mulig i 2003 reduseres vekt/prisgrensen til 100 gram/pris inntil tre ganger grunntaksten. Samtidig åpnes markedet for brev til utlandet helt opp.
- Fra 1. januar 2006 reduseres eneretten til vekt/prisgrense 50 gram/pris inntil to ganger grunntaksten.

Utkastet innebærer at tempoplanen i EU-direktivet følges i Norge, inklusive at det ikke settes en bestemt dato for full avvikling av eneretten i denne omgang.

Posten er grunnleggende positiv til økt konkurranse også innenfor brevformidling, – i tillegg til

den sterke og stadig økende konkurransen fra elektronisk alternativer.

Åpning for mer konkurranse må imidlertid kombineres med å gi Posten forretningsmessig frihet til å konkurrere effektivt. Posten har i denne sammenheng tatt opp følgende behov for endringer med departementet:

- Avvikling av eneretten på post til utlandet må følges opp med likebehandling mellom Posten og andre aktører mht. merverdiavgiftsplikt på slike tjenester, jf. kap. 6.2.
- For å kunne konkurrere i forretningsmessig viktige segmenter i et åpnere og mer konkurranseutsatt marked, må kravet om geografisk enhetsporto innenfor eneretten begrenses til enkeltendinger. Kravet forutsetter et stort og reelt enerettsområde, mens virkeligheten er at eneretten som kilde til geografisk krysssubsidi-ering allerede er sterkt svekket.
- Posten må gis rammebetingelser som muliggjør innovasjon og produktutvikling ved at andre tjenester ikke skal kunne regnes som leveringspliktige, når Posten allerede oppfyller leveringsplikten med én tjeneste. Posten må bl.a. ha frihet til å kunne differensiere tjenestene geografisk for å møte konkurranse. Til forskjell fra den forrige konsesjonen innebærer dagens konsesjon at Posten må søke Post- og teletilsynet om unntak fra leveringsplikten, når en ny tjeneste kan anses som såkalt «tilsvarende» en leveringspliktig tjeneste. For å begrense den byråkratiserende bremseeffekten av dette kravet, må departementet og/eller tilsynet fastlegge en snever, klar og forutsigbar forståelse av hva som menes med «tilsvarende».

I tillegg til de ovennevnte punktene er det sentralt at statlig kjøp-ordningen er forutsigbar og forretningsmessig når enerettsområdet trappes ned, jf. kap. 8.2.

8.4 Forpliktelsen til grunnleggende banktjenester i nettet

Ved omdanningen til AS ble Postens lovfestede plikt til å tilby grunnleggende banktjenester i hele ekspedisjonsnettet gjort nøytral mht om Posten skal oppfylle forpliktelsen ved å samarbeide med én eller flere finansinstitusjoner.

Nøytralitet i reguleringen mht om Posten skal samarbeide med én eller flere banker, har store fordeler både for kundene og Posten:

- Det gir Posten mulighet til å kunne velge mellom én eller flere samarbeidspartnere på forretningsmessig grunnlag.
- Det vil styrke Postens forhandlingsposisjon ved at flere alternative løsninger er aktuelle i utgangspunktet.
- For kundene vil det være fordelaktig dersom banktjenester er tilgjengelig fra flere banker i Postens salgsnett.
- Det vil kunne styrke konkurransen i bankmarkedet dersom Posten inngår avtale med flere banker.
- Posten vil kunne velge samarbeidende banker med lokal tilhørighet.

Den gjeldende avtalen med DnB/Postbanken utløper 31.12.05. Avtalen er tapsbringende for Posten, og betingelsene må derfor endres ved en eventuell fornyelse av avtalen. Posten arbeider bl.a. på denne bakgrunn og med utgangspunkt i at den nye loven åpner for at Posten kan samarbeide med flere finansinstitusjoner, med en ny strategi for tilbudet av banktjenester i salgsnettet, jf. kap. 5.3. Det er svært viktig for Posten at denne åpningen i loven ikke lukkes med annen politisk styring.

Vedlegg 2

Oversikt over datterselskaper

Figur 2.1 viser Postens konsernstruktur med underliggende datterselskaper per 31.12.02. I tillegg følger en kort presentasjon av datterselskapene under den enkelte divisjon.

Kommunikasjon

CityMail Sweden AB (57 % eid)

CityMail Sweden driver formidling av forsorterte, adresserte og standardiserte postsendinger. City-Mail Sweden har virksomhet i Stockholm, Göteborg, Malmø og Gotland (40 % av de svenske husstandene). Selskapet eies sammen med CityMail Group AB og Bror Anders Månsson.

Posten ForbrukerKontakt AS (100 % eid)

Posten ForbrukerKontakt AS driver husstandsdistribusjon av reklame i Norge. Selskapet har distribusjonsnett i Norges største handelsdistrikter hovedsakelig i de fire største byene.

Logistikk

Oslo Container Stevedore AS (100 % eid)

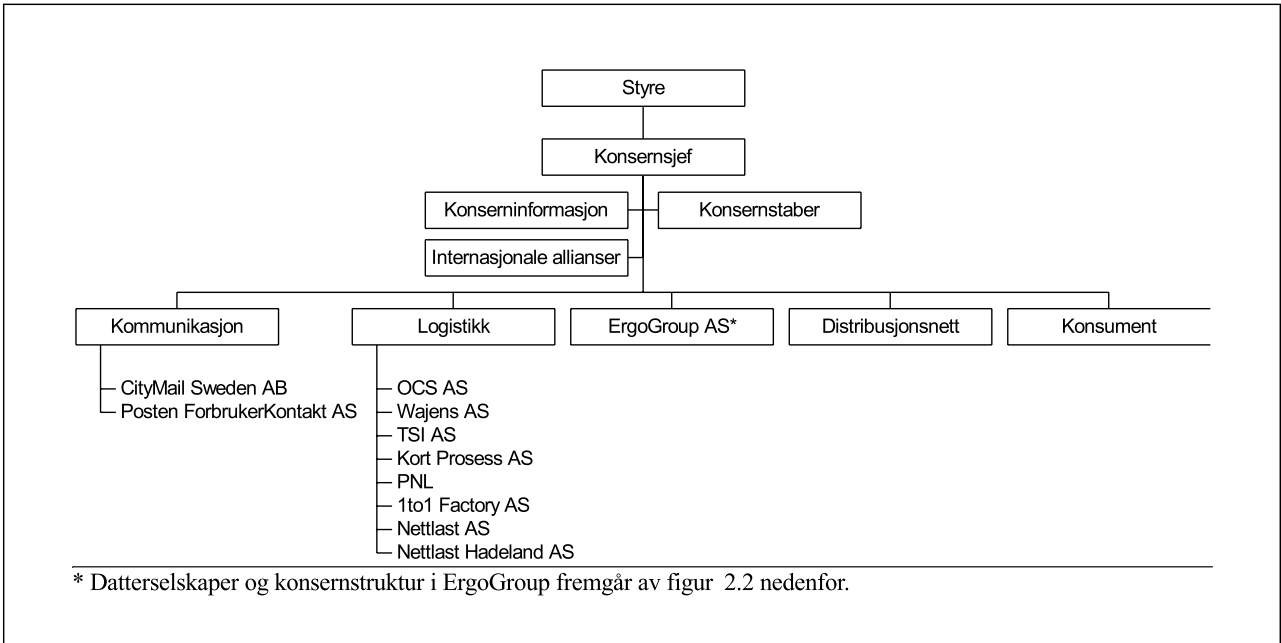
Oslo Container Stevedore (OCS) er en samarbeidspartner med kompetanse og ressurser for tredjeparts logistikk-løsninger for de fleste bransjer. Selskapet er ett av landets ledende selskaper innen varehåndtering og lagerservice.

Wajens AS (100 % eid)

Wajens er en av Østlandsregionens ledende løsningsorienterte transportbedrifter. Selskapet utfører kundetilpassede transporter, – alt fra småpakker og paller til fullastede containere, trailere og spesialtransporter.

Transport Systems International AS (100 % eid)

TSI er Skandinavias ledende leverandør av lokale budservice- og ekspress-tjenester varemerker som for eksempel IL-X, Sam's Budbil og Tiny. I Norge



Figur 2.1 Postens konsernstruktur med underliggende datterselskaper

er selskapet representert med kontorer i Oslo, Drammen, Porsgrunn, Kristiansand, Stavanger, Bergen og Trondheim. Utover dette eier TSI også BOX Delivery AB, som er representert i Stockholm, Uppsala, Örebro, Göteborg, Malmö og København, samt De Grønne Bude AS som er lokalisert i København, Århus og Odense. Konsernet har over 800 tilknyttede biler og sykler som i snitt utfører ca. 20 000 leveringer pr. dag. Sjøførene er i all hovedsak selvstendige næringsdrivende.

KortProsess AS (51 % eid)

KortProsess er et konsulentselskap som hjelper virksomheter med å realisere effektive forretningsprosesser gjennom beslutnings-, informasjons- og logistikksystemer. Selskapet eies av Posten sammen Borgen Management AS, som består av to partnere som jobber fulltid i KortProsess.

Pan Nordic Logistics AB (50 % eid)

PNL AB arbeider med internasjonal varedistribusjon og logistikk-løsninger. Selskapet er en felles kontrollert virksomhet og eies med like andeler av Posten Danmark og Posten Norge. Virksomheten er basert på kjente varemerker som det danske EPG-pakke og den norske Bedriftspakke Utland, som nå er konvertert inn i merkevaren CarryOn. Selskapet kjennetegnes av en bred og stor kundebase, samt stor tilgjengelighet gjennom et oppsøkende salgskorps og postselskapenes servicenett. PNL AB har i løpet av 2002 kjøpt Express-Gods AB for å sikre et fullverdig distribusjonsnettverk i Sverige.

1to1Factory AS (100 % eid)

1to1Factory AS tilbyr fysisk logistikk til e-handels- og postordresegmentet.

Nettlast AS (100 % eid)

Nettlast AS er et selskap som primært opererer innenfor segmentene container-transport, trekke-tjenester for andre transportører, i tillegg til en del bulktransport og transport av farlig gods for enkelte store kunder.

Nettlast Hadeland AS (100 % eid)

Nettlast Hadeland AS er et selskap som har spesialisert seg innen transport av næringsmidler på Østlandet og som transportør av avisningsvæske til flyplassene i Norge.

(Logistikk overtar Nettlastselskapene fra Distribusjonsnett 01.01.03.)

Distribusjonsnett

Ingen.

Konsument

Ingen.

ErgoGroup AS

Infrastruktur-tjenester

ErgoIntegration AS (eid 100 %)

ErgoIntegration er en av Norges ledende leverandører av driftstjenester, og tilbyr løsninger som dekker kundenes totale behov for driftstjenester innen IT. Selskapets løsninger utgjør grunnmuren for Ergo-konsernets øvrige tjenester. ErgoIntegration konsernet har 885 ansatte og er det største selskapet i ErgoGroup. ErgoIntegration eier 100 % av ErgoRunit og 50 % av ePartner.

– ErgoRunit (eid 100 %)

ErgoRunit har spesialisert seg på drifts- og rådgivningstjenester innen it, økonomi, Human Resource og innkjøp. Runit er i dag lokalisert i Oslo og Raufoss, i tillegg til hovedkontoret i Trondheim.

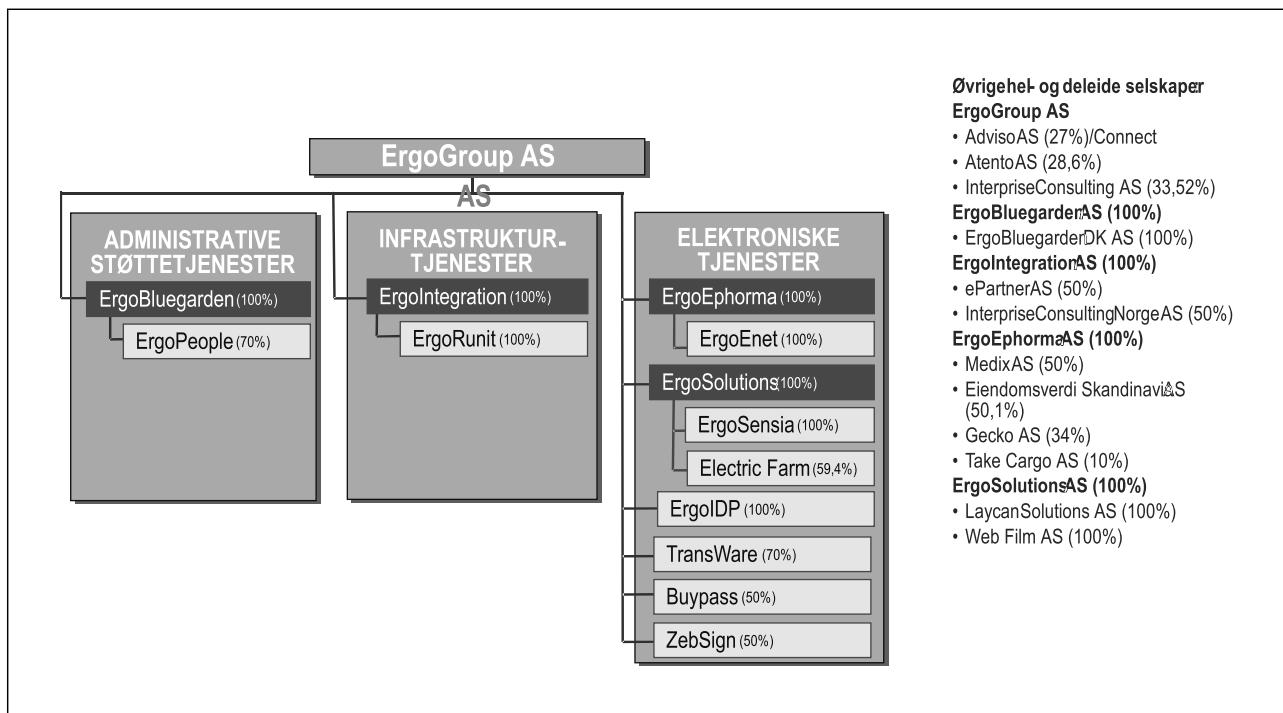
– ePartner AS (eid 50 %)

Kjernevirksomheten til ePartner er å effektivisere IT-innkjøp ved å optimalisere anskaffelsesprosessen, sentralisere, standardisere og forhandle bedre priser. ePartner benytter et nyutviklet handelssystem som integreres både på kunde- og leverandørsiden. ePartner eies sammen med Veksthuset.com AS (47,7 %) og flere småaksjonærer.

Administrative støttetjenester

ErgoBluegarden AS (eid 100 %)

ErgoBluegarden er en markedsledende leverandør av Human Resources Management i Norge, med spisskompetanse på alt fra fag til avansert teknologi. Selskapets mål er å være Skandinavias beste leverandør innen sitt område. ErgoBluegarden tilbyr et bredt spekter av moderne web-baserte løsninger innen lønn, personal, økonomi, resursplanlegging og opplæring. Selskapet har dat-



Figur 2.2 ErgoGroups konsernstruktur med underliggende datterselskaper per 31.12.02

terselskapene ErgoPeople AS, ErgoNetcomputing DK AS og ErgoBluegarden DK. ErgoBluegarden konsernet har 335 ansatte.

- ErgoPeople (eid 70 %)

ErgoPeople tilbyr et bredt spekter av tjenester og bistand knyttet til ulike former for organisasjonsanalyser, endrings- og utviklingsprosesser, team- og lederutvikling, rekruttering, personlig utvikling, samt organisatorisk effekt av informasjons- og kommunikasjonsteknologi. ErgoPeople eies sammen med selskapet Endring Norsk Organisasjonsutvelgelse AS.

Adviso AS (eid 27 %)

Adviso er et outsourcingselskap som kan ta ansvar for alle kundens støttefunksjoner, med spisskompetanse innenfor områdene økonomi, IT, kontor-tjenester og kantinekonsepter. Målgruppen er større bedrifter og organisasjoner innen privat og offentlig sektor. Selskapet eies sammen med Storebrand ASA og IF Skadeforsikring Holding AB.

Atento AS (eid 28,6 %)

Atento tilbyr en elektronisk markedsplass for kjøp og salg av varer og tjenester mellom bedrifter, inkl. tilrettelegging av transaksjonsflyten mellom kjøper og leverandør fra bestilling til avregning. Selskapet eies sammen med DnB, Accenture og Telemor.

Elektroniske tjenester

ErgoEphorma AS (eid 100 %)

ErgoEphorma utvikler, leverer og drifter konsepter og løsninger som understøtter enklere elektronisk samhandling i og mellom næringsliv, publikum og offentlig sektor, og er ansvarlig for ErgoGroups satsning mot offentlig sektor. Selskapet er en betydelig IT-aktør både innenfor offentlig og privat sektor. I privat sektor konsentrerer selskapet seg først og fremst om store enheter innenfor handel og industri. ErgoEphorma eier 100 % av ErgoEnet og 50 % av Medix AS. ErgoEphorma konsernet har 335 ansatte.

- ErgoEnet AS (eid 100 %)

ErgoEnet er Norges ledende leverandør av effektive utdanningsadministrative løsninger. Selskapets forretningsidé er å tilby produkter og tjenester knyttet til nettbaserte informasjons- og styringsløsninger. Fokus er på Internett/web-teknologi og nettbaserte løsninger for informasjon, kommunikasjon og styring. I tillegg kommer innføring av ASP-tjenester, med sentral drift og muligheter for både leie og kjøp av tjenester.

- Medix AS (eid 50 %)

Medix driver en formidlingssentral for utveksling av elektroniske meldinger mellom ulike aktører innen norsk helsesektor (bl.a. primærleger, sykehus, apotek, laboratorier, Rikstryg-

deverket) og pasienter. Selskapet eies sammen med Profdoc.

ErgoSolutions AS (eid 100 %)

ErgoSolutions er et av landets ledende miljøer innen systemutvikling og -forvaltning. Selskapets rådgivere er spesialister på implementering av systemer i større organisasjoner, og sammenslåing av enheter for å oppnå rasjonalisering. ErgoSolutions utvikler og forvalter løsninger som leveres over Internett. Selskapet skal levere tjenester i et åpent marked, og satsingsområdene er postselskapene i Norden, helsesektoren, kraftsektoren og kommunesektoren. ErgoSolutions har datterselskapene ElectricFarm og ErgoSensia. ErgoSolutions konsernet har 500 ansatte.

- ElectricFarm ASA (eid 59,4 %)
Utviklingsselskap for web-løsninger basert på Microsoft-teknologi. Selskapet eies sammen med en rekke mindre aksjonærer.
- ErgoSensia (eid 100 %)
Konsulentselskap spesialisert innenfor logistikk.

ErgoIDP AS (eid 100 %)

ErgoIDP er leverandør av hybride mail-løsninger til 28 postselskaper i like mange land. Hybrid mail sendes elektronisk til et postselskap, som printer, konvolutterer og leverer de fysiske brevene. Selskapet har hovedkontor i København.

TransWare AB (eid 70 %)

TransWare, som holder til i Gøteborg, har siden 1983 arbeidet med utvikling av avanserte systemløsninger for transportnæringen. TransWare tilbyr spisskompetanse innen områdene mobil datakommunikasjon, programvare for mobile terminaler, samt faste og mobile internettløsninger. Sammen med ErgoGroup er målet å satse på markedene i Skandinavia og øvrige Europa. TransWare eies sammen med ledelsen i selskapet.

Buypass AS (eid 50 %)

Leverer smartkort, kommunikasjon, sikker infrastruktur, integrasjon og utvikling til Norsk Tipping, banksektoren og andre med høye krav til sikker elektronisk kommunikasjon. Buypass med datterselskapene Mondex Norge og Mondex Norge Originator, skal bidra til å videreføre Postens rolle som tiltrodd tredjepart over i det elektroniske markedet. Buypass eies sammen med Norsk Tipping.

ZebSign AS (eid 50 %)

Utvikler og leverer sikker elektronisk signatur til elektronisk informasjonsutveksling. Selskapet eies sammen med Telenor.

Interprice Consulting AS (eid 33,52 %)

Interprice Consulting er et dansk rådgivningsselskap med organisasjonsutvikling som spesialfelt. Selskapet eies sammen med de ansatte.
