

## Anförande av PostNords verkställande direktör och koncernchef Håkan Ericsson vid årsstämma den 23 april 2014

---

*Det talade ordet gäller*

7 maj 2014  
Sida 1/6

Herr Ordförande. Ärade stämmodeltagare.

Jag har nu varit ungefär sju månader i PostNord. Det har varit en intressant tid, i ett väldigt intressant bolag i en mycket utmanande bransch.

När jag blev tillfrågad om jag var intresserad av jobbet var det ett ganska lätt beslut. Det som gjorde att jag var intresserad var dels att PostNord har en fantastisk position med starka varumärken i Norden, ett samhällsuppdrag som är intressant och en nordisk plattform. Och i en bransch som är utmanande men i intressant förändring.

Om vi går tillbaka till 2013 levererade vi 5,9 miljarder brev och andra försändelser, 110 miljoner paket och 2,5 miljarder kilo gods till Nordens 25 miljoner invånare och 2 miljoner företag. Vi är ett nordiskt bolag, vi har 5 341 utlämningsställen i Norden där vi utlämnar gods till privatpersoner.

Digitaliseringen fortgår med oförändrad styrka och det innebär att brevvolymerna går ner. Vi jobbar ständigt med en anpassning mot mindre volymer. Men vi upprätthåller samtidigt en väldigt bra service. Vi har god servicenivå till samtliga hushåll och företag i Norden och särskilt i Sverige och Danmark 52 veckor om året, 5 arbetsdagar, och i Danmark även på lördagar.

Lönsamheten är en utmaning och vi måste fortsätta att pressa våra kostnader. Vi ska skapa ett mer balanserat logistikbolag där brev också är logistik, men mer balanserat mellan fallande brevvolymer och en ökning av den tyngre logistiken och särskilt den e-handelsrelaterade logistiken.

Tillväxten kommer främst inom logistik, och då är det e-handeln som vi ser som det största tillväxtområdet. Vi växte förra året inom B2C, alltså privatpersonspaket, med ungefär 12 procent när övriga marknaden stod ganska stilla och brevmarknaden går ner.

Koncernens nettoomsättning ökade med 2 procent under 2013, främst inom logistikverksamheten, den tyngre logistiken. Vi gjorde ett antal förvärv, men vi växte även organiskt främst inom e-handelslogistiken. Rörelsemarginalen steg från 1,3 procent året innan till 1,7 procent och det skedde främst genom de resultatåtgärder som gjordes och de kostnadsbesparingar och stora omställningar som genomfördes men till lägre omställningskostnader än vi hade året innan. Samarbetet med de fackliga medarbetarorganisationerna har varit väldigt bra under året.

---

7 maj 2014  
Sida 2/6

Mailverksamheten hade en rörelsemarginal på 2 procent, logistik 1,3 procent och Strålfors 0,6 procent. Det här är inte tillräckligt bra resultat i något affärsområde. Det är väldigt låga siffror så vi måste jobba vidare med vår omställning. Digitaliseringen kommer att fortsätta och vi räknar med att det kommer att tillta. Brevfallet kommer förmodligen att öka även i Sverige och fortsätta i Danmark. Därför måste vi genomföra fortsatta kostnadsanpassningar, och anpassningar av verksamheten, och ta höjd för fortsatt volymfall.

Vi kunde tack vare en stabil finansiell situation göra ett antal viktiga strategiska förvärv och investeringar i linje med den strategi, Roadmap 2015, som har presenterats innan. På logistiksidan köpte vi Byrknes Auto som är en av de största termotransportörerna, fisk och dagligvaruhandel, i Norge.

Vi köpte i Sverige Nordisk Kyl Logistik och Transbothnia som har gett oss en stark position inom dagligvaruhandel och industri. De investeringar vi gjorde i brevverksamheten har främst varit i verksamheter som är i gränssnittet mellan digital och fysisk distribution. I Danmark, ISS Document och i Sverige Aditro Document Automation. Strålfors köpte vidare verksamhet i Polen med kapacitet för ungefär 60 miljoner sändningar och det är printkuverteringsverksamhet.

Som presenterades förra året har vi inlett ett större investeringsprogram i svenska terminalnätet och startade verksamheten i Hallsberg, som är en toppmodern anläggning för brev, och vi kommer i år att inviga Rosersberg, som är en motsvarande anläggning. Vi har också invigt en ny paketterminal för vår logistikverksamhet i Veddesta norr om Stockholm.

Det är en utmaning att jobba i PostNord om man tittar på att företaget har gjort kraftiga nedskärningar av kostnader och en kraftig omställning av verksamheter ett antal år i sträck, och ändå inte har tillräcklig lönsamhet.

Det är dock nödvändigt att fortsätta med kostnadsnedskärningarna och skapa ett mer balanserat logistikbolag. Branschen förändras fortsatt och det går inte att sitta still. Vi har tittat på

digitaliseringstakten, på de nedskärningar som har gjorts, och definierat nya, förstärkta, åtgärder för att möta en förväntad ganska svag marknadsekonomisk situation och ett fortsatt brevfall.

Därför gjorde vi under slutet av 2013, med start i november, en genomlysning av koncernens alla prioriteringar. Det var ett omfattande jobb där vi tittade på vad som är viktigt för hela koncernen för att vi ska lyckas framöver utifrån den här marknadssituationen. Det arbetet har resulterat i att vi har enats om fem grundprioriteringar som är viktiga för vår omställning, och fyra grundläggande faktorer för att vi ska lyckas.

---

7 maj 2014  
Sida 3/6

Det finns en överordnad nyckelprioritering som är fortsatt omställning till digitaliseringen. Det ligger som en grundförutsättning. För det första är vi och ska förbli, Nordens ledande e-handelsaktör. Det nästa är att vi ska bygga vidare på att skapa ett balanserat logistikbolag och växa inom den tyngre logistiken. Sen, nya kärnprodukter för servicelogistik. Vi har en stor möjlighet att etablera nya lösningar för våra kunder inom det som är "last mile", populärt kallat. Och till sist skapa ett koncernövergripande, kommunikationserbjudande och bedriva en hållbar verksamhet.

De två första, som är ledande e-handelsaktör i Norden och bygga vidare på vår logistiksatsning, hör ganska nära ihop med varandra. Logistik och e-handelskunder ser ofta Norden som en marknad och det gäller att ha en stark nordisk plattform för att kunna hantera Norden på ett enhetligt sätt. Där har vi en jättefin utgångspunkt.

Vi jobbar med hela logistikkedjan. Från att hjälpa kunderna med att kommunicera med sina kunder, med reklam och utskick, till hela varuflödet, med lagring, hantering, plock, pack, turhantering och leverans. Det är ett mycket viktigt för oss att bygga det här balanserade bolaget och att ta positionen ordentligt som den ledande e-handelsaktören.

Den tredje prioriteringen är nya kärnprodukter för servicelogistik. Det handlar om sista milen i distributionen. Vi har märkt att det finns en ny marknad som har börjat växa ganska kraftigt och det har mycket att göra med hemleveranser. Det kan vara av matvaror, medicin, medicinsk utrustning och hemelektronik. Vi är otroligt bra positionerade. Vi har tusentals brevbärare och lastbilar ute och vi kan utföra mer arbete inom den sektorn. Det här är en ny marknad till viss del och fortfarande ganska liten men vi har nått framgång redan nu, främst i Danmark. Och vi kommer att skapa fler möjligheter även i övriga länder.

Genom ett mer koncernövergripande kommunikationserbjudande hjälper vi våra kunder att kommunicera med sina kunder och

marknadsföra sig till sina kunder genom kombinationen av digital kommunikation och tryckt kommunikation, reklam och utskick, och vi gör även kampanjplanering åt våra kunder. Det här är något vi tidigare inte har erbjudit till alla våra kunder men nu samlar vi ihop det här och erbjuder det bredare till våra kunder. Vi har en unik position med informationsflödet till kunderna.

Hållbar verksamhet har varit viktig för oss länge som koncern men vi anser att vi måste lyfta fokus ytterligare. Hållbar verksamhet är inom finansiellt hållbart, socialt hållbart och miljö hållbart.

---

7 maj 2014  
Sida 4/6

Om vi börjar med miljösidan så satte vi ett mål 2009 att minska koldioxidpåverkanutsläppen med 40 procent till 2020, och vi är på väg att uppnå det målet. Men det krävs vissa regulatoriska förändringar för att vi ska kunna föra över mer gods från flyg till tåg eller lastbil. Vi diskuterar med beslutsfångarna när det gäller de regulatoriska förhållandena om hur det skulle kunna fungera.

Inom hållbar verksamhet räknar vi även in frågor som jämlikhet och antal kvinnliga ledare, och att nå minst 40 procent ledande kvinnliga befattningshavare. Där har vi inte uppnått våra mål. Vi är medvetna om det och vi ökar fokus bland annat genom hela rekryteringsprocessen, utveckling av personal, och gör en kvartalsvis uppföljning på det. Men vi är inte nöjda med vad vi uppnått hittills.

Det finns fyra grundläggande faktorer vi måste ha för att lyckas med vår strategi. Våra värderingar är att vi ska vara en pålitlig, tillgänglig affärspartner med hållbara lösningar för våra kunder och därför är det viktigt att IT-systemen är väldigt stabila. Vi har inte haft tillräcklig stabilitet i våra IT-system. Vi hade bland annat en brand hos en underleverantör. Vi har många olika system vi behöver harmonisera det mera, så det är ett fokusområde.

Sänkt kostnadsbas. Vi har jobbat med kostnadssänkningar i många år i PostNord. Och vi kommer att jobba med kostnadssänkningar under många år i framtiden. Det är ett arbete som aldrig blir klart. Nu försöker vi att öka takten och fokusera ännu mer på sänkningen av kostnadsbasen.

Att skapa en integrerad produktionsmodell är en stor fråga. Vår produktionsmodell idag bygger på att vi har separata system. Vi hämtar post med en bil från en kund, vi kommer med en annan bil för att hämta paket och med en tredje bil för att hämta pall. Vi agerar mot kunden som tre företag. Det här är inte effektivt, det är inte effektivt för kunden men också ineffektivt för oss.

Vi har möjlighet att få ihop produktionsverksamheten mycket mer i framtiden, att hämta med en bil, att få olika flöden i samma terminalstruktur och göra så att våra brevbärare och chaufför får mer

innehåll i sitt arbete och distribuera mer än bara brev eller bara paket. Det här har vi beslutat att vi kommer att göra, men det är en stor förändring som kommer att ta relativt långt tid att genomföra. Men det är en viktig del i vår framtida effektivisering.

Slutligen, målorienterad leveranskultur. Kanske den viktigaste av alla förutsättningar. Den handlar om oss som människor, som ledare och som medarbetare. Vi ska förbättra kulturen till att bli mer leveransorienterad, bli bättre på att uppmärksamma bra prestation och åtgärda dålig prestation. Det är ett arbete som ska genomsyra hela verksamheten och det startar här uppe med mig.

När vi hade gjort den här fokuseringen på våra prioriteringar så blev det klart att det fanns två saker till som vi behövde göra. Det blev tydligt för oss att vi behövde ändra vår organisation. Vi behövde bli mer enhetliga i hur vi kommunicerar med våra kunder och även internt.

Vi har från den 31 mars infört en ny organisationsmodell i bolaget. Det är en ganska stor förändring. I Sverige, Norge, Finland har vi byggt en landsorganisation för samtlig brev- och logistikverksamhet som är i drift sedan 31 mars. Det har gått väldigt fort. Det har inneburit att vi kunnat ta bort många administrativa uppgifter där vi tidigare dubblerat. Vi har kunnat ta bort internkonkurrens och vi har minskat antalet chefsled.

Det här har gjorts i väldigt nära samarbete med de fackliga medarbetarrepresentanterna och vi har haft en positiv dialog. Det innebär även att vi säger farväl till ungefär 600 medarbetare i dagarna, de allra flesta har redan fått besked. Det är tråkigt att behöva säga upp medarbetare men det skapar förutsättningarna för att bli mer effektiv i marknaden. Det är inte produktionspersonal som lämnat nu utan det här är chefer, administratörer, kundtjänst och så vidare.

Vi har parallellt med det här infört ett nytt affärsområde som är "Mail and Communication". Det är en liten grupp som jobbar med produktstrategin, produktutvecklingen, implementeringen av gemensamma produkter och best practice över de olika länderna. Vi har kvar Logistik som ett affärsområde. Men Logistik var tidigare en fristående koncern inom PostNord, idag är det ett affärsområde med en liten grupp som jobbar just med samordning av produktutveckling, strategin och best practice.

Strålfors ligger som en egen enhet men knyts mycket närmare resten av verksamheten eftersom vi har produkter som vi säljer gemensamt, där affärsområdet Mail and Communication har ett koordinerande ansvar för kommunikationsaffären med Strålfors. Från och med nu ska vi inte kalla det Strålfors längre utan det är PostNord Strålfors.

E-handel är ett mycket stort fokusområde för oss. Vi är ledande i Norden, men vi kommer inte vara ledande om vi inte fortsätter investera i det och jobbar mer enhetligt i Norden. Vi har nu inrättat en koncernfunktion för e-handel och corporate clients, de allra största kunderna, för att bli mer enhetliga med hur vi arbetar med marknaden.

Och det sista, som blev en naturlig följd av det jag nämnt, är att vi måste agera mer enhetligt mot kund. Därför har vi valt att gradvis införa PostNord som vårt varumärke för vår verksamhet, stött av de starka posthornen för vår verksamhet i Sverige och Danmark. Dessa kommer vi absolut inte ta bort. Tvärtom kommer vi att fokusera väldigt mycket på dem för att det är dessa som är välkända på marknaden. Men vi kopplar ihop det med PostNord. Och Strålfors heter nu PostNord Strålfors. Framöver är vi PostNord. Det här kommer vi inte lägga stora investeringar i utan det kommer bli en gradvis implementering under ungefär tre år.

Det har skett en del anpassningar av lagstiftningen och postregleringen i världen. Bland annat i Storbritannien och Finland. Nu är vi glada över att det även har skett en anpassning av postlagen i Danmark, som sattes i drift i år men förbereddes föregående år. Den innebär att vi har möjlighet att anpassa vår verksamhet lite mer utefter de förutsättningar som gäller idag.

För att summera, PostNord är ett nordiskt logistikföretag som det finns all anledning att vara stolta över. Vi är i en stor förändringsprocess och vi har mycket duktiga och kunniga medarbetare. Jag vill passa på att tacka våra medarbetare som har levererat en väldigt god kvalitet till våra kunder och mottagare, trots att vi genomför alla dessa kraftiga förändringsarbeten. Det finns en förståelse i organisationen att vi måste göra dessa förändringar, och vi upprätthåller en god servicekvalitet. Vi ska fortsätta vara våra kunders naturliga förstahandsval i det här mer balanserade logistikbolaget på vår nordiska hemmamarknad.

Jag ser fram emot att träffas här om ett år igen och berätta om de framgångar som jag räknar med att vi har uppnått med den här strategin som vi håller på att implementera.

---

7 maj 2014

Sida 6/6