



# Posten

ÅRSREDOVISNING 1998



# 1998 i korthet

- Postkoncernens rörelseintäkter ökade under 1998 med knappt 4 procent och uppgick till 24 359 Mkr (23 424).
- Koncernens resultat 1998 efter finansiella poster uppgick till 1 075 Mkr (1 055). Resultatet inkluderade strukturkostnader om 425 Mkr samt realisationsvinster om 436 Mkr uppkomna i samband med överföringar av tillgångar till Postens Pensionsstiftelse.
- En ny decentraliserad organisationsstruktur har införts från 1 januari 1999 inom Posten Försäljning och Posten Brev, detta för att bättre kunna möta Postens kunder lokalt. Omorganisationen, som påbörjades i slutet av 1998, är vidare ett led i det tidigare aviserade åtgärdsprogrammet. Avsikten är att sänka kostnaderna inom Postkoncernen som en följd av bland annat vikande transaktionsvolymerna på postkontoren.
- Under våren och sommaren 1998 infördes ett nytt logistik- och distributionssystem. Detta för att ge kunderna en ökad flexibilitet vad avser leveranstid och leveranssäkerhet av paket. Efter vissa inkörningsproblem under sensommaren fungerar systemet nu med hög kvalitet. Under 1998 kom 91 procent av Företagspaketen fram i rätt tid.

- Kvaliteten på Postens tjänster mäts inom många områden.

*Inrikes brevbefordran* där kvaliteten fortsätter att förbättras. Under 1998 kom, enligt Postens egna mätningar, i genomsnitt 97,3 procent (97,0) av breven fram i tid.

*International Post Corporation Unipost SC (IPC)* mäter sedan 1994 brevkvaliteten i den internationella trafiken mellan EU-länderna. IPCs statistik visar att Sverige ligger i topp för såväl ankommande som avgående 1:a klassbrev mätt mot målet två dagars befordringstid.

*Arbetet med att minska kötiderna* på postkontoren fortsatte. Under året har målet att kunderna ska få service inom 10 minuter uppfyllts till 95 procent.



## Nyckelfakta

	1998	1997
Rörelseintäkter (Mkr)	24 359	23 424
Resultat efter finansiella poster (Mkr)	1 075	1 055
Resultat efter skatt (Mkr)	752	726
Vinstmarginal (%)	4,4	4,5
Avkastning på eget kapital (%)	16,9	21,0
Avkastning på sysselsatt kapital (%)	14,7	11,1
Soliditet (%) <sup>1)</sup>	7,4	5,8
Investeringar i materiella anläggningar (Mkr)	971	1 186
Balansomslutning (Mkr) <sup>1)</sup>	64 211	69 134
Eget kapital <sup>1)</sup>	4 772	4 017
Medeltal anställda	42 108	42 903

<sup>1)</sup> Dessa värden avser 31 december respektive år.



# Återblick

*Det näst sista året på 1900-talet kan läggas till handlingarna som ett gott år för Posten. Det ekonomiska resultatet var i nivå med föregående års goda resultat. Posten har genomgått betydande förändringar under det senaste decenniet. Avregleringen av postmarknaden, Postens bolagisering, kundorienteringen, införandet av nya styrsystem inklusive värderingsstyrning, de omfattande effektiviseringarna och de elektroniska satsningarna är exempel på viktiga milstolpar. 1998 var därvid inget undantag.*

Logistiksatsningarna i Östersjöområdet har utvecklats väl och Posten driver nu genom bolaget Baltic Logistic System International AB logistikrörelser i de baltiska länderna, Polen och nordvästra Ryssland. Genom Posten Logistik OLC drivs också så kallad cross-dockingverksamhet och viss tredjepartslogistik – områden med stor utvecklingspotential.

Paketrörelsen har stor tillväxtpotential. Internationaliseringen inom transportmarknaden pågår i ett tempo som saknar motstycke. Postföretagen har tagit ledningen i den snabba omvandlingen av marknaden. 1998 kan uppvisa många spektakulära uppköp, fusioner och börsintroduktioner.

Den yttersta drivkraften ligger i den elektroniska utvecklingen. Den elektroniska handeln skapar förutsättningar för köp och försäljning av varor över hela världen och därmed ett växande behov av transporter av paket och lättare gods. IT-systemens utveckling gör det möjligt för företagen att outsource produktion, lagerhantering och transporter utan att förlora kontrollen över sin verksamhet. Processen öppnar nya affärsmöjligheter för postföretagen.

För att svara upp mot kundernas krav måste de konkurrenskraftiga postföretagen erbjuda inte bara internationella paket- och transportlösningar men också IT-lösningar som underlättar elektronisk handel och outsourcing. Under 1998 har Postens satsningar inom detta område kraftsamlats i det nybildade affärsområdet PostNet.

1993 skapade Posten ett nytt system för befordran av företagspaket (paket som övernattbefordras). Trots att systemet dimensionerades för dubbla den aktuella efterfrågan nåddes kapacitetstaket under 1997. Därför genomfördes under 1998 den största transportomläggningen hittills i Sverige då företagspaketsystemet slogs samman med det gamla ekonomipaketsystemet. Syftet var att skapa ett samlat kapacitetsstarkt nät för att möta kundernas ökade efterfrågan på snabba pakettransporter. Omläggningen medförde stora inkörningsproblem inom vissa geografiska områden. Kostnaderna för omstruktureringen har belastat resultatet för 1998 som för Posten Logistiks del innebär att affärsområdet visade förlust under 1998. Det underliggande operativa resultatet var dock fortfarande positivt.

Fortfarande är brevaffären Postens största och viktigaste affär. Nya tjänster har skapats under året. Dit hörde portobrev, epostkatalogen och eBrevPC. Effektiviseringen av produktionen fortsatte. Viktigt för affärsområdet var Mark-

nadsdomstolens beslut i november 1998 i det så kallade zonprismålet. Där slogs fast att Postens kalkyler är korrekta och att det finns kostnadsskillnader som motiverar en prissättning som varierar över landet.

För kunderna är kvaliteten på brevbefordran, dvs att breven kommer fram i utlovad tid, den enskilt viktigaste faktorn. Kvaliteten har fortsatt öka under 1998 och undersökningar visar att svenska Postens kvalitet håller världsklass både vad gäller inrikes- och utrikesbrev.

En ny decentraliserad organisationsstruktur har införts from den 1 januari 1999. Drygt 90 försäljnings- och serviceområden har bildats inom affärsområdena Posten Brev och Posten Försäljning. Samtidigt har regionerna avskaffats. Därmed har ytterligare ett steg tagits närmare genomförande av konceptet ”de många små företagen i det stora” – inom Posten kallat 2000-talets arbetsplats.

Betalningarna över Postens kassadiskar och hos lantbrevbärarna har fortsatt avta med en minskningtakt på åtta procent under året. Postens anpassningar till denna utveckling har fortsatt genom ett ökat samarbete med entreprenörer samt effektiviseringar av den inre organisationen. En långsiktig lösning blir föremål för regeringens övervägande.

Trots ett fortsatt underskott i affärsområdet Posten Försäljning noteras en ökad personaltrivsel och ökad totalproduktivitet.

En nödvändig process som syftar till att anpassa Postgirot till morgondagens krav på kostnadseffektivitet, nya tjänster och serviceformer pågår. Tack vare effektiviseringarna och en god kapitalförvaltning har Postgirot även 1998 gjort ett gott resultat med en god avkastning - trots att stora investeringar gjorts i IT-systemen för att klara millennieskiftet och anpassa Postgirot till kundernas nya behov av tjänster för Eurobetalningar.

Efter elva händelserika år fyllda av spännande, stimulerande och stundom omvälvande utmaningar är det dags för nya uppgifter. Jag vill tacka alla mina medarbetare för deras strålande insatser. Det är min förhoppning att Posten skall få fortsätta att utvecklas som ett av världens ledande postföretag.

Stockholm i mars 1999

Ulf Dahlsten

Koncernchef i Posten från 1988 t o m februari 1999

# Utveckling är utmaningen

*Posten är ett välskött bolag med gamla anor. Posten har varit i folkets tjänst sedan 1636 och utvecklats till ett mycket välsort maskineri när det gäller hantering av stora mängder post och betalningar. Under de senaste tio åren har Posten också utvecklats från ett statligt verk till ett affärsdrivande företag.*



Posten ligger idag i topp i världen när det gäller kvaliteten i tjänsterna, bland annat när det gäller att få fram breven i tid. Som ett utpräglat tjänsteföretag hade utvecklingen till ett världsledande postföretag självklart inte varit möjlig utan de engagerade och kompetenta medarbetare som Posten har.

Mycket av fokus har historiskt varit på produktion, brev- och paketsortering, utdelning, kassaservice och betalningsförmedling. Samtidigt har marknaderna utvecklats. Stark konkurrens har funnits länge inom logistik och betalningar och under senare år har Posten även fått konkurrens inom brevverksamheten efter monopolets avskaffande.

Allt talar för att konkurrensen kommer att skärpas ytterligare. Exempel finns på att stora internationella postföretag investerar i svenska postföretag. Det ger dessa svenska postföretag ökad finansiell styrka och tillgång till nya produkter och internationella flöden. Konkurrens är i grunden sunt och bra, och jag tror att Posten, med medarbetarnas engagemang, kommer att kunna hävda sig väl. I Europa är det de svenska och finländska marknaderna som är avreglerade. För att få en bättre konkurrenssituation i en alltmer internationell postmarknad vore det välkommet om även de övriga internationella aktörernas hemmamarknader öppnades för konkurrens inom snar framtid. På det viset skulle konkurrensen kunna ske på ömsesidigt likvärdiga villkor.

Vi kan naturligtvis inte stå vid sidan av den internationella utvecklingen. För att hålla de globala konkurrenterna stången på hemmaplan, i Norden och i vårt övriga närområde, och för att öka vår del av importflödena måste vi utveckla egna resurser även utanför Sverige. Vi måste också samarbeta med andra post- och logistikbolag för att kunna erbjuda konkurrenskraftiga och kundanpassade lösningar.

Den ökande konkurrensen gör att Postens fokus måste fortsätta att svängas om från volym och produktion till marknad och lönsamhet. Det är genom marknads- och kundorientering som vi kan fortsätta att utvecklas som ett livskraftigt företag och säkerställa postservicen i hela landet. Jag ser samtliga av Postens fyra mål – Nöjda kunder, Lönsamhet, Personal som trivs och Förnyelse – som lika viktiga för att uppnå och bibehålla det önskade resultatet.

En av Postens stora utmaningar ligger i att hantera de skiften i postflödena vi ser framför oss. De adresserade brev-volymer kommer att minska. För detta talar de strukturförändringar som sker, där kunderna, exempelvis banker och för-

säkringsbolag, blir färre och den elektroniska utvecklingen där substituten till brevet blir fler. Marknadsutvecklingen talar sitt tydliga språk. Utmaningen ligger i att anpassa brevet till IT-samhället. Kunderna ställer successivt krav på flexibilitet i både inlämning och utlämning, dvs att detta skall kunna ske både fysiskt och elektroniskt för exempelvis fakturor och kontoutdrag. Vad gäller elektronisk utlämning av post har internetvärlden fortfarande problem runt säkerhet på nätet, som idag inte erbjuder samma säkerhet som en fysisk leverans av ett brev. Man vet till exempel inte att mottagaren är just mottagaren! Detta är ett område som Posten arbetar intensivt med.

Inom logistikområdet är utvecklingen minst lika dramatisk. Logistik bedöms vara Postens stora tillväxtområde. Den största drivkraften för detta är utvecklingen inom elektronisk handel. När denna handel ökar, ökar också behovet av att få varor transporterade. Även inom logistik måste vi anpassa tjänsterna till IT-samhället. Men en större uppgift finns i marknadsanpassningen. Kunderna efterfrågar helhetslösningar och blir allt mer internationella. Större lager byggs upp, ofta ute i övriga Europa. Det innebär att transportbesluten fattas utanför Sveriges gränser. Posten måste på ett effektivt sätt kunna erbjuda logistiktjänster till sådana kunder och leverera i hela hemmamarknaden.

Marknadsutvecklingen innebär att Postens tjänster inte kommer att utföras på samma sätt i framtiden som idag. Vad som måste vara gemensamt är att vi även i framtiden kan ge god och kundanpassad service. Exempelvis kommer postkontoren inte att se likadana ut i framtiden som de gör idag, utan vi arbetar med servicelösningar tillsammans med partners. Postens finansiella tjänster har under senare år också varit i fokus. Postgirots IT-anpassning går fort och det långsiktiga förhållandet till Postens samarbetspartners Nordbanken och Länsförsäkringar/WASA kommer att klargöras.

Posten står inför stora utmaningar. Jag är övertygad om att vi kommer att framgångsrikt möta dessa med gemensamma krafter så att man ska veta att man genom Posten når den man vill med brev, paket och betalningar, i alla former.

Stockholm i mars 1999

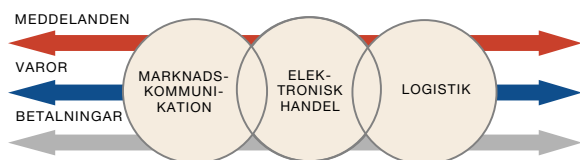
Lennart Grabe  
Koncernchef och Verkställande direktör



# Detta är Posten

## POSTENS AFFÄRSIDÉ

Genom Posten ska alla kunna nå alla med meddelanden, varor och betalningar. Posten skapar också mervärden för kunderna genom att kreativt foga samman egna och andras resurser – framförallt inom områdena marknadskommunikation, elektronisk handel och logistik.



## POSTENS KÄNNETECKEN

Kunderna ska uppfatta att Posten har följande kännetecken:

- **Förtroende.**  
Posten ska stå för kvalitet och pålitlighet. Posten ska vara en samarbetspartner att lita på.
- **Närhet.**  
Genom Posten ska alla kunna nå alla. Posten ska möjliggöra möten, lokalt såväl som globalt, genom att finnas nära och möta varje kund med hjälpsamhet och serviceanda.
- **Enkelhet.**  
Posten ska vara ett företag som är enkelt att ha att göra med, både för privatpersoner och företag.
- **Engagemang.**  
Utifrån kundernas behov ska Posten finna lösningar. Posten ska vara en kompetent affärspartner i stort och smått.

## POSTENS AFFÄRSORGANISATION

Alla privatpersoner, företag och organisationer i Sverige men även utländska företag med affärsrelationer till Sverige är Postens kunder.

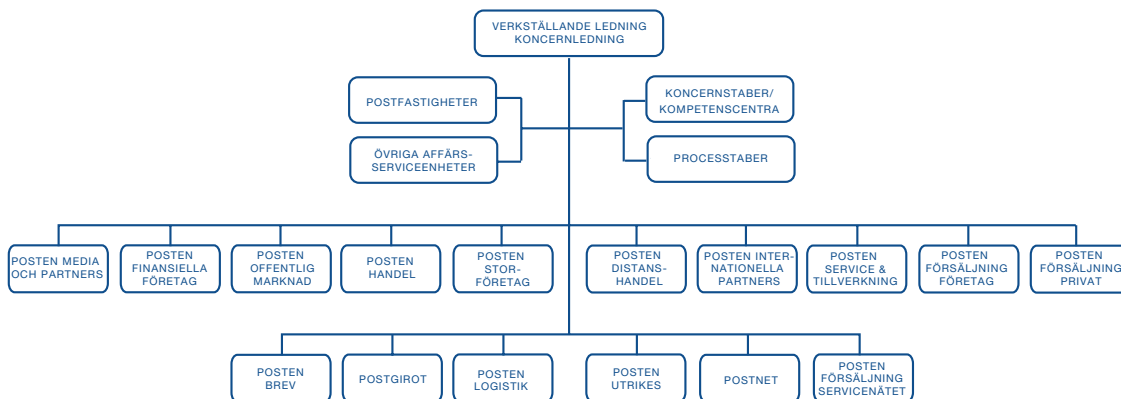
Sedan 1997 arbetar Posten i en kundorienterad organisation, för att bättre kunna tillgodose kundernas behov av service och enkelhet. Ett kundsegment är en affärsenhet med ansvar för en grupp kunder indelade efter branschtillhörighet eller liknande.

Under 1998 har Posten haft nio kundsegment:

- Posten Media och Partners vars kunder främst är reklambyråer, mediaförmedlare, tryckerier, distributörer, tidningar med tryckerier samt dataserviceföretag.
- Posten Finansiella Företag vars kunder främst är banker, försäkrings- och finansbolag.
- Posten Offentligmarknad vars kunder är samtliga statliga myndigheter, kommuner och landsting samt i vissa fall även dotterbolag till dessa samt Svenska kyrkan.
- Posten Handel vars kunder främst finns inom detalj- och parti-handel, oljebolag, reseföretag samt spel.
- Posten Storföretag vars kunder består av ett femtiotal större koncerner som i princip utgörs av börsens A-lista.
- Posten Distanshandel vars kunder främst är postorderföretag och förlag.
- Posten Internationella Partners samarbetar med flera partners bland annat med postbolagen och postaktörerna i de nordiska länderna.
- Posten Försäljning Företag, Organisationer och Föreningar har med början av 1999 delats upp i två segment, Posten Service och Tillverkning som riktar sig till service och tillverkningsföretag samt Posten Försäljning Företag som genom sin geografiska spridning över hela landet har möjlighet att ge service till olika mindre företag, organisationer och föreningar.
- Posten Försäljning Privat, här är alla privatpersoner kunder.

Kundsegmenten stöds av sex affärsområden som tillhandahåller sortiment och produktion samt utveckling av dessa. Postkoncernens resultat redovisas i affärsområdesstrukturen.

## ORGANISATION per 1 januari 1999



AFFÄRSOMRÅDEN:	ANDEL AV POSTKONCERNENS			resultat efter finansiella poster 2)	resultat efter finansiella poster 2)
	externa intäkter	resultat efter finansiella poster 1)	medelantal anställda		
<b>Posten Brev</b>				1 155	1 103
<p>Posten Brev förmedlar individuella och massproducerade meddelanden, tidningar och tidskrifter inom landet. Förmedlingen kan ske genom traditionella brev, genom hybridpost eller som en kombination. Posten Brev förmedlar även lättare varor upp till två kilo inom landet. Totala rörelseintäkter 1998 var 14 598 Mkr (14 094).</p>					
<b>Posten Logistik</b>		neg.		-125	102
<p>Posten Logistik förmedlar kompletta logistiklösningar inom Sverige. Posten Logistik är en av de tre största logistikföretagen i Sverige. Totala rörelseintäkter 1998 var 3 418 Mkr (3 242).</p>					
<b>Posten Utrikes</b>				125	170
<p>Posten Utrikes utvecklar och tillhandahåller internationella kommunikations- och logistiktjänster inklusive tullhantering och distribution av varor till och från utlandet. Totala rörelseintäkter 1998 var 2 371 Mkr (2 223).</p>					
<b>PostNet</b>		neg.		-66	-
<p>PostNet har ett övergripande ansvar för att utveckla Postkoncernens tjänsteutbud inom främst områdena elektronisk handel, avseende såväl företag till företag som företag till konsument, tredjepartslogistik, elektronisk infrastruktur och marknadskommunikation. PostNet bildades den 1 december 1997 varför några jämförelsevärden för föregående år inte lämnas. Totala rörelseintäkter 1998 var 266 Mkr.</p>					
<b>Postgirot<sup>3)</sup></b>				263	264
<p>Postgirot erbjuder betalningsförmedling och andra finansiella tjänster som möter kundens behov nu och i framtiden. Postgirot är en av de ledande betalningsförmedlarna i Sverige med en marknadsandel på drygt 46 procent av betalningsmarknaden. Totala rörelseintäkter 1998 var 3 439 Mkr (3 376) .</p>					
<b>Posten Försäljning</b>		neg.		-570	-550
<p>Posten Försäljning svarar för Postens kontorsnät och för försäljning och service till mindre företag, organisationer, föreningar och privatpersoner. Under affärsområdet redovisas även de finansiella tjänster som tidigare år har särredovisats under Posten Finansiella Tjänster då enheterna numera är sammanslagna. Totala rörelseintäkter 1998 var 4 581 Mkr (4 665).</p>					
<b>Övriga enheter<sup>3)</sup></b>				293	-34
<p>I Övriga enheter ingår Postfastigheter (förvaltar koncernens fastigheter) och Postbolagengruppen (fler affärsstödjande enheter, bland annat Postens Inköpscentral och Posten systemservice, Psab). Postbolagengruppen upphörde som samlad enhet den 1 januari 1999. Vidare ingår även koncernstaberna Ekonomi, Finans, Informatik, Juridik &amp; Säkerhet, Kommunikation, Kund &amp; Kvalitet, Personal samt Revision, Posten affärsutveckling, processtabler som är samordningsfunktioner för kund- och produktionsprocessen samt kundsegmenten. Här redovisas även gemensamma kostnader.</p>					

1) Andelen beräknad exklusive enheter med förlust.

2) Beträffande principer för affärsområdenas resultatredovisning, se förvaltningsberättelsen sid 43 och följande.

3) Inom Postgirot värderas finansiella omsättningstillgångar från och med 1998 till verkligt värde och jämförelseåret för Postgirot har justerats i enlighet härmed. Inom Postkoncernen som helhet tillämpas värdering enligt lägsta värdets princip.

# Postkoncernens femårsöversikt

Resultat, Mkr	1998	1997	1996	1995	1994
Rörelseintäkter	24 359	23 424	22 725	22 271	21 609
Rörelsekostnader	-22 279	-21 006	-21 000	-20 638	-19 331
Avskrivningar/nedskrivningar	-1 020	-1 206	-960	-872	-832
Finansiellt netto	15	-157	-195	70	-45
Resultat efter finansiella poster	1 075	1 055	570	831	1 401
Extraordinär pensionskostnad	-	-	-120	-155	-
<b>Resultat efter skatt</b>	<b>752</b>	<b>726</b>	<b>363</b>	<b>454</b>	<b>1 043</b>
<b>Balansräkning, Mkr</b>					
Anläggningstillgångar	23 087	20 002	22 441	20 522	19 312
Omställningstillgångar exklusive likvida medel	6 732	6 005	5 400	4 728	3 501
Likvida medel	34 392	43 127	39 504	35 901	31 479
<b>Summa tillgångar</b>	<b>64 211</b>	<b>69 134</b>	<b>67 345</b>	<b>61 151</b>	<b>54 292</b>
Eget kapital	4 772	4 017	3 294	2 983	2 446
Avsättningar	1 935	7 594	9 867	9 522	8 152
Långfristiga skulder	946	449	496	676	1 071
Inlåning i postgiroörelsen	42 248	43 264	40 668	39 785	34 313
Övriga kortfristiga skulder	14 310	13 810	13 020	8 185	8 310
<b>Summa skulder</b>	<b>64 211</b>	<b>69 134</b>	<b>67 345</b>	<b>61 151</b>	<b>54 292</b>
<b>Nyckeltal, %</b>					
Vinstmarginal	4,4	4,5	2,5	3,7	6,5
Avkastning eget kapital	16,9	21,0	12,6	20,7	46,0
Avkastning sysselsatt kapital	14,7	11,1	7,9	11,1	15,6
Soliditet	7,4	5,8	4,9	4,9	4,5
Totalproduktivit, förändring	+0,5	+2,4	-1,2	-1,2	+7,0
Nöjd-Kund-Index (NKI) <sup>4)</sup>	59	57	-	-	-
Nöjd-Kund-Index (NKI)	-	-	70	72	75
Vi i Posten (ViP-index)	52	51	53	49	47
<b>Personal</b>					
Medelantal anställda	42 108	42 903	45 137	46 048	46 937
Antal anställda 31/12	51 793	51 804	53 178	55 722	55 017
Investeringar i materiella anläggningar, Mkr	971	1 186	1 707	1 683	978
Externplacerade medel, genomsnitt, Mkr	29 500	30 600	27 000	31 200	28 500

<b>Produktion (miljoner st)</b>					
Försändelser <sup>1)</sup>	5 566	5 483	5 414	5 346	5 242
Betalningar <sup>2)</sup>	401	401	429	457	454
Banktransaktioner, Nordbanken	32	35	38	41	43
Postkontor (st)	1 019	1 075	1 117	1 289	1 341
Övriga Serviceställen (st) <sup>3)</sup>	781	720	640	564	537

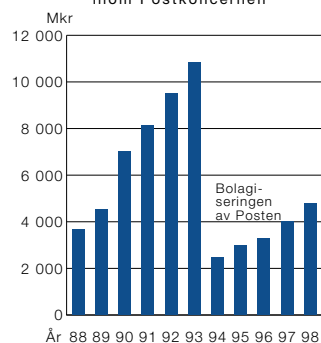
<sup>1)</sup> Med anledning av olika mätmetoder under femårsperioden har samtliga värden justerats i enlighet med den mätmetod som använts under 1998.

<sup>2)</sup> Siffrorna 1998 och 1997 är ej jämförbara med resterande år på grund av omdefiniering av begrepp under 1997.

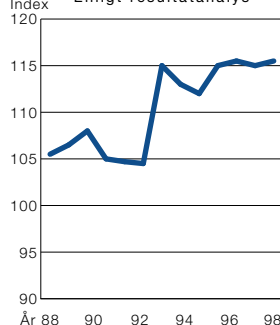
<sup>3)</sup> Postkontor i samarbete med detaljister, banker m.fl.

<sup>4)</sup> Nöjd-Kund-Index har ändrats i och med Postens nya organisationsstruktur från och med 1997. Jämförelse med tidigare år är inte möjlig.

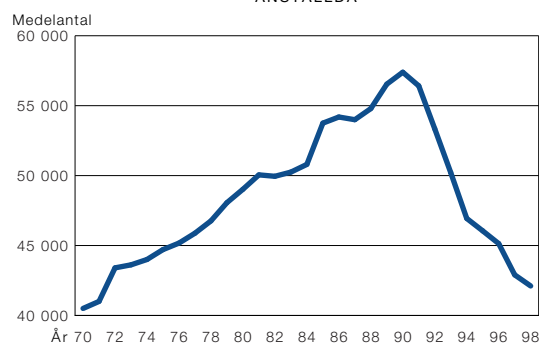
**UTVECKLING AV EGET KAPITAL  
inom Postkoncernen**



**POSTKONCERNEN  
TOTALPRODUKTIVITET  
Enligt resultatanalys**



**UTVECKLINGEN AV MEDELANTALET  
ANSTÄLLDA**



# Kommentarer till femårsöversikten

## RESULTATRÄKNINGEN

Postkoncernens resultat efter finansiella poster har de senaste åren legat kring 1 miljard kronor. Rörelsekostnaderna, som till cirka 60 procent består av personalkostnader, har under perioden påverkats av de strukturella åtgärder som genomförts. Under 1995 och 1996 påverkades resultatet av engångskostnader för förtida pensioneringar. Även under 1997 och 1998 har personalstrukturella åtgärder genomförts, under 1998 till en kostnad av 425 Mkr.

1995 och 1996 belastades Postkoncernens resultat med totalt 275 Mkr i extraordinära pensionskostnader avseende de personer som var pensionärer vid Postens bolagisering. Denna kostnad uppstod på grund av domen mot staten avseende statspensionärers pensioner, den s k Joel Öhrndomen.

## BALANSRÄKNINGEN

Under 1997 bildades Postens Pensionsstiftelse 1996 för tryggnad av Postens pensionsåtaganden intjänade till och med 31 december 1996.

Minskningen av den totala balansomslutningen jämfört med tidigare år förklaras i huvudsak av bildandet av pensionsstiftelsen.

Minskningen av de likvida medlen förklaras främst av minskade placeringar till följd av kapitaliseringen av stiftelsen. De likvida medlen samvarierar normalt med postgironlånningen och varierar i hög grad under en månad.

## NYCKELTAL

De ekonomiska nyckeltal som Posten använder på koncernnivå är främst avkastning på eget kapital och totalproduktivitet. Postens blandade verksamhet i kombination med de

krav på kraftiga rationaliseringar och på investeringar som ställts under de senaste åren gör att dessa mått har varit användbara styrinstrument. Genom Postens totalproduktivitetsmodell beräknas hur stor del av en resultatförändring som beror på pris, volym respektive produktivitet.

## Avkastningskrav

Ägaren, staten har satt upp ekonomiska och finansiella mål för verksamheten. De ekonomiska och finansiella målen ska leda till en stabil ekonomisk utveckling av verksamheten samt tillgodose långsiktig kapitalavkastning och förmögenhetstillväxt. Målet är att uppnå en marknadsmässig avkastning på det egna kapitalet.

## INVESTERINGAR I MATERIELLA

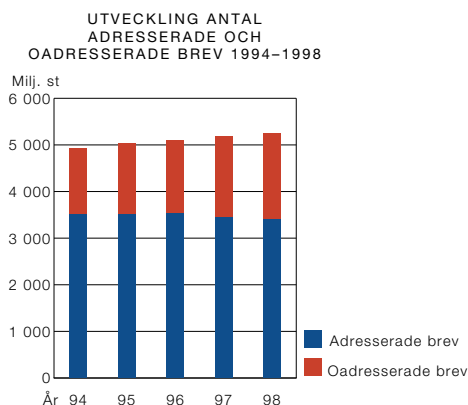
### ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Under 1995 och 1996 ökade investeringarna på grund av investeringar i det nya brevnätet och förnyelse av fordonsparken. Under 1997 och 1998 har investeringarna minskat inom Postkoncernen.

## PRODUKTION

Försändelsevolymerna har ökat med 6 procent under den senaste femårsperioden främst genom en ökning av grupp-reklam. Banktransaktionerna på postkontoren har minskat med 26 procent under perioden.

Det totala antalet serviceställen, det vill säga postkontor och övriga serviceställen, har minskat något under perioden. En förskjutning har skett från serviceställen i egen regi till övriga serviceställen, vilka har ökat och utgör nu över 40 procent.





# Kunder och marknadsutveckling

*Postens affärsidé bygger på verksamhet inom tre kärnaffärer: meddelanden, betalningar och varor. Den totala omsättningen under 1998 uppgick till 24 359 Mkr. Av Postkoncernens verksamheter bedöms cirka 70 procent befina sig inom mogna marknader medan endast 30 procent befinner sig i tillväxtmarknader.*

## EN PARTNER MÖTER MARKNADEN

Kundernas alternativ inom Postens kärnområden karaktäriseras av mångfald. Omvärlden förändras i snabb takt med ökad globalisering och nya aktörer. Brevets roll som den enda meddelandeformen är idag kompletterad genom Internet och elektroniska meddelanden.

Betalningar får via Internet en ny väg att nå kunderna. En konkurrensutsatt bankmarknad innebär differentierade lösningar av många aktörer. Logistikmarknaden har under många år varit kraftigt konkurrensutsatt och med en gemensam marknad i Europa öppnas vägen för stora internationella aktörer att även satsa på Sverige.

Postens försäljningsorganisation utgörs av kundsegment som ansvarar för kundernas totala relation med Posten. Varje kundsegment har till uppgift att skapa kundspecifika lösningar där Postens kärnaffärer utgör basen. I uppgiften ingår även att skapa mervärden för kunderna genom att kreativt foga samman de resurser som finns inom Posten med andras. Genom att arbeta nära kunderna har Posten skaffat sig en bättre kunskap och förståelse för kundernas affärsprocesser. Detta har medfört att Posten kan föreslå lösningar som inte bara består av enstaka tjänster utan som omfattar breda konceptlösningar. Som exempel kan nämnas landstingens upphandlingar under 1998 för transporter, lagring och affärskommunikation som i samarbete med Posten ersattes och blev upphandlingar av totallösningar för materialförsörjning. I takt med den ökade internationaliseringen har många av Postens kunder, främst inom distanshandeln, fått hjälp med att hitta smidiga och

kostnadseffektiva lösningar på hur företagen bäst når ut till dessa marknader.

## UTVECKLING

För Posten representerar utvecklingen både hot och möjligheter. De traditionella tjänsterna kommer successivt att minska, men utvecklingen innebär också stora möjligheter. I spåret av allt vad Internet och nya aktörer innebär ökar behovet av säkra meddelanden och betalningar över Internet.

För att lyckas och för att utnyttja Postens samlade kunskande ställs stora krav på en väl genomtänkt och strukturerad handlingsplan för all form av affärsutveckling.

I dag går det inte att be kunden ansluta sig på leverantörens villkor. Att komma närmare kunden är ett måste. Det sker genom att Posten etablerar sig på konsumentens skrivbord, i företagets administration och inne i organisationer och myndigheter med tjänster som ger kundnytta. Det räcker inte att tillhandahålla en enskild tjänst som förr, nu handlar det om att foga samman alla resurser på ett kreativt sätt för att nå största möjliga framgång.

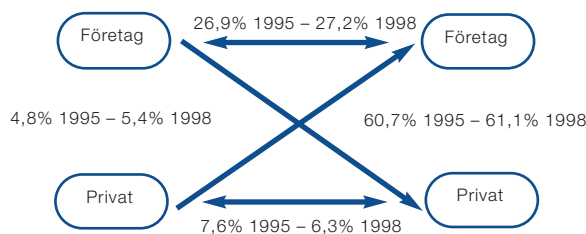
Posten ger service både till företag och privatpersoner. Företagen är helt dominerande för Postens intäkter men privatpersonerna är de största mottagarna av Postens tjänster. För att lyckas måste Posten arbeta för ett tjänsteutbud som upplevs positivt både för företag och privatpersoner.

Utgångspunkt är att mer än 40 procent av svenska folket har persondator i hemmet och att 30 procent har tillgång till Internet. Detta innebär uppenbara förändringar i människors sätt att kommunicera, sköta administrationen samt att handla.

Posten har skapat grunden till ett tjänstesortiment som möter kundernas nya beteenden. Man pratar om den "nye konsumenten". Konsumenten som skaffar sin egen information snabbt och lätt via Internet. Konsumenten, som ofta är välutbildad, har bra inkomst och vet vad han/hon vill ha. Den typen av konsument köper där det är billigast, där det går snabbast att få hemleverans och på tider konsumenten själv bestämmer. Därför är det viktigt även för Posten att utveckla nya tjänster för denna målgrupp.

Med nya tjänsterna inom marknadskommunikation, logistik och e-tjänster ska Posten tillgodose kundernas be-

FLÖDEN (AVSÄNDARE-MOTTAGARE) INRIKES BREV



hov. För att förstå vad som sker utanför Sveriges gränser och utifrån framtida trender bedriver Postens affärsutveckling en omvärldsbevakning. Posten i Sverige har nu sällskap av alla moderna postverk i strävandet efter att hitta tillväxtområden. 1998 innebar bildande av nya konstellationer i Europa och världen inom Postens kärnområden. Dessa kommer genom den ökade globaliseringen även att påverka verksamheter i Sverige. Därför kommer Posten under de kommande åren att, baserat på sina mogna tjänster, finna nya tillväxtområden. Tillväxtområden finns främst inom marknadskommunikation, logistik och elektronisk handel som stödjer Postens tre kärnaffärer kring meddelanden, betalningar och varor.

#### MARKNADSUTVECKLING MEDDELANDEN

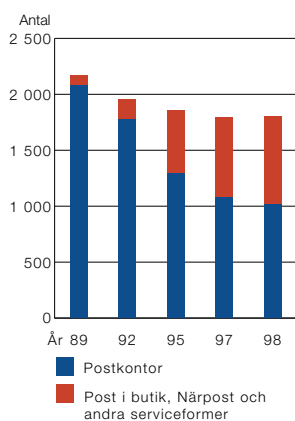
Postkoncernens meddelandeaffär består av:

- affärskommunikation: bland annat fakturor, kontoutdrag och övriga meddelanden kopplade till den ekonomiska administrativa processen
- marknadskommunikation: grupp reklam, kataloger mm
- lätta varor; 2-kilos brev

#### Affärskommunikation

Affärskommunikation sker både i fysisk och elektronisk form mellan företag, från företag till hushåll, från hushåll till företag och mellan hushåll. Marknaden växer över tiden och på grund av den stora ökningen av elektronisk kommunikation sker en stagnation av den fysiska kommunikationen. En uppskattning är att volymerna fysiska brev kommer att minska upp till 4 procent de närmaste åren. Därför erbjuder Posten Brev även ett flertal helt eller delvis elektroniska tjänster för distribution. De största konkurrenterna återfinns i Telekombranschen.

OMVANDLING AV SERVICENÄTET



Under den senaste tioårsperioden har många Postkontor omvandlats till Post i Butik, Närpost och andra serviceformer.

#### Marknadskommunikation

Marknadskommunikation är ett tillväxtområde. Därför prioriteras detta inom Posten, vilket medfört satsningar på den växande reklammediemarknaden. Allt fler företag, myndigheter och organisationer efterfrågar kostnadseffektiva medier som ger kvalitativt säkra kontakter med den önskade målgruppen. Vidare önskar man även effektiva kanaler för intern och extern kommunikation, till exempel för kundvårdande insatser. Konkurrenter är alternativa mediekkanaler som till exempel press (dagspress, fackpress, veckopress), radio, TV, utomhusreklam, bio, Internet. Företagens reklaminvesteringar 1998 var 37 miljarder kronor, en ökning med nästan 2 miljarder från 1997. Prognostiserad marknadstillväxt de närmaste tre åren är 8 procent per år. Posten har under senare år byggt upp en struktur med bland annat en mediasäljkår samt konsumtions- och reklameffektundersökningar för direktreklam, detta för att vara med och konkurrera på reklammediemarknaden.

Postens styrka inom marknadskommunikation ligger dels i att kunna kombinera fysisk och elektronisk distribution, dels i elektronisk handel, som ökar och leder till nya krav på varutransporter och säker elektronisk kommunikation.

#### Lätta varor

Lätta varor upp till två kilo (2-kilosbrevet) är en del av den traditionella meddelandemarknaden som är i tillväxt. Främst genom den ökade handeln bland annat via Internet. Redan idag motsvarar 2-kilosbrevet 8 procent av intäkterna.

#### Lokala marknaden

Geografiskt växer den lokala marknaden. Där kan Posten spela en viktig roll genom att utnyttja närvaron i form av brevbärare och utdelningskontor. Posten på den lokala marknaden hjälper företag och organisationer att få mer tid för den egna kärnverksamheten genom att skapa en postgång som fungerar hela vägen in i företagets egna system.

#### Utrikesmarknaden

Trots konkurrensen från elektroniska kommunikationsmedel har de utrikes brevvolymer ökat. Främst gäller detta inom Europa.

#### MARKNADSUTVECKLING BETALNINGSFÖRMEDLING

Betalningar kommer i framtiden att göras alltmer elektroniskt och med hjälp av olika kortlösningar. Redan 1979 började betalningarna över Postens kassadiskar att avta. I början av 90-talet var minskningstakten 5 procent per år för att nu ha ökat till över 10 procent i årstakt. Trots minskningen svarar postkontorsnätet för 60–70 procent av alla banktransaktioner inom landet över disk. Posten har anpassat sig till utvecklingen genom att bland annat flytta in postkontoren i butiker samt effektivisering av den inre organisationen.

Ett av Postens problem är att man inte har full kostnadstäckning för den entreprenad som drivs för Nordbankens räkning. Vidare har Posten ett uppdrag att svara för rikstäckande kassaservice där ersättningen från staten inte heller täcker kostnaden. Sedan 1989 har Posten etablerat samarbete med andra entreprenörer och har i dag nästan 800 så kallade Post-i-Butik-lösningar. Posten fortsätter att anpassa sin distributionsapparat till rådande marknadssituation.

Utvecklingen av elektroniska förmedlingstekniker medför även att blankettbaserade transaktioner minskar. Elektroniska transaktioner svarar för en dominerande andel av ökningen av transaktionsvärdet i Sverige. Betal- och kreditkort svarar däremot för volymökningen. Införandet av Euro leder till enklare internationella betalningar med bland annat en ökad priskonkurrens inom stora betalningar. Bankfusioner nationellt och internationellt leder till att antalet betalningssystem blir färre och att andelen interclearing ökar. Betalningsförmedling får en ökad strategisk roll hos bankerna. Den renodlade betalningsförmedlingsaffären blir allt mindre lönsam och riskerar att bli mer av en massprodukt samtidigt som kostnaderna för systemutveckling kommer att vara fortsatt höga.

Den svenska betalningsmarknaden uppgick 1997 till cirka 12 600 miljarder kronor. Postgirots andel av marknaden utgjorde drygt 46 procent.

#### MARKNADSUTVECKLING LOGISTIKMARKNADEN

Följande tydliga trender inom logistikmarknaden kan urskiljas:

- Från tyngre gods till lätta paket; från långsamma till snabba, tidssäkra transporter.
- Många aktörer vill fokusera på lätta paket upp till 35 kg.
- Från nationellt till ett Europeiskt perspektiv, geografiska gränser får allt mindre betydelse.
- Från enkla transportuppdrag till integrerade logistik tjänster (TPL).
- De stora blir större; från små, nationella bolag till stora internationella aktörer.

Med logistikmarknaden avses dels traditionella transporttjänster, dels alla mervärdetjänster i logistikkedjan som till exempel lagerhantering, ordermottagning, plockning och packning, fakturering etc. Det sistnämnda brukar kallas TredjeParts-Logistik (i fortsättningen används förkortningen "TPL"). Ibland förekommer även begreppet Integrerad TredjeParts-Logistik ("ITPL") som anger att logistikföretagets informationssystem på ett eller annat sätt är integrerat i kundföretagets informationssystem. Logistikmarknaden, såväl den nationella som den internationella, är i stark tillväxt. De traditionella transporttjänsterna förväntas växa med cirka 5 procent per år och TPL-tjänster väntas växa med 30–50 procent per år. Posten Logistik är marknadsledande inom området paket upp till 35 kg, trots att man de senaste åren tappat cirka två procentenheter i marknadsandel.

#### Utrikesmarknaden

Transportmarknaden för export- och importvolymen följer i stort sett samma utveckling som i Sverige. Posten Utrikes omsätter cirka 450 Mkr avseende exportpaket och cirka 80 Mkr avseende importpaket med en marknadsandel på cirka 10 procent. Specialtjänsten Consignment innebär att brev eller paket, som ska till ett visst land, sänds som sammanhållen sändning till mottagarlandet. Där bryts sändningen, sker eventuell tullbehandling och sändningen distribueras sedan som lokalbrev eller paket. Consignment används till exempel av de svenska postorderföretagen som etablerat verksamhet framför allt i Norden och de baltiska länderna. Försäljningen av Consignmenttjänsten ökar kraftigt – både för brev och paket.

#### Potential i närområdet

Inrikesmarknaderna i delar av Östeuropa har en stor potential. På tio års sikt bedöms marknaden i Estland, Lettland, Litauen, Polen och nordvästra Ryssland vara tre till fyra gånger så stor som den svenska inrikesmarknaden. Omfattningen av transporttjänster står i direkt proportion till storleken av landets ekonomi (BNP). Vad avser lätta paket uppgår volymen i de flesta västeuropeiska länder till cirka 7–12 paket per invånare år. Potentialen i Östeuropa är betydande då antalet paket per invånare för närvarande är litet och då BNP ständigt växer. Det är därför som Posten valt att följa kunderna till det nya närområdet. Detta har skett genom att det av Posten helägda bolaget, Baltic Logistic System International AB (BLS-I), börjat etablera sig i detta område. För närvarande har etablering skett i Polen (Masterlink Express), i Lettland (BLS Latvia som ägs till 60 procent av BLS-I och till 40 procent av lettiska Posten) samt i Estland genom Esti Maksekeskuse. Vidare har Posten bildat ett transportföretag i Litauen (BLS Vilnius). BLS-I har också ett joint-venturebolag med ryska Posten i St Petersburg.

# Sekelskiftesfrågan



*Postens mål är att sekelskiftet ska passera utan några störningar för Postens kunder och affärspartners, på grund av problem i datasystem.*

Sekelskiftesfrågan är ett affärs- och verksamhetsproblem som påverkar alla företag, så naturligtvis även Posten. I Posten finns en mängd datorer, IT-system och system med inbyggda mikroprocessorer. Datakommunikationen med kunder, samarbetspartners och leverantörer är omfattande. Postens verksamhet är beroende av att de tekniska och elektroniska systemen fungerar såväl inom som utanför Posten. För Postens kunder och samarbetspartners är det en förutsättning att Postens infrastruktur för befordran av meddelanden, varor och betalningar inte kommer att störas på grund av sekelskiftet.

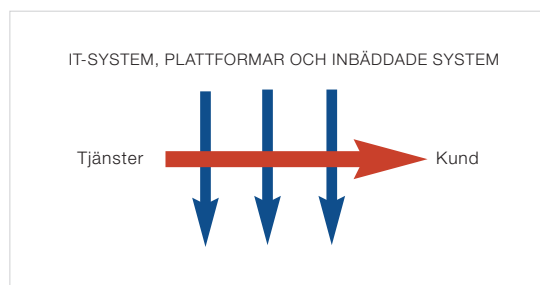
Sedan en lång tid tillbaka är sekelskiftesfrågan en prioriterad arbetsuppgift. Inom Posten ligger ansvaret för att alla nödvändiga åtgärder vidtas på varje enskild enhet inom koncernen. Samordning, stöd, kontroll och rapportering sker via ett koncerngemensamt program.

Sekelskiftesarbetet inom Posten har under åren 1997 och 1998 huvudsakligen varit inriktat på att inventera, analysera och rätta eller byta ut IT-system som är berörda. I vissa fall är Posten beroende av leverantörer av utrustning eller dataprogram till exempel inom telefoniområdet eller för brevsorteringsanläggningar. I dessa fall sker sekelskiftessäkringarna i samarbete med leverantörerna. Vid årsskiftet 98/99 var detta arbete till största delen klart.

Sekelskiftesarbetet inom Posten har under 1998 gradvis gått över från ett IT-fokuserat perspektiv till ett affärsperspektiv. Postens tjänster, den röda pilen, kommer under våren 1999 att testas i de säkrade IT-miljöerna. En tjänst inom Posten är ofta beroende av ett flertal produktionssystem, de blå pilarna, som alla måste vara 2000-säkrade innan en tjänst kan testas i sin helhet. Många tjänster går igenom produktionssystem utanför den egna enheten, även mot dessa system måste tester ske. Arbetet med sekelskiftesfrågan pågår inom alla affärsområden och enheter i koncernen. Postgirots testarbete är särskilt omfattande och sker samordnat med övriga banker och Postgirots kunder.

Merparten av testverksamheten kommer att pågå under våren 1999. Under 1999 kommer Posten att se över behovet av alternativplanering med hänsyn till de risker som kan återstå vid millenniumskiftet. Särskilt viktigt är det att bedöma risker i samhällets infrastruktur som Posten är särskilt beroende av till exempel, telekom och transportsystem.

Arbetet med sekelskiftesfrågan följs kontinuerligt av Postens styrelse och ledning samt av revisorerna. Under 1998 har Postens kunder fått information om arbetet med sekelskiftesproblemen i enlighet med den av IT-kommisionen och 2000-delegationen rekommenderade statusrapporten.





En mycket stor del av Postens medarbetare har daglig kontakt med kunderna. Att få alla medarbetare att varje dag helst överträffa kundernas förväntningar är nyckeln till framgång.



Posten är lyhörd och visar flexibilitet samt har ett bra samarbete med SAS



ABB tillhör Postens större kunder. Posten har ett mycket väl-etablerat samarbete med ABB och sköter logistiken vad gäller stora delar av ABBs post- och pakethantering.





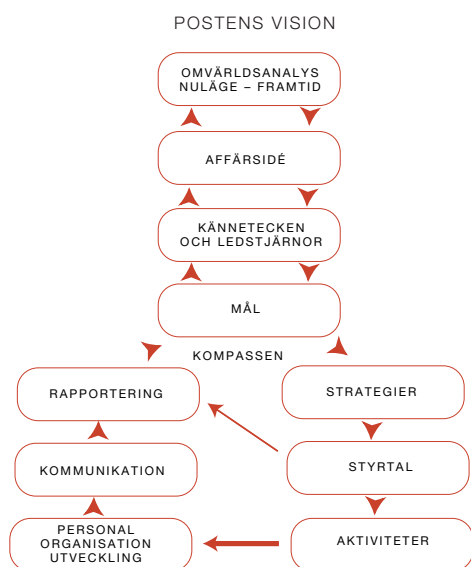
## Så här styrs Posten

*Postens filosofi bygger på målstyrning och decentralisering av det operationella ansvaret till affärsområden och övriga enheter. Målområdena är Nöjda kunder, Lönsambet, Personal som trivs och Förnyelse. De fyra målen samverkar och är en förutsättning för att kundernas behov av service skall kunna tillgodoses under lönsamma former.*



# Så här styrs Posten

Posten arbetar mot fyra huvudmål: Nöjda kunder, Lönsamhet, Personal som trivs och från 1999 även Förnyelse.



Postens vision: Vi skapar framtidens möten

- som ett kompetent, affärsmässigt och tekniskt framstående företag – en del av framtiden
- som ett nära, vänligt och pålitligt företag – en del av den svenska själen.

Kundernas behov styr Postens verksamhet. En stor del av Postens medarbetare möter dagligen kunderna. Att få alla medarbetare att helst varje dag överträffa kundernas förväntningar är nyckeln till framgång. Förutsättningen är att varje medarbetare och chef är engagerad och motiverad. Ett stort arbete har därför under året lagts ned på att förankra Postens värderingar i organisationen. Samtidigt har Postens styrfilosofi utvecklats som ett affärsplaneringsverktyg med en ny styrmodell, Postkompassen, där den traditionella budgeten har ersatts med mål och styrtal för olika strategier.

## NÖJDA KUNDER

*Posten – ett företag att lita på. Nu och i framtiden*

Med hjälp av kraven i ISO-standarderna och verktygen i Utmärkelsen Svensk Kvalitet (USK) driver Posten ett ständigt kvalitetsarbete. Flera olika mätsystem och undersökningar ger indikation på hur Posten lyckas och vad som måste förbättras.

Postens tidigare tre huvudmål, Nöjda Kunder, Lönsamhet och Personal som trivs har under 1998 kompletterats med ett fjärde målområde, Förnyelse. De fyra målen samverkar och är en förutsättning för att kundernas behov av service långsiktigt ska kunna tillgodoses under lönsamma former.

Det är alltid kunderna som avgör om Posten har uppnått ställda kvalitetsmål, därför mäts löpande kundnöjdheten. Resultatet, ett Nöjd-Kund-Index, ligger till grund för utvecklingen av kvalitetsarbetet.

## Kvalitet

Inom Postkoncernens alla områden bedrivs ett omfattande kvalitetsarbete som syftar till ständiga förbättringar. Effektiva system för mätningar av kvalitet är nödvändiga. Den tekniska kvaliteten mäts dagligen i alla viktiga processer. Under 1998 har stora delar av Postkoncernen blivit certifierade eller startat arbetet för certifiering enligt ISO 9000 standarderna. Utmärkelsen Kvalitet i Posten inrättades som ett internt pris 1997 med USK som grund. Syftet med detta är att ytterligare stimulera chefer och medarbetare att fokusera på ständiga förbättringar. Utmärkelsen består av två delar, bästa enhet och enhet som uppnått största förbättring sedan föregående år. Under 1998 deltog 29 enheter i koncernen och vinnare blev Posten Brev (bästa enhet) och Falcon Air (största förbättring).

## Kvalitetsmätningar

Den kundupplevda kvaliteten mäter Posten sedan 1991 med hjälp av Nöjd-Kund-Index (NKI). Metoden bygger på välkända statistiska analysmetoder. Mätningen genomförs löpande under hela året och omfattar dels övergripande frågor om vad kunderna anser om hela Posten, dels frågor om

enskilda faktorer som påverkar kundnöjdheten. Dessa områden är exempelvis tillförlitlighet, bemötande, tjänsteutbud, öppettider och väntetider på postkontor. Redovisning av resultatet och uppföljning av aktiviteter med anledning av resultatet görs varje kvartal. Varje enhet med kundansvar målsätts och följs upp med hjälp av NKI.

Postens NKI-mätningar genomförs på tre olika nivåer: NKI Segment, NKI Lokalt och NKI Konkurrent.

NKI Segment är en övergripande mätning för Posten totalt och för de olika kundsegmenten. Utvecklingen under 1998 har varit fortsatt positiv.

I NKI Lokalt mäts vad kunderna anser om den lokala postservicen (brevservice-index och kassaservice-index). Utvecklingen har under 1998 varit fortsatt positiv.

NKI Konkurrent mäter Posten och dess främsta konkurrenter. Mätningarna sker på samtliga marknader där Posten agerar.

#### Kundklagomål

Att lyssna på kundklagomål och synpunkter samt att rätta till fel som begåtts är viktigt för att skapa en god kvalitet för kunderna. Posten har utvecklat ett koncerngemensamt system för detta. Samtliga postkontor, utdelningskontor och kundtjänster kan registrera klagomål direkt in i en databas. Den som tar emot ett klagomål ska i första hand försöka lösa kundens problem omgående och har befogenheter att kompensera kunden. Om ärendet kräver en utredning förs det vidare. Systemet gör att det snabbt går att flytta ärenden till rätt handläggare och att handläggningstider med mera följs upp på ett enkelt sätt.

Den samlade informationen från kundklagomål används dels för att förebygga fel, dels för att förbättra tjänster och produktion.

#### LÖNSAMHET

Postens lönsamhet har kunnat hållas på en tillfredsställande nivå trots räntenedgång, växande konkurrens inte minst från de nya elektroniska alternativen, samt minskad efterfrågan på

postbetjäning över disk. Lönsamheten beror till stor del av de kraftfulla rationaliseringar som genomförts under hela 1990-talet. Konkurrensen intensifieras inom samtliga marknader som Posten är verksam på. Detta kräver att Postens effektiviseringsarbete fortsätter, såväl inom produktionen som inom administration och försäljning.

#### Nyckeltal

Ekonomiska nyckeltal som Posten använder på koncernnivå är främst avkastning på eget kapital och totalproduktivitet. Genom Postens totalproduktivitetsmodell beräknas hur stor del av en resultatförändring som beror på pris, volym respektive produktivitet.

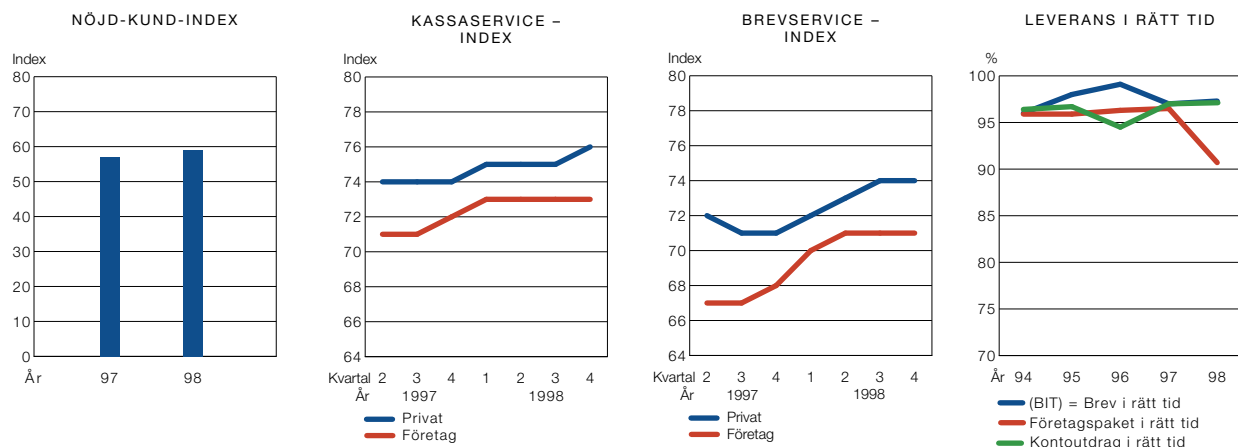
#### Avkastningskrav

Ägaren, staten, har satt upp ekonomiska och finansiella mål för verksamheten. De ekonomiska och finansiella målen ska ge en stabil ekonomisk utveckling av verksamheten samt tillgodose långsiktig kapitalavkastning och förmögenhetstillväxt. Målet är att uppnå en marknadsmässig avkastning på det egna kapitalet. Ägarkravet är formulerat som avkastning på justerat eget kapital efter skatt definierat som riskfri ränta jämte risktillägg. Avkastning på justerat eget kapital ska vid den långfristiga räntenivån, för närvarande cirka 5 procent, för den samlade koncernen, vara 10 procent. Då Postkoncernen består av fler skilda verksamhetsgrenar är det av ägaren fastställda soliditetsmålet ett sammanvägt mål som på sikt ska vara 10 procent. Eftersom det egna kapitalet drastiskt reducerades vid bolagiseringen är räntabiliteten högre och soliditeten lägre än ägarens krav.

Det sysselsatta kapitalet inom koncernen har kunnat reduceras kraftigt genom omkapitaliseringen av koncernen i samband med bildandet av Postens Pensionsstiftelse 1996.

#### PERSONAL SOM TRIVS

ViP (Vi i Posten) är den metod Posten använder för att mäta målet Personal som trivs. I ViP får medarbetarna besvara frågor om sin delaktighet, sina utvecklingsmöjligheter, sitt

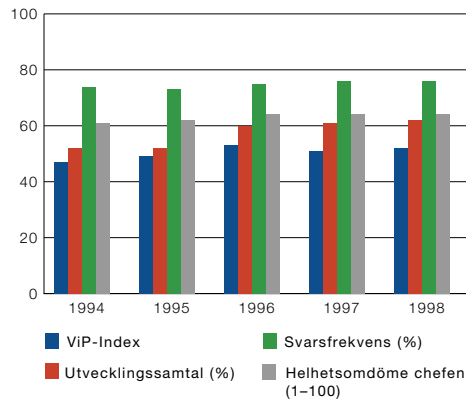


förtroende för förändringsarbetet i Posten samt avge ett helhetsomdöme om hur nöjd man är med sin totala arbets-situation. Detta uttrycks i ett ViP-index som målsätts i af-färsplaner i hela Posten. Varje kvartal får cirka 2 000 chefer en uppföljning av sina medarbetares trivsel. Via Postens intranät, tillgängligt för alla inom koncernen redovisas fortlöpan-de vissa övergripande ViP-resultat. För Postkoncernen var under 1998 ViP-index 52 (51). Sett ur ett femårigt perspek-tiv har trivseln ökat med fem enheter.

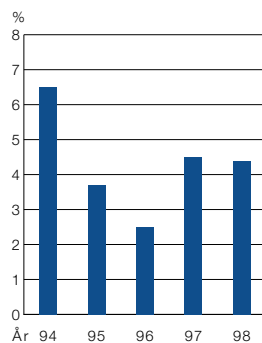
#### FÖRNYELSE

I den långsiktiga utvecklingen av kundnöjdhet, lönsamhet och personaltrivsel krävs förmågan att formulera mål på läng-re sikt. Målet förnyelse handlar om Postens förmåga att foku-sera och utveckla strategier för framtiden och stimulera en ständig vilja till förnyelse. Den viktigaste uppgiften de när-maste åren är att öka Postens andel av tillväxtmarknaden.

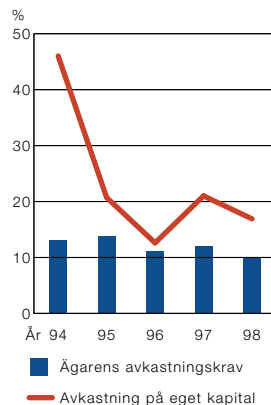
RESULTAT POSTENS PERSONALMÄTNING  
ViP



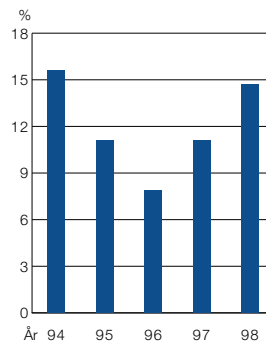
VINSTMARGINAL



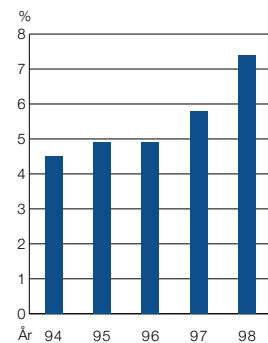
AVKASTNING  
PÅ EGET KAPITAL



AVKASTNING  
SYSSELSATT KAPITAL



SOLIDITET





Som ett led i Postens utveckling inom IT-området, där andelen informationsteknologi i produkter och tjänster blir allt större, är det väsentligt att medarbetarnas kompetens inom IT ständigt utvecklas, bland annat har en kartläggning av medarbetarnas IT-kompetens genomförts. Utöver den redan tidigare gjorda satsningen på utbildnings-PC, som berör över 6 000 medarbetare, har cirka 1 500 medarbetare under året tagit IT-körkortet – en certifiering enligt EUs standard ECDL. Posten har vidare deltagit tillsammans med industrin, den akademiska forskningsvärlden och Svenska IT-institutet i bildandet av ett nationellt forum kring IT och lärande. Posten har också anslutit sig till Victoriasiftelsens program för IT och lärande där olika metoder för utveckling av interaktivt lärande prövas och utvecklas.

## Medarbetarna

*Kompetensutveckling som matchar affärs- och marknadsutvecklingen är en förutsättning för Postens framtid.*

I takt med att Posten förändras, förändras även förutsättningarna för Postens medarbetare. Nya tider ställer nya krav på ledarskap, medarbetarskap och sätt att arbeta. Varje ledare i Posten ska vara ett föredöme som står för Postens mål och värderingar. Viktiga hörnstenar är utvecklingssamtal och arbetsplatsräffor. Här manifesteras uppfattningen att alla i Posten kan och vill ta ansvar – att varje medarbetare har rätten och skyldigheten att ta ansvar för Postens och sin egen utveckling. Det är genom allas delaktighet som Posten förblir ett ledande företag med god förmåga att möta kundernas behov.

### KOMPETENS

Under året har ett intensivt projektarbete bedrivits för att öka kunskapen om vilken kompetens som behövs för morgondagens affärsverksamhet, hur kompetensen kan användas effektivare och hur den på bästa sätt ska utvecklas vidare. Arbetet har resulterat i att det på Postens intranät finns hjälpverktyg för kompetenskartläggning samt planering av kompetensutveckling. Ansvaret för hur kompetensen underhålls och utvecklas åvilar såväl chefen som den enskilde medarbetaren.

## UTVECKLINGSPROGRAM

Ett koncerngemensamt utvecklingsprogram för blivande högre chefer har startat. Inom affärsområdena och kundsegmenten har olika chefsutvecklingsinsatser genomförts. Bland annat har Posten Brev drivit ett centralt utvecklingsprogram för ett 40-tal blivande chefer. Även lokala chefsutvecklingsprogram har genomförts på flera platser i organisationen. Introduktionsprogrammet för nya chefer och specialister har genomförts två gånger under året med sammanlagt 90 deltagare.

Posten erbjuder gymnasial utbildning på distans för medarbetare som saknar gymnasiekompetens. Huvuddelen av utbildningen bedrivs på fritid och den har tagits emot mycket positivt. Cirka 2 000 personer har påbörjat studier på Postgymnasiet. För att trygga den långsiktiga kompetensförsörjningen inom koncernen har Posten för fjärde året i rad genomfört ett traineeprogram. Till programmet rekryteras främst nyutexaminerade akademiker.

Under året har stora resurser lagts ned på olika håll inom Posten på ISO- och Miljöcertifiering. I samband med prövning för certifiering har omfattande kompetensutvecklingsinsatser genomförts för alla medarbetare inom berörda enheter.

## POSTHÖGSKOLAN

För att täcka behovet av kompetens på akademisk nivå har Posten sedan ett antal år i samarbete med olika universitet och högskolor bedrivit högskoleutbildning inom olika områden. För femte året i rad har det ettåriga IT-programmet genomförts. Sammanlagt har 167 personer genomgått denna utbildning. Ett antal nya utbildningsprogram har också startat under året: En ettårig intraprenörutbildning på halvtid, en 11 veckors logistikutbildning på heltid och en 6 månaders lång Key Account Manager-utbildning på halvtid.

Inom Posthögskolans ram har även internationella utbildningar med SIDA som uppdragsgivare genomförts. Även uppdragsutbildning av nuvarande och blivande chefer inom ryska Posten har genomförts under året.

## ORGANISATION

För att Posten ska bli ett företag som kännetecknas av förnyelse krävs inte bara nya kunskaper hos medarbetarna utan även en vilja och förmåga att förändra. Förändringen av

## NYCKELTAL

	1994	1995	1996	1997	1998
Medelantalet anställda	46 937	46 048	45 137	42 903	42 108
Andelen heltidsanställda, %	79	72	72	72	71
Andelen kvinna/man, %	54/46	53/47	52/48	51/49	50/50
Medelålder	41	40	40	40	40
Medarbetare under 25 år i % (månadsanställda)	3,4	3,6	2,8	2,6	4,2
Medarbetare över 54 år i % (månadsanställda)	11,2	10,9	12,2	14,5	15,3
Sjukfrånvaro dagar/anställd (månadsanställda)	24,4	23,0	21,0	21,4	23,6

Posten Brevs och Posten Försäljnings organisation från och med den 1 januari 1999 innebär en fokusering på det lokala samarbetet som ett sätt att skapa större kundnytta. Denna organisationsförändring är ett exempel på den fortsatta utvecklingen av 2000-talets arbetsplats. Grundtanken i 2000-talets arbetsplats är att skapa 1 500 resultatenheter där varje arbetsplats ska fungera som det lilla företaget i det stora. Beslut och ansvar decentraliseras så att man kan utvecklas i samverkan med kunder och samarbetspartners. En uppföljning av de 13 kriterier som definierar 2000-talets arbetsplats sker fortlöpande. Genomsnittsvärdet för Posten totalt 1998 blev 7,0 (7,0), på en tio-gradig skala.

## RÖRLIGHET

Beslutet om ändrad lokal organisation innebär ett intensivt arbete inom olika områden för att skapa bästa förutsättningar för Postens framtida arbete. För att effektivisera urvalsprocessen användes, det i Postens intranät nyutvecklade, Arbetstorget i urvalet av de 185 nya cheferna inom Posten Brev och Posten Försäljning. Samtidigt med starten av den nya organisationen genomfördes avvecklingen av regionkontorens drygt 600 medarbetare på 13 orter på ett så effektivt och omtänksamt sätt som möjligt.

För att finna bra och praktiska lösningar för medarbetare som riskerar att bli uppsagda samarbetar Posten bland annat med Trygghetsrådet.

## ARBETSMILJÖ

Sjukfrånvaron, speciellt den långa sjukfrånvaron i de äldre åldersgrupperna, har ökat med 2,2 dagar sedan föregående år. För att motverka denna utveckling och den ökande stressupplevelsen på arbetsplatserna har ett antal åtgärder genomförts. I ett gemensamt projekt med Stockholms universitet kartlägges hela arbetssituationen på några arbetsplatser för att försöka finna alternativa arbetsmetoder och arbetsorganisationer. Olika former av förebyggande friskvårdssatsningar har erbjudits medarbetarna och även ett aktivt arbete med stress- och individuella hälsoprofilanalyser har genomförts under året. Inom rehabiliteringsområdet har ett utvecklingsarbete startats för att ta fram en ny modell för rehabiliteringsarbetet i Posten. Syftet är att förkorta och effektivisera rehabiliteringstiden genom att mer kraftfulla och nyanserade åtgärder sätts in på ett tidigt stadium.

## AVTAL OCH LÖNER

I april 1998 träffades ett treårigt löneavtal där även arbetstidsförkortning för vissa grupper ingår. Årets avtal innebar ett genombrott avseende Postens arbetstidsregler. De nya reglerna innebär bl.a. en förlängd period för avstämning av arbetstiden, kvartal istället för kalendermånad, så kallade fridagar och streckdagar ersätts med ledighetsdagar, större frihet för arbetslaget att besluta om arbetstid och ledighet. De nya reglerna ska minska stelbentheten i arbetstidsförläggningen och säkerställa att det finns personal när kunderna behöver det.



## Postens affärsområden

*Genom Posten ska alla kunna nå alla med meddelanden, varor och betalningar. Posten skapar också mervärden för kunderna genom att kreativt foga samman egna och andras resurser – framförallt inom områdena marknadskommunikation, elektronisk handel och logistik.*



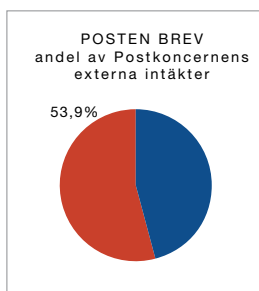
# Posten Brev

*Resultatutvecklingen inom Posten Brev är fortsatt god och kvaliteten i postbefordran hög och stabil. Konkurrensen såväl från andra aktörer som alternativa kommunikationsformer – främst elektronisk kommunikation – har intensifierats. Ett för Posten positivt beslut i Marknadsdomstolen under året möjliggör nu en tjänstestruktur inom Posten Brev som bättre än tidigare motsvarar kundernas behov. Effektiviseringen av Posten Brevs verksamhet har fortsatt under året.*

**Affärsidé:** Posten Brev ska i egen regi och tillsammans med andra erbjuda de bästa kommunikationslösningarna avseende meddelanden och lättare varor för kunder i Sverige och närliggande områden. Genom affärsmässighet, lokal närvaro och rikstäckning tillgodoses kundernas behov, idag och i framtiden.

## AFFÄRSOMRÅDET I KORTHET

Posten Brev utvecklar, förvaltar, och producerar standardtjänster på marknaden för meddelanden/kommunikation. Posten Brev förmedlar i huvudsak fyra typer av meddelanden; administrativ kommunikation, marknadskommunikation, tidskrifter och tidningar samt privata meddelanden. Det dagliga mötet med kunden sker genom brevbäraren, vid in- och utlämningsterminalerna samt på postkontoren.



## NYCKELTAL POSTEN BREV

	1998	1997
Rörelseintäkter (Mkr)	14 598	14 094
- varav externt	13 125	12 662
Rörelseresultat efter avskrivningar (Mkr)	1 106	1 069
Resultat efter finansiella poster (Mkr)	1 155	1 103
Vinstmarginal (%)	7,9	7,8
Totalproduktivitet, ändring (%)	+1,8	+1,3
Försändelseintäkter fast pris (%)	+2,2	-0,4
Investeringar i anläggningar (Mkr)	296	327
Nöjd-Kund-Index (NKI)*		
- utdelning, företag	64	57
- eBrev	74	-
Brevservice-Index, företag	71	68
Brevservice-Index, privat	74	71
Teknisk kvalitet Brev (%)	97,3	97,0
Teknisk kvalitet Ekonomibrev (%)	98,0	97,4
Personal som trivs (ViP-Index)	49	49
Medelantal anställda	24 312	24 802

\* Tidigare års värden är omräknade i enlighet med den metod som används från och med 1998.

Den 1 januari 1999 förstärkte Posten Brev den lokala närvaron genom att etablera 91 serviceområden över hela landet samtidigt som de tidigare 13 regionerna avvecklades. Serviceorganisationen är Posten Brevs lokala företrädare i distributionsfrågor och ansiktet mot kunderna. Organisationen bygger på en decentraliserad verksamhet som varje vardag möter 4,2 miljoner hushållskunder och 500 000 företagskunder. Genom den nya organisationens finmaskiga nät och 5-dagarsservice skapas också förutsättningar för kompletterande distribution av varor och närservicetjänster, områden som växer successivt.

Posten Brevs distributionssystem – Riksnätet – består av ett totalt huvudterminaler och serviceterminaler samt ett rikstransportnät. Postvolymen som hanteras i riksnätet 1998 var i genomsnitt 13,5 miljoner adresserade försändelser varje dygn, varav 7,5 miljoner sorteras på terminalerna och resten är förbearbetade av avsändande kunder.

Posten Brev har tillgång till Sveriges mest vittförgrenade distributionsnät, dels genom sitt eget nät i form av distributionspersonal, postlådor etc. inom serviceområdena och Riksnätet, dels genom Postens samtliga serviceställen.

Inom Posten Brev finns även affärsserviceverksamheter med Posten Frimärken (filateli- samt postorderförsäljning av frimärken), Prima Vista (erbjuder människor i arbetsliv och skola en metod att kommunicera begripligt och kraftfullt), Postmuseum, Tidningstjänst (distribution av dagstidningar), Falcon Air (flygtransporter) samt Svensk Adressändring (hantering av adressändringar).

## INTÄKTER OCH RESULTAT

Posten Brev är Postkoncernens största affärsområde och svarar för mer än hälften av Postens externa rörelseintäkter. Av intäkterna kom 94 procent från företag och organisationer och 6 procent från privatkunder. Försändelserna svarade 1998 för 12,7 miljarder kronor eller 87 procent av Posten Brevs totala omsättning. De totala rörelseintäkterna i Posten Brev uppgick till 14 598 Mkr (14 094), innebärande en omsättningsökning med 3,6 procent. Ökningen berodde framför allt på högre styckintäkt per försändelse.

Posten Brevs resultat 1998 efter finansiella poster upp-

gick till 1 155 Mkr (1 103) vilket motsvarar en vinstmarginal om 7,9 procent (7,8). Resultatförbättringen efter finansiella poster jämfört med föregående år på 52 Mkr beror på:

- Förbättrad totalproduktivitet med 1,8 procent eller 235 Mkr. Betydande kostnader av engångs- och/eller investeringskaraktär har belastat produktiviteten. Den underliggande produktivetsförbättringen var således högre än 1,8 procent.
- Försämring av prisrelationen mellan intäkter och kostnader med 1,7 procent eller 201 Mkr. Intäktspriserna förbättrades med 2,0 procent eller med 280 Mkr tack vare den gynnsamma utvecklingen av styckintäkten per försändelse medan kostnadspriserna ökade med 3,7 procent eller med 482 Mkr.
- Förbättrad intäktsvolym med 1,6 procent har medfört en positiv resultateffekt om 18 Mkr.

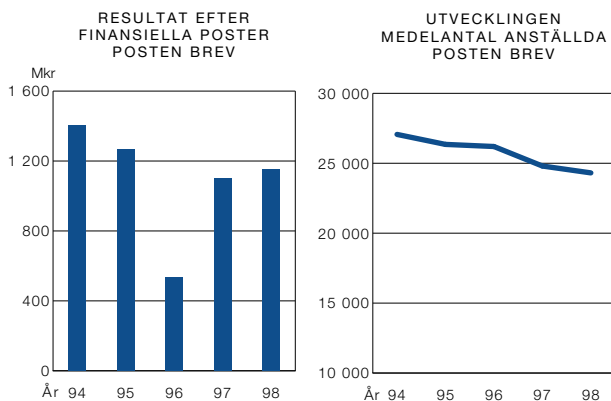
Efterfrågan på Posten Brevs tjänster mätt som förändring av försändelseintäkterna i fast pris ökade 1998 med 2,2 procent (-0,4). Antalet adresserade försändelser minskade med 1,4 procent (-2,1) medan antalet oadresserade försändelser (Gruppreklam) ökade med 5,8 procent (10,6). Det totala antalet utdelade försändelser ökade med 1,1 procent (2,9).

#### VIKTIGA HÄNDELSE

##### Nya tjänster

Under 1998 har ett antal nya tjänster introducerats.

- Portobrev; en tjänst som innebär ett flexibelt och enkelt kuvert med förfrankerat porto. Det gör att användaren inte är beroende av internpostens tider och inte heller behöver hantera en frimärkskassa. Dessutom förenklas inköpen. Portobrevet är särskilt intressant för myndigheter, företag med geografiskt utspridda enheter och avdelningar eller företag med medarbetare som arbetar på distans.
- eBrev PC; vidarebefordrar meddelanden direkt från den egna datorn till mottagarens brevlåda. Tjänsten lämpar sig framför allt för utskick där en grupp mottagare behöver ha samma information, till exempel säljbrev och prislister.



- ePostkatalogen; en tjänst där företag organisationer och föreningar kan göra sina epostadresser globalt sökbara via Internet. ePostkatalogen har utvecklats väl, främst under senare delen av 1998.

##### Beslut i Marknadsdomstolen

I sitt beslut i november 1998 fastställde Marknadsdomstolen att Posten har kostnadsskillnader som motiverar lägre priser för stora sändningar till de 19 största orterna jämfört med övriga landet. Posten Brev har i och med beslutet fått möjlighet att erbjuda en tjänstestruktur som bättre än tidigare motsvarar kundernas behov. Den nya tjänstestrukturen börjar gälla den 1 april 1999.

##### Maskinell bladning av gruppreklam

Under 1998 har förberedelser gjorts för en successiv övergång till maskinell bladning av gruppreklam. Bladningen koncentreras nu till 10 platser i landet och lokaliseras till befintliga terminaler eller terminalorter. I Stockholm upphandlas bladningen externt. Genom organisation och lokalisering av bladningscentralerna säkerställs synergier i transporter och lokaler.

##### Nytt fordonskoncept

Under 1998 har ett nytt fordonskoncept förberetts – ett koncept med färre och mer ändamålsenliga fordonstyper. Fordonsadministration och verkstadstjänster kommer att upphandlas under 1999. Inriktningen är att den befintliga fordonsparken byts ut under kommande 5-årsperiod, detta för att uppnå en miljövänligare fordonspark.

##### Riksnätet

Riksnätet har efter omfattande arbete med kvalitetssäkring av sorterings- och transportsystemet erhållit certifikat enligt ISO 9002 under året – den största i Nordeuropa. Effektiviseringen av sorterings- och transportnätet har fortsatt utan kvalitetsstörningar. Om- och tillbyggnad av terminalen i Stockholm-Årsta har startats i syfte att under hösten 1999 påbörja en överflyttning av verksamheten som idag bedrivs i terminalen Stockholm-Klara. Detta får till följd att ett stort antal lastbiltransporter per dag försvinner från Stockholms innerstad.

Utvecklingen av ett framtida miljövänligt transportsystem för ekonomipost har startats genom att ett långsiktigt avtal om tågtransporter av ekonomiposten från och med september 1999 har slutits med SJ. Genom detta transportsystem kommer Postens transporter på landsväg att minska med 160 000 mil per år.

Efter lyckade tester med automatiserad brevvresning har beslut fattats om installation av brevvresningsmaskiner på samtliga sorteringsterminaler vilket innebär att den sista kvarvarande stora manuella hanteringen i sorteringsterminalerna kommer att vara automatiserad till årsskiftet 2000–2001.

### Postnummerråd

Under året har ett postnummerråd bildats i syfte är att skapa insyn och medinflytande i postnummerfrågor. I rådet ingår Fria Postoperatörers Förbund, Post & telestyrelsen, Lantmäteriverket, Riksskatteverket och Sema Group Info Data AB.

### Utveckling av Posten Närservice

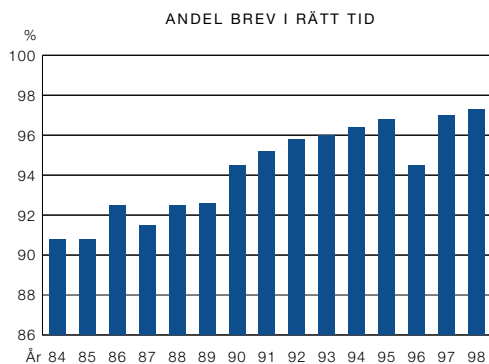
Den 1 januari 1998 infördes tjänsten Posten Närservice. Syftet med tjänsten är ett koncept för företagsservice som är tydligt, avgränsat och riksomfattande. Kunderna erbjuds samma tjänster i hela landet till enhetligt pris. Konceptet bygger på fem grundstenar; direktutlämning, utkörning, hämtning, frankeringsservice samt intern posthantering. Möjlighet till kundunika lösningar finns också.

### Brevbärarkommunikation

Brevbäraren är i regel en ganska okänd besökare för de flesta hushåll. Brevbärarens vardag och postens väg från avsändare till mottagare är även den en obekant värld för de flesta. Därför har alla brevbararlag i en folder presenterat sig själva och området där man ansvarar för postutdelningen. Kunderna har fått besvara en enkät och lämna synpunkter. Dessa svar bearbetas och i en ny folder presenterar brevbararna vad kunderna i området tycker. Samtidigt inbjuds till ett Öppet hus på utdelningskontoret. Aktiviteten, som genomförts i hela landet, har uppskattas mycket såväl av kunderna som av brevbararna. Många av de synpunkter som kunderna fick möjlighet att lämna har resulterat i ett antal förbättringar på flera orter, bland annat utdelning av post på samma tid varje dag.

### KVALITET

Posten Brevs kvalitetsmått BIT – mäter andelen Brev I Tid – uppnådde 97,3 procent vilket är det bästa resultatet någonsin. Från och med 1999 ersätts denna interna mätning helt med extern mätning utförd av PriceWaterhouse-Coopers. Enligt den nya mätningen har Posten Brev, jämfört med andra länder, den högsta kvaliteten i världen vid sidan av holländska PTT Post. Kvalitetsförbättringen har



uppskattas av kunderna, vilket även framgår av kundmätningarna där förtroendet för Posten Brev ökar för andra året i rad. Dessutom har Posten Brev, jämfört med konkurrenterna, de mest nöjda kunderna på de marknader som består av Brev och av direktreklam.

Under året har förberedelser skett för att hela Posten Brev ska certifieras både enligt ISO 9001 och ISO 14000. Redan under våren 1999 implementeras KUB, Kvalitets-Uppföljning-Brev, ett styrsystem för hela produktionsprocessen (från inlämning till utdelning) där volymer, tid och kvalitet registreras på cirka 50 mätpunkter.

### MEDARBETARE

Personaltrivseln inom Posten Brev har varit stabil under året med oförändrat ViP-index, 49, jämfört med 1997. Personalpolitiken inom Posten Brev har under året koncentrerats på områdena Ledarskap, Rörlighet och Kompetensutveckling.

Omfattande åtgärder för att höja den fysiska säkerheten vid terminalerna har genomförts. Attityd- och motivationshöjande utbildning i säkerhet har påbörjats och kommer att fortgå kontinuerligt. Ett flertal projekt har startats för säkerhetshöjande åtgärder med fokus på personalens säkerhet, värdehantering och brottsförebyggande åtgärder.

### DOTTERBOLAG OCH AFFÄRSSERVICEENHETER

*Tidningstjänst AB (TAB)* erbjuder morgontidningsutdelning av tidningar. Under 1998 omsatte bolaget 852 Mkr (787) och medelantalet anställda var 1 605 (1 515).

*Falcon Air AB* bedriver främst postal flygfraktverksamhet nattetid. Under 1998 omsatte bolaget 426 Mkr (353) och medelantalet anställda var 132 (96).

*Svensk Adressändring AB (SvAAB)* hanterar adressändrings- och eftersändningsinformation. Under 1998 omsatte bolaget 145 Mkr (142). Medelantalet anställda var 3 (3).

*Posten Frimärken* producerar och säljer frimärken till samlare och presentköpare samt bruksfrimärken till företag och privatpersoner. Under 1998 omsatte enheten 185 Mkr (225). Medelantalet anställda var 125 (160).

*Postmuseum* är beläget i Gamla Stan i Stockholm. Under 1998 omsatte enheten 2 Mkr. Medelantalet anställda var 30.

*Postens Bilverkstäder* avvecklades under året. Under 1998 omsatte enheten 5 Mkr (17). Medelantalet anställda var 10 (19).

*Prima Vista* erbjuder människor i arbetsliv och skola en metod att kommunicera begripligt och kraftfullt. Under 1998 omsatte enheten 9 Mkr (9). Medelantalet anställda var 5 (5).

# Posten Logistik



*Posten Logistik är Sveriges tredje största logistikföretag. Affärsområdet erbjuder kompletta logistiklösningar inom Norden, Polen, de baltiska länderna och nordvästra Ryssland och – i samarbete med Posten Utrikes – till övriga länder.*

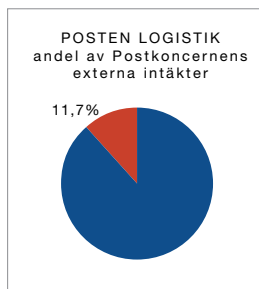
**Affärsidé:** Posten Logistik ska stärka konkurrenskraften hos företaget i Norden genom att erbjuda dem effektiva och integrerade logistiklösningar.

## AFFÄRSOMRÅDET I KORTHET

Posten Logistiks tjänsteutbud består av Företagspaket, Hempaket, Postpaket och tjänster inom tredjepartslogistik samt individuellt anpassade systemtransporter. Posten Logistik erbjuder också ett flertal IT-baserade administrativa tjänster. Posten Logistik förmedlar cirka 43 miljoner kollin.

Under året har verksamheten etablerats i Polen, de baltiska länderna och nordvästra Ryssland. Företagskunderna svarar för 98 procent av Posten Logistiks omsättning.

Poståkeriet, som är Sveriges största åkeri, är en affärsenhet inom Posten Logistik.



## NYCKELTAL POSTEN LOGISTIK

	1998	1997
Rörelseintäkter (Mkr)	3 418	3 242
– varav externt	2 847	2 670
Rörelseresultat efter avskrivningar (Mkr)	–121	98
Resultat efter finansiella poster (Mkr)	–125	102
Vinstmarginal (%)	neg.	3,1
Totalproduktivitet, ändring (%)	–8,3	+1,5
Volym, ändring (%)	–2,0	–2,8
Investeringar i anläggningar (Mkr)	127	110
Nöjd-Kund-Index (NKI)*		
– Stora Företagskunder	67	72
– Mindre Företagskunder	64	69
Teknisk kvalitet, Företagspaket (%)	90,7	97,0
Personal som trivs (ViP-Index)	47	49
Medelantal anställda	4 389	4 060

\* Tidigare års värden är omräknade i enlighet med den metod som används från och med 1998.

## INTÄKTER OCH RESULTAT

De totala rörelseintäkterna i Posten Logistik uppgick till 3 418 Mkr (3 242), innebärande en omsättningsökning på 5,4 procent.

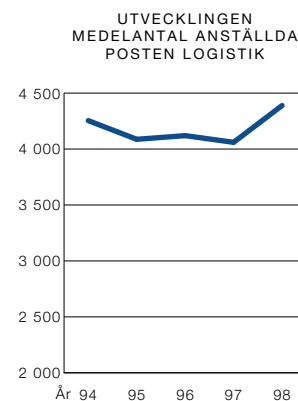
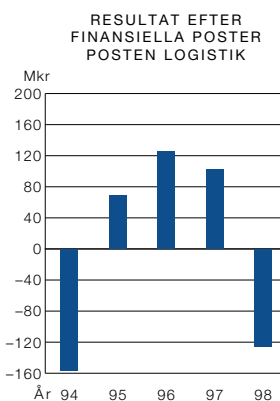
Posten Logistiks resultat 1998 efter finansiella poster uppgick till –125 Mkr (102), vilket är en försämring med 227 Mkr jämfört med föregående år. Resultatförsämringen förklaras av omstruktureringskostnader i samband med införandet av ett nytt logistiknät men även på grund av viss volymnedgång (införandet av 2-kilos brevet).

Exklusive omstruktureringskostnader uppgick Posten Logistiks resultat 1998 till 40 Mkr med en vinstmarginal om 1,2 procent. Posten Logistiks rörelsekostnader ökade under 1998 med 11,4 procent och uppgick till 3 543 Mkr.

## VIKTIGA HÄNDELSER

### Nät 98

Under året lade Posten Logistik om hela sitt logistik- och distributionssystem. Kapaciteten i det gamla nätet var fullt utnyttjad. Här utöver fanns behov att skapa ett nät med större möjligheter till utveckling av tjänsterna, såväl IT-baserade tjänster anpassade till internethandelns behov, som lokala tjänster både i storstäder och på mindre orter.



Omläggningen som skedde i tre steg med början i februari och sista steget i juli, medförde kvalitetsstörningar från mitten av april till mitten av oktober. Stora ansträngningar lades ned för att minimera följdverkningarna av störningarna. Detta kunde dock inte fullt ut förhindra att kunder inom vissa geografiska områden drabbades av försenade paket.

Mot slutet av 1998 närmade sig kvaliteten i paketbehandling den tidigare nivån. En del justeringar har gjorts för att fullt ut utnyttja alla möjligheter till informationsutbyte med mera i det nya nätet.

#### KVALITET

Posten Logistiks kvalitetssystem certifierades 1995 enligt den internationella standarden ISO 9001. Affärsområdet var bland de första postföretag i världen, som erhöll ett sådant certifikat. Under hösten 1998 har systemet genomgått en förnyad omfattande granskning och Posten Logistik erhöll ett nytt certifikat för ytterligare en treårsperiod.

Miljöfrågorna blir allt viktigare inom transportbranschen. Posten Logistik har arbetat aktivt med miljöfrågorna under flera år och miljöledningssystemet certifierades under 1998 enligt standarden ISO 14001.

#### NYA TJÄNSTER

##### *Transportadministration på Internet*

Många kunder har upptäckt Postens logistikside på Internet. Den har adress [www.posten.se/logistik](http://www.posten.se/logistik) och rymmer flera interaktiva funktioner till exempel utskrift av frakthandlingar och kollisökning.

##### *Miljöanpassade tjänster*

Posten Logistiks satsning på miljöanpassade tjänster fortsatte under året. Med tjänsten ComeBack erbjuder Posten Logistik kunden hjälp med transporter av returprodukter som ska till återvinning eller återanvändning. Vid val av transportupplägg är det miljöaspekten som väger tyngst. Pacsafe Emballering är en tjänst där Posten Logistik sköter emballeringen av godset.

Specialemballage har tagits fram för olika typer av produkter. Emballaget är gjort av särskilt tåligt material som minimerar risken för transportskador. Ytterligare en miljöanpassad tjänst är miljökartongen som tagits fram av ELFA i samarbete med Posten Logistik och Gotthard RegnSells Elektronikåtervinning AB.

##### *Nytt tjänstebud*

För att möta de nya kundkraven lanserades 1 mars 1999 ett helt nytt tjänstebud. Inom sektorn för transporter mellan företag lanseras två nya tjänster: Företagspaket 09.00, och Företagspaket 12.00. Företagspaket 16.00 kommer att finnas kvar som tidigare. En ny version av den administrativa tjänsten Pacsoft underlättar ytterligare för kunderna att göra godsökningar och prisberäkningar av fraktkostnader online. STE, Standardiserad Transportetikett, ger kunden möjlighet

att använda samma blankett och kollinnummerserie för alla transportörer.

För leveranser till privatpersoner erbjuder Posten Logistik ett antal nya alternativ. Hempaket innebär leverans hem till privatpersoner på kvällstid.

Vidare har Posten Logistik lanserat en ny möjlighet för leverans via postkontor, Postpaket. Posten Logistik hämtar hos avsändaren och levererar till valfritt postkontor redan dagen därpå.

Företagspaket Ekonomi och de speciella tjänsterna för postorderbranschen upphörde den 1 mars 1999.

##### *Satsning på tre strategiska områden*

För att nå en tätposition måste en, i internationell jämförelse liten enhet som Posten Logistik specialisera sig på några områden. Posten Logistik har valt att prioritera tre områden, som också är viktiga strategiska tillväxtområden för hela Posten.

Tredjepartslogistik, den snabbast växande delmarknaden inom transportbranschen. Det innebär att två parter – en avsändare och en mottagare – överlåter vissa uppgifter åt en tredje part. När de två parterna koncentrerar sig på sin kärnverksamhet kan en rad uppgifter överlåtas till en tredje part. Posten har egna resurser och kompetens inom de flesta områdena och kan erbjuda kunderna ett brett utbud av såväl standardtjänster som speciallösningar. Ett specialområde inom tredjepartslogistiken är crossdocking, som utvecklats inom Posten av Posten Logistik On Line Center (OLC). Crossdocking innebär att man tar emot varor från ett stort antal leverantörer, packar dem, helt utan eller med mycket kort lagerhållning, och transporterar till konsumenten.

Internationalisering vilket sker genom utveckling av marknaderna i närområden, Norden, Polen, de baltiska länderna och nordvästra Ryssland. Dessa affärer drivs i koncernen Baltic Logistic System International (BLS-I). Bakgrunden till expansionen är att marknaderna kring Östersjön ligger nära geografiskt. Där finns ingen tjänst som motsvarar Företagspaket vilket gör att Posten kan erbjuda en mycket konkurrenskraftig produkt. Varumärket Bizpack har under 1998 introducerats och kommer att finnas i samtliga länder.

Företagspaket och andra pakettjänster. Med en överträffad infrastruktur och daglig kontakt med över 100 000 företag i Sverige är Posten mycket konkurrenskraftig inom detta område. Ökad Internethandel är en bidragande orsak till att marknaden ökar.

#### MEDARBETARE

Under 1998 har ViP-index sjunkit med två enheter till 47. Nedgången beror i huvudsak på det omfattande förändringsarbete som pågått under året.

#### DOTTERBOLAG

*Poståkeriet Sverige AB*, är Sveriges största åkeri med 2 700 anställda och 2 000 bilar, arbetar med kostnadseffektiva tran-

sporter med hög kvalitet åt Posten Logistik och Posten Brev. Under år 1998 uppgick omsättningen till 1 520 Mkr (1 466). *Hultberg Inrikes Transporter (HIT) AB* erbjuder tjänster för system- och presstransporter. Systemtransporter innebär hämtning hos avsändaren strax före stängning med leverans före klockan 07.00 påföljande dag. Presstransporter innebär schemalagda och tidsexakta transporter till landets 13 000 återförsäljare av tidskrifter samt returtransporter av osålda exemplar. Under år 1998 uppgick omsättningen till 146 Mkr (134).

*Posten Logistik On Line Center (OLC) AB* erbjuder integrerade och effektiva logistiklösningar till företag med nordisk marknad med specialisering på crossdockingverksamhet. Under år 1998 uppgick omsättningen till 189 Mkr (112).

*Säve Cargo Logistik AB* erbjuder integrerade och effektiva logistiklösningar till företag med nordisk marknad. Bolaget erbjuder tjänster som packning, monteringsarbeten, ordermottagning, kundsupport, returhantering, anskaffning och faktureringsuppdrag. Under år 1998 uppgick omsättningen till 15 Mkr (6).

*Baltic Logistic System International (BLS-I) AB* med dotterbolag i Polen, Estland, Lettland, Litauen och nordvästra Ryssland är den internationella satsningen görs. Kärnverksamheten är hantering och transport av lättare gods upp till 35 kg per kolla. Varumärket är Bizpack.

#### FRAMTIDSUTSIKTER

##### *Allianser och förvärv präglar den internationella marknaden*

De stora internationella konkurrenterna, både privata företag och de statliga postorganisationerna i flera länder, är fortsatt mycket aktiva när det gäller allianser och företagsförvärv i angränsande branscher och i andra länder. Geografiska gränser spelar allt mindre roll i handeln mellan länderna. Kunderna accepterar inte att det skall vara krångligare eller dyrare för att transporten passerar en gräns. Inom Sverige satsar nu de stora logistikföretagen inte bara på leverans företag till företag utan också på marknaden för leverans till privatpersoner.



Posten Logistik tar hand om kundernas lagerhantering, ordermottagning, packning, service, reklamationshantering och betalningar. Kunderna kan koncentrera sig på sina kärnaffärer och minska sin kapitalbindning i lager och administration.





# Posten Utrikes

*Försäljningsvolymerna har ökat för både brev och paket under året. Konkurrenskraften har stärkts framför allt genom den målmedvetna satsningen på kvalitet i alla led.*

**Affärsidé:** Posten Utrikes utvecklar och tillhandahåller internationella kommunikations- och logistiktjänster, som skapar mervärden för kunder och samarbetspartners.

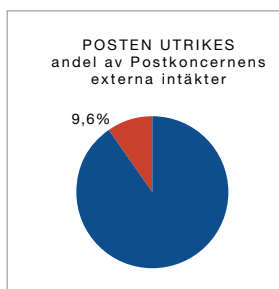
## AFFÄRSOMRÅDET I KORTHET

Posten Utrikes ansvarar för Postens hantering av brev och paket till och från utlandet. Affärsområdet har tre sorteringsterminaler; Arlanda och Malmö (brev) samt Malmö/Toftanäs (paket). Produktionen är i hög grad integrerad med Posten Brev och Posten Logistik.

## INTÄKTER OCH RESULTAT

De totala rörelseintäkterna i Posten Utrikes uppgick till 2 371 Mkr (2 223), en ökning med 7 procent.

Posten Utrikes resultat 1998 efter finansiella poster uppgick till 125 Mkr (170), vilket motsvarar en vinst-



marginal om 5,3 procent. Totalproduktiviteten förbättrades med 0,5 procent jämfört med 1997.

Posten Utrikes rörelsekostnader uppgick under 1998 till 2 239 Mkr vilket är en ökning med 9 procent. Kostnadsökningen var till största delen beroende på ökade avgifter till utländska postorganisationer i form av så kallade terminalavgifter.

## VIKTIGA HÄNDELSE

### Ökad volym för Utrikes brev

Trots konkurrensen från elektroniska kommunikationsmedel ökade de utrikes brevvolymerna, framför allt till de stora exportländerna i Norden samt Tyskland, Storbritannien och Frankrike. Brevvolymerna till Asien minskade mot tidigare år.

### Internationella avtal

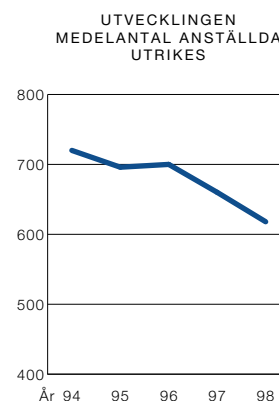
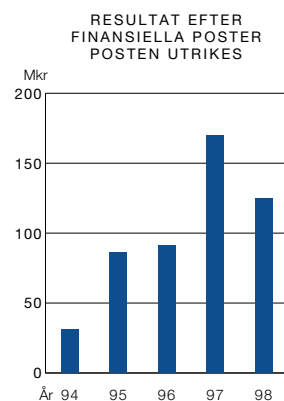
För gränsöverskridande brev och paket ersätter postorganisationerna varandra genom ett system med avräkningar mellan länderna. För drygt ett år sedan enades en rad stora västeuropeiska postländer om ett nytt, kostnadsbaserat av-

## NYCKELTAL POSTEN UTRIKES

	1998	1997
Rörelseintäkter (Mkr)	2 371	2 223
– varav externt	2 331	2 199
Rörelseresultat efter avskrivningar (Mkr)	133	163
Resultat efter finansiella poster (Mkr)	125	170
Vinstmarginal (%)	5,3	7,6
Totalproduktivitet, ändring (%)*	+0,5	+3,0
Volymintäkter fast pris, ändring (%)	+3,7	+7,8
Investeringar i anläggningar (Mkr)	11	4
Nöjd-Kund-Index (NKI)**		
– Brev	66	60
– Paket	66	66
Personal som trivs (ViP-Index)	57	56
Medelantal anställda	618	660

\* Exkl. Posten Express PEX AB och intressebolag.

\*\* Tidigare års värden är omräknade i enlighet med den metod som används från och med 1998.



räkningssystem, det så kallade REIMS-avtalet. Avtalet har ännu inte börjat tillämpas, på grund av att godkännande inte erhållits från EU-kommissionen.

#### Koncentration av produktionen

Hantering av utrikes paket har under året i huvudsak koncentrerats till Toftanäs terminal utanför Malmö. Posten Utrikes utnyttjar också inrikessystemet inom Posten när detta är lämpligt, för sortering till vissa destinationer utomlands.

Omläggning av det inrikes paketnätet ledde till kvalitetsstörningar under året även för de utländska paketvolymerna.

#### Företagspaket Utrikes till fler länder

Den 1 mars 1998 utvidgades marknaden för Företagspaket Utrikes med 13 destinationer i Asien, Australien och Nya Zeeland. Därmed kan Företagspaket Utrikes sändas till 46 länder. Mer än 80 procent av Sveriges varuexport mätt i värde går till dessa länder.

Försäljningen av Företagspaket ökade med 30 procent under 1998. Motsvarande volymökning var 14 procent. Företagspaket Utrikes används av kunderna för planerade material- och varuflöden i mindre och medelstora volymer.

Under året har användandet av Internet som stöd för paketprodukterna slagit igenom. På Postens hemsida [www.posten.se/logistik](http://www.posten.se/logistik) kan kunden hitta information om både inrikes och utrikes paket samt få hjälp med ett antal viktiga stödtjänster. Direkt från Internet kan transporthandlingar skrivas ut och sedan kan paketet spåras genom den godssökning (Track & Trace) som nu erbjuds till 26 av totalt 46 länder.

Utrikes 1:a klasspaket kan sändas till alla världens länder. Det är främst till fjärran marknader som företag använder 1:a klasspaket. Efterfrågan på denna traditionella post-

produkt sjunker något. 1:a klass paket ersattes den 1 mars 1999 av Postpaket Utrikes.

Sammantaget har paketvolymerna ökat under året.

#### Utveckling av internationella logistiktjänster

Specialtjänsten Consignment innebär att många brev eller paket, som ska till ett visst land, sänds som en sammanhållen sändning till mottagarlandet. Där bryts sändningen, eventuell tullbehandling sker och sändningen distribueras sedan som lokala brev eller paket. Försäljningen av Consignmenttjänsten ökar kraftigt – både för brev och paket.

#### Nytt sortiment för privatpaket till utlandet

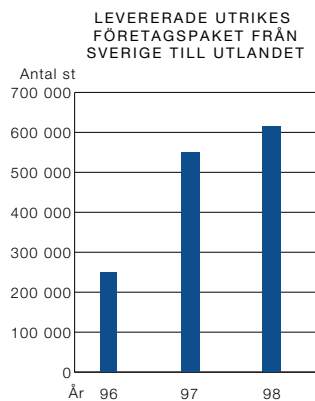
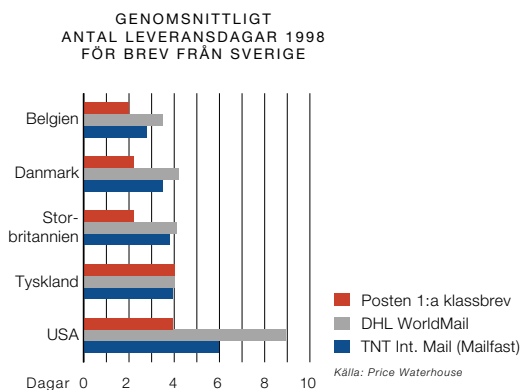
SverigePaketet Internationellt ersattes under året med ett sortiment bestående av fem kartonger i olika storlekar samt ett enkelt betalsystem för privatpersoner.

#### BREVKVALITETEN I VÄRLDSKLASS

En avgörande faktor för kundernas nöjdhet är hur väl leveranstiderna hålls.

Svenska Posten har legat i topp under hela året i International Post Corporations mätningar av kvalitet avseende 1:a klassbrev inom Europa. Posten har bilaterala avtal med flera länder, som innebär att full ersättning mellan länderna utgår endast om kvalitetsmålen uppnås.

Ett mycket nära och framgångsrikt samarbete mellan de nordiska länderna och många andra västeuropeiska länder har lett till en markant förbättring av leveranstiderna i Europa. Tillsammans med många andra länder som kännetecknas av hög kvalitet, däribland Schweiz och Danmark, har Posten i Sverige under 1998 legat i topp när det gäller befordran av brev till andra länder i västra Europa. Mätningar av leveranstider genomförs gemensamt för 18 länder i Europa.



## MEDARBETARE

Personaltrivseln inom Posten Utrikes ökade under 1998 och ViP-index steg till 57 (56). Genomsnittsvärdet för 2000-talets arbetsplats blev 7,3. Båda värdena är de högsta någonsin inom Posten Utrikes.

Medeltalet anställda uppgick under året till 618 (660).

## DOTTERBOLAG

*Posten Express AB* svarar för inrikes och utrikes kurirtjänster. Rörelseintäkterna 1998 uppgick till 155 Mkr (146).

## INTRESSEBOLAG

Nordic Mail AB och SDPS A/S tar hand om internationella specialtjänster. Rörelseintäkterna uppgick till 162 Mkr (141) respektive 329 miljoner danska kronor (378).

Under året har Pan Nordic Logistics, PNL, etablerats. Delägare är Post Danmark, Posten Norge, Suomen Posti och Posten Sverige som äger 25 procent vardera. Syftet med etableringen är en gemensam nordisk paketsatsning.

## FRAMTIDSUTSIKTER

*Utrikesbrev*

Trenden från föregående år inom området brev står sig. Antalet skickade brev till utlandet har stabiliserats. Inom området stora sändningar/marknadskommunikation har volymerna ökat trots hårdnande konkurrens, vilket indikerar att konkurrenskraften inom Posten Utrikes är god.

En del av den administrativa kommunikationen med fakturor och liknande kommer att i ökande grad distribueras via elektroniska media.

Marknaden för marknadskommunikation och varuleveranser i brev bedöms däremot fortsätta att öka. Handeln över Internet genererar både varuleveranser och brev.

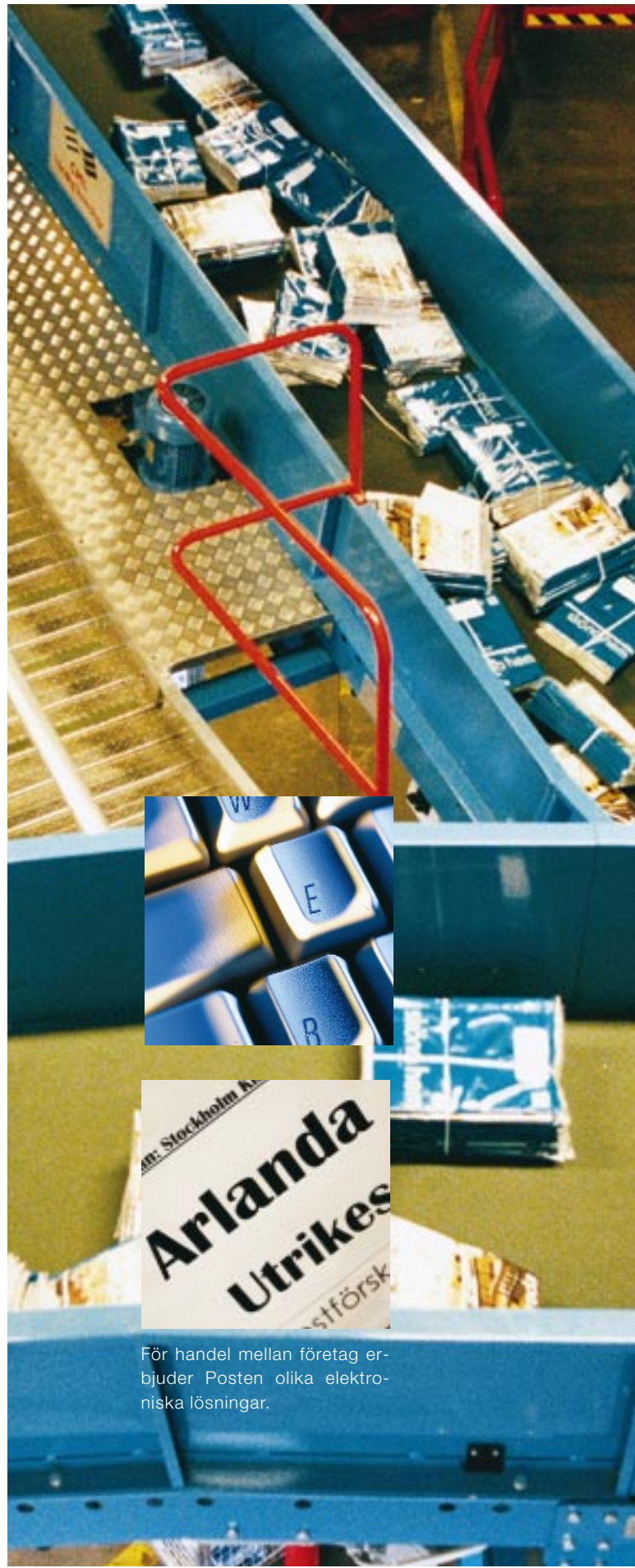
Posten Utrikes bedömning för framtiden är att brevmarknaden kommer att öka något.

*Utrikespaket*

Postens Företagspaket Utrikes är väl anpassat till den internationella utvecklingen, där trenden är att andelen stora sändningar på fraktpallar minskar och andelen mindre paket ökar. En av fördelarna med Företagspaket Utrikes är att paketen når mottagaren fem dagar i veckan med hög tillförlitlighet.

*Öresundsbron ger nya möjligheter*

Posten Utrikes och Post Danmark prövar möjligheterna till närmare samverkan när det gäller såväl tjänster som produktion med anledning av Öresundsbron.



För handel mellan företag erbjuder Posten olika elektroniska lösningar.

# PostNet

*PostNet är ett affärsområde med fokus på elektronisk handel, kommunikation och säkerhet. Företag och konsumenter vill kommunicera, handla och sköta sina affärer på elektronisk väg. Företagen har redan idag kommit långt när det gäller elektronisk kommunikation och handel.*

## AFFÄRSOMRÅDET I KORTHET

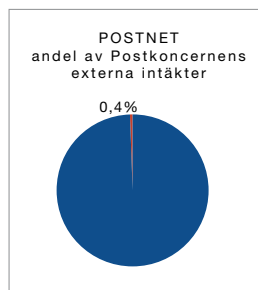
Inom affärsområde PostNet finns handelsplatserna – Torget och PostNet OnLine, katalogtjänster, eDI-tjänster, betaltjänster, elektronisk infrastruktur som elektroniska id-kort och mjuka certifikat. Tillsammans med Postens övriga tjänsteutbud på handelsområdet är PostNet idag Sveriges mest kompletta handelsleverantör.

## INTÄKTER OCH RESULTAT

PostNet bildades som affärsområde i december 1997. Några jämförelse siffror lämnas därför inte för 1997. PostNets rörelseintäkter uppgick till 266 Mkr och resultat efter finansiella poster under 1998 uppgick till –66 Mkr.

## ELEKTRONISK HANDEL

I takt med att kostnaderna för datorer och nätabonnemang minskar blir det vanligare att konsumenterna vill betala sina räkningar, få sina kontoutdrag, hålla kontakten med sina vänner och handla sina varor över Internet. Dessa tjänster har Posten traditionellt erbjudit i fysisk form; brev, betalning av räk-



ningar på postkontor och fysisk orderhantering. I takt med att tjänsterna utvecklas i nya medier är det naturligt för Posten att också utveckla sina kärntjänster till att omfatta elektroniska lösningar för kommunikation, handel, betalningar och leveranser via Internet.

## Elektronisk handel företag till konsument

Under 1998 förvärvade PostNet handelsplatsen Everyshop. Torget bildar tillsammans med Everyshop en av Sveriges största, bredaste och djupaste marknads- och handelsplatser på Internet. Idag omfattar Torget mer än 1 000 företag som i genomsnitt har 200 000 besökare om dagen. Utvecklingen har endast börjat och integrationen av nya logistik-, betalnings- och marknadskommunikationslösningar sker kontinuerligt. I juni 1998 fick Torget pris som bästa europeiska handelsplats av organisationen EEMA, Europas ledande forum för elektronisk affärskommunikation.

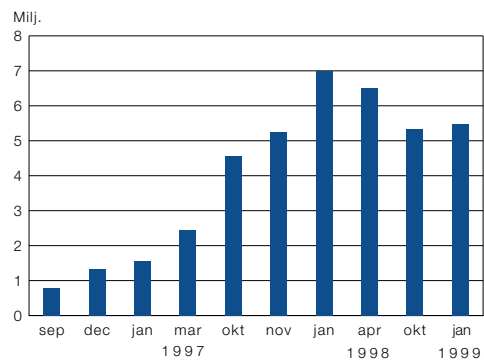
## Elektronisk handel företag till företag

För handel mellan företag erbjuder Posten olika elektroniska lösningar. Med tjänsten PostNet OnLine kan företag nå sina leverantörer eller kunder för att få prisuppgifter, göra beställningar, ställa frågor och skicka information. Företagen går även samman i företags- eller branschorganisationer. Företagen handlar och kommunicerar med varandra

## NYCKELTAL POSTNET

	1998
Rörelseintäkter (Mkr)	266
– varav externt	92
Resultat efter finansiella poster (Mkr)	–66
Vinstmarginal (%)	neg.
Investeringar i anläggningar (Mkr)	12
Nöjd-Kund-Index (NKI)	
– EDI-tjänster	68
Personal som trivs (ViP-Index)	63
Medelantal anställda	112

## ANTAL BESÖK PER MÅNAD PÅ TORGET



elektroniskt och låter PostNet driva tjänsterna. Exempel på branschtorg är järnvaru-, bygg- och hotellbranschen.

PostNet erbjuder även EDI-tjänster. EDI betyder Electronic Data Interchange. Systemet lämpar sig väl för exempelvis utskick av order, fakturor eller leveransbesked. Under året har kundtillströmningen ökat inom främst områdena eDI-trafik, eDI-konvertering och handelslösningar mellan företag (PostNet OnLine). PostNets roll som konverterare har under året stärkts och kundenkäterna visar att PostNet idag rekommenderas som affärspartner i 7 av 10 fall. Området företag till företag har idag vuxit så att närmare 16 000 företag handlar över PostNets nät.

Affärskommunikationen mellan företag som sker via PostNets tjänster uppskattas omsätta ett årligt ordervärde i elektronisk handel på närmare 20 miljarder kronor. Företagen har alltmer börjat använda internetbaserade system för att sälja sina varor och som en följd av detta har behoven av integrerade logistik- och betallosningar ökat under 1998. En förändring av organisationen har genomförts som syftar till att fokusera på området elektronisk handel med integrerade logistik- och betaltjänster.

30

#### MEDARBETARE

Fysiskt koncentrerades verksamheten under året till Sundbyberg och Alingsås. Medelantalet anställda i PostNet uppgick till 112. ViP-index uppgick till 63.





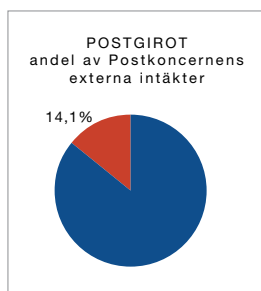
# Postgirot

*Postgirot är ledande på den svenska betalningsmarknaden. Nästan alla svenska företag, organisationer och privatpersoner har en affärsrelation med Postgirot via postgirokonto eller via samarbetande banker. Postgirot erbjuder effektiva nationella och internationella betalnings- och banktjänster över postgirokonton.*

**Affärsidé:** Postgirot Bank ska erbjuda betalningsförmedling och andra finansiella tjänster som möter kundens behov nu och i framtiden. Ambitionen är att tillhandahålla ett brett utbud av betalnings- och banktjänster på sådant sätt att Postgirot kan tjäna som huvudbank för många kunder.

## AFFÄRSOMRÅDET I KORTHET

Den pågående strukturomvandlingen av svensk bankmarknad har medverkat till att Postgirot utvecklat ett antal nya tjänster som ska ersätta eller komplettera de traditionella betalningstjänsterna. De viktigaste tjänsterna är förutom eurofickan, elektroniska tjänster, kort och utlandsbetalningar. Till detta



## NYCKELTAL POSTGIROT

	1998	1997 **
Rörelseintäkter (Mkr)	3 439	3 376
- varav externt	3 439	3 373
Rörelseresultat efter kreditförluster (Mkr)	263	264
Vinstmarginal (%)	7,6	7,8
Avkastning på eget kapital (%)	9,3	9,8
Investeringar i anläggningar (Mkr)	96	68
Nöjd-Kund-Index (NKI)*		
- Företagskunder	-	72
- Stora Företag	78	-
- Medelstora Företag	76	-
- Privatkunder	76	74
Antal transaktioner bokförda rätt dag (%)	99,9	100
Personal som trivs (ViP-index)	54	56
Medelantal anställda	2 633	2 976
I/K-tal (intäkter/kostnader)	1,08	1,08
Kapitaltäckningsgrad (%)	20,5	26,9

\* Tidigare års värden är omräknade i enlighet med den metod som används från och med 1998.

\*\*Inom affärsområde Postgirot värderas finansiella omsättningstillgångar från och med 1998 till verkligt värde och jämförelseåret för Postgirot har justerats härmed.

kommer en vidgad kreditgivning till företag och privatpersoner.

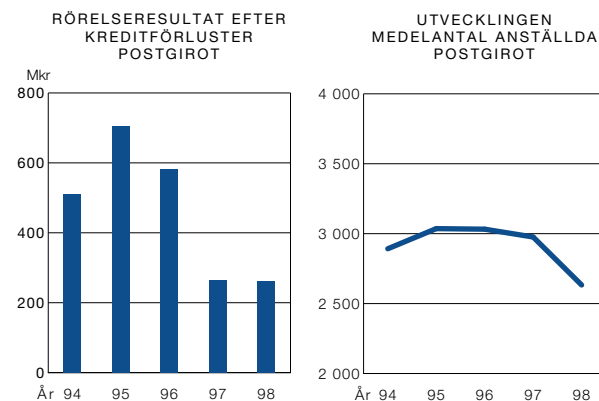
Under 1998 medverkade Postgirot till att cirka 5 000 miljarder kronor fördelat på cirka 400 miljoner affärstransaktioner bytte ägare. Postgirots kundbas omfattar cirka 430 000 företag, föreningar och andra organisationer samt cirka 1 miljon privatpersoner. Postgirot samarbetar med ett antal svenska och utländska banker och utför dessa bankers betalningsuppdrag på entreprenad.

## INTÄKTER OCH RESULTAT

Postgirots rörelseresultat uppgick till 263 Mkr (264), vilket motsvarar en vinstmarginal om 7,6 procent (7,8). Resultatet 1998 karaktäriserades av ett förbättrat resultat främst inom bankens ränterelaterade tradingverksamhet samt lägre personalkostnader. Dessas positiva resultat effekter motverkades av ett lägre räntenetto och ökade kostnader för utvecklingsinsatser.

Avkastningen på eget kapital 1998 uppgick till 9,3 procent (9,8) och relationen mellan intäkter och kostnader efter kreditförluster, I/K-talet, blev 1,08 (1,08).

Postgirots rörelseintäkter 1998 uppgick till 3 439 Mkr (3 376). Av Postgirots totala intäkter består 51 procent av räntenetto och nettoresultat av finansiella transaktioner



samt 44 procent av provisionersättningar. Räntenettot minskade till 1 638 Mkr (1 785) huvudsakligen till följd av lägre marknadsräntor. Beroende på balansräkningens sammansättning med en stor likviditet får förändringar i marknadsräntorna stor påverkan på Postgirots resultat. Den genomsnittliga inlåningsvolymen ökade till 31,1 miljarder kronor (29,6) men då en väsentlig del av ökningen kan hänföras till konton där kunderna erbjuds förmånligare räntevillkor och då en överströmning av inlåning till högre ränta skett, har Postgirots placeringsmarginal pressats ytterligare. Orsakad av lägre återinvesteringsräntor har därtill avkastningen i anläggningsportföljen blivit lägre. Räntenettot har även belastats med 68 Mkr (72) i kostnader för insättningsgarantin.

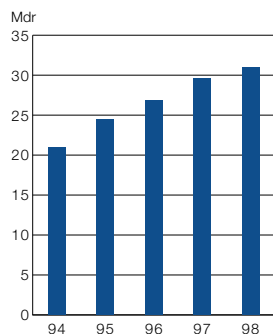
Nettoresultat av finansiella transaktioner ökade och uppgick till 107 Mkr (-64) främst beroende på att resultatet i bankens handelsportfölj utvecklats i gynnsam riktning.

Provisionsnettot uppgick till 1 532 Mkr (1 487), det vill säga en ökning med 45 Mkr jämfört med 1997. Ökningen är en följd av att Postgirot den 1 januari 1998 införde en ny prisstruktur med högre års- och anslutningsavgifter samt avgifter för betalningsorder. Transaktionersättningar och intäkter för kontokortsadministration minskade dock något. I provisionsintäkterna ingår även ersättning för Nordbankens Personkonto, Sparbanksgiro, tjänster åt Riksförsäkringsverket (RFV-anvisningar) samt tjänster åt Riksskatteverket, RSV.

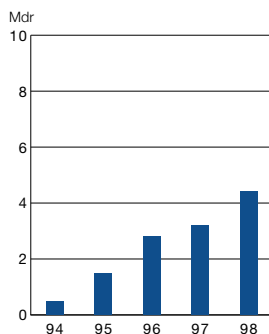
De totala rörelsekostnaderna uppgick till 3 176 Mkr (3 112). Personalkostnaderna minskade vilket är ett resultat av en mindre administrativ organisation från början av året och rationaliseringar inom Postgirots produktionsenhet föregående år. Även under 1998 har en effektivisering skett. Medelantalet anställda minskade under året med 343. Kostnaderna i övrigt har ökat beroende på stora satsningar i utvecklingsprojekt. Dessa utvecklingsprojekt har främst varit inriktade på sekelskiftes- och eurorelaterade tjänster.

Kreditförlusterna uppgick till 7 Mkr (6).

INLÅNING



UTLÅNING



#### FINANSIELL STÄLLNING

Vid utgången av 1998 uppgick kapitaltäckningsgraden till 20,5 procent (26,9), vilket ska jämföras med det lagstadgade kravet på minst 8 procent. Kapitalbasen uppgick per den 31 december till 2 635 Mkr (2 522) och de riskvägda tillgångarna till 12 874 Mkr (9 393). Skillnaden i kapitaltäckningsgraden förklaras främst av att stora placeringar i omsättningsportföljen per den 31 december 1997 gjordes i omvända återköpstransaktioner, så kallade repor, i statspapper. Den lägre kreditrisken i denna placeringstyp medför högre kapitaltäckningsgrad.

#### VÄRDEPAPPERSPORTFÖLJER

Betalningsförmedlingen i Postgirot genererar ett stort inlåningsöverskott. Över tiden förekommer dock stora variationer i inlåningsvolymen, varför likviditetssituationen varierar kraftigt. Inlåningsöverskottet utgör tillsammans med förlagslån och eget kapital grunden för Postgirots placeringsverksamhet. Placeringar sker i kort utlåning och i räntebärande värdepapper. Den genomsnittliga placeringsvolymen uppgick till 29,5 miljarder kronor (30,6) och förrentades i genomsnitt till 6,18 procent (6,21).

Postgirots korta likviditet förvaltas i en omsättningsportfölj där det bokförda värdet på balansdagen uppgick till 25 254 Mkr (30 518). I en handelsportfölj, som klassificerats som omsättningstillgång, görs placeringar i kortfristiga innehav i stats- och bostadspapper och därtill hänförliga derivat. Vid årsskiftet uppgick portföljens bokförda värde till 3 872 Mkr (5 206). Värdepapper med avsikt att innehas till förfall har klassificerats som finansiella anläggningstillgångar och ingår i en anläggningsportfölj. Värdet av denna portfölj uppgick per den 31 december 1998 till 17 716 Mkr (13 258) och avkastade i genomsnitt 7,78 procent (9,02). Durationen i portföljen uppgick vid utgången av 1998 till 2,7 år (2,3).

#### VIKTIGA HÄNDELSE

##### *Nya tjänster i en ny marknad*

Ett särskilt skattekonto infördes i början av året av Riksskatteverket, vilket innebar att ett betydande skatteflöde levereras direkt av Bankgirosystemet till Riksskatteverket utan att passera Postgirot. Avtalet avseende statens betalningsförmedling har under året förlängts att gälla även 1999.

Flödesutvecklingen inom handeln var expansiv under 1998. Postgirot har sedan många år en stark position som mottagare av handens betalningsflöden. Dessa ökade under 1998 med cirka 15 procent. Inom handeln sker en tydlig utveckling mot ökad användning av kort istället för kontanter. Ett växande antal företag erbjuder sina kunder olika former av hemleveranser där kort är det betalningsmedel som i första hand används. En viktig produkt på kortsidan är Valutakortet, som haft en bra utveckling under 1998. Postgirot möter som liten kortutgivare en betydande konkurrens från de större affärsbankerna särskilt

när det gäller kortinlösen. Inom flera av delbranscherna inom handeln sker stora strukturförändringar med sammanslagningar och samarbeten över branschgränserna. Den del av oljebranschen som vänder sig till hushållen, har som exempel fördjupat sin samverkan med detaljhandeln, vilket ger möjlighet för Postgirot och andra leverantörer att utveckla nya betalningslösningar.

Fusionerna mellan Föreningsbanken och Sparbanken Sverige samt mellan Merita och Nordbanken har påverkat formerna för dessa bankers samarbeten med Postgirot. Som en direkt följd av detta genomförde Postgirot flera stora IT-omläggningar. Under 1998 har volymutvecklingen i Postgirots samarbeten kring blankettbetalningar med dessa banker varit positiv.

Postgirot har under 1998 efter ett omfattande utvecklingsarbete säkerställt ett konkurrenskraftigt tjänsteutbud i euro. Anpassningarna har berört nära nog samtliga basystem. Flertalet av Postgirots företagskunder har automatiskt fått två "valutafickor", en för svenska kronor, SEK-fickan, och en för euro, EUR-fickan. För tillgång till eurofickan, som aktiveras första gången en eurobetalning sker till eller från fickan, behöver inga nya kundavtal tecknas.

I april 1998 lanserades ePostgiro som ger privatpersoner möjlighet att göra postgirobetalningar över Internet. Kunden sköter det mesta direkt från sin dator. Postgirot skyddar varje transaktion med hjälp SmartSec-teknik – en säkerhetslösning som tidigare använts under många år för att säkerställa miljontals betalningar för företagskunder. Satsningen på det Internetbaserade ePostgirot har mottagits väl på marknaden och kundtillströmningen har varit god. Vid årets slut hade nära 37 000 ePostgirokonton öppnats. Med ePostgirot har grunden lagts för fortsatt utveckling av Internetbaserade tjänster

I takt med att allt fler privatpersoner väljer att göra sina betalningar via sin persondator öppnas nya möjligheter för företag att elektroniskt sända såväl fakturor som information till sina kunder. Postgirots eFaktura lanserades under hösten och företag inbjöds med början i november medverka i en pilotverksamhet för elektronisk fakturering över Internet.

Utvecklingen av elektroniska betalningstjänster och skapandet av nya marknadsplatser utanför post/bankkontoren kommer att öka användningen av kort och minska den traditionella kontanthantering. Postgirot koncentrerar kortutgivningen till ett fåtal produkter, sju privatkort och fyra företagskort. Som första bank i Sverige har Postgirot implementerat Visa Purchasing i tjänstesortimentet för företag. Tjänsten kallas Postgirot Purchasing Card och har certifierats bland annat för kortutgivning, inlösen med auktorisation och fakturering.

Kreditgivning till Postgirots kunder består i huvudsak av krediter till bygg- och fastighetsbranschen, tillverkningsindustrin samt parti- och detaljhandeln. Under 1998 ökade kreditvolymen med cirka 3 miljarder kronor (+94 procent). Vid året slut uppgick den utestående kreditvolymen till cirka 6,2 miljarder kronor (3,0).

#### MEDARBETARNA

Under 1998 skedde personalminskningar inom de flesta enheter, samtidigt som delar av ADB-verksamheten flyttades ut från Postgirot genom outsourcing. Medelantalet anställda 1998 var 2 633 (2 976). En fortsatt automatisering av arbetet kring dokumentbaserade betalningsuppdrag i kombination med en fortsatt kundöverströmning till elektroniska betalningssätt medför behov av fortsatta rationaliseringar.

#### DOTTERBOLAG

Swedgiro AB marknadsför effektiva betalsystem i grannländerna runt Östersjön. Verksamheten i Swedgiros estniska dotterbolag Eesti Maksekeskuse AS, som startades 1997, fortskred planenligt under 1998. I mitten av 1998 startade det lettiska dotterbolaget Nacionalais Maksajumu Centrs A/S och det litauiska dotterbolaget Nacionalinis Atsiskaitymu Centras UAB. Det polska dotterbolaget Komercyjne Centrum Platnicze SP.zo.o. bildades under slutet av 1998.

Swedgiros omsättning 1998 uppgick till 6,2 Mkr (0,6).



# Posten Försäljning

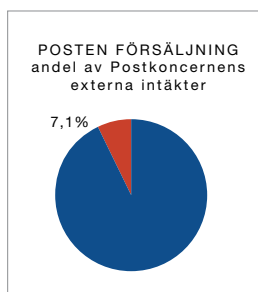
*Postens Försäljning har under året fortsatt satsningen på kundorientering och lokal närvaro. En ny lokal försäljningsorganisation etablerades i början av 1999. Året har präglats av fortsatta rationaliseringar och produktivitetsförbättringar. Postbanken har över 340 000 kunder.*

**Affärsidé:** Posten Försäljning ska till privatpersoner, mindre och medelstora företag, föreningar och organisationer aktivt marknadsföra och sälja kundlösningar sammansatta av Postens standardtjänster och tjänster från samarbetspartners på ett sådant sätt att kunden upplever sig individuellt behandlad. Detta ska Posten Försäljning göra utifrån kundens nuvarande och framtida behov. Dessutom ska Posten Försäljning svara för professionell kund- och kassaservice åt Postens samtliga kunder.

## AFFÄRSOMRÅDET

### I KORTHET

I Postens kundorienterade affärsorganisation har Posten Försäljning ett uttalat totalansvar för kunderna i kundsegmenten Privat samt Företag. Posten Försäljning har marknadsansvaret för 413 000 mindre företag och alla privatkunder. Detta innebär



## NYCKELTAL POSTEN FÖRSÄLJNING

	1998	1997
Rörelseintäkter (Mkr)	4 581	4 665
- varav externt	1 719	1 751
Rörelseresultat efter avskrivningar (Mkr)	-568	-529
Resultat efter finansiella poster (Mkr)	-570	-550
Vinstmarginal (%)	neg	neg
Totalproduktivitet, ändring (%)	+4,6	+4,6
Investeringar i anläggningar (Mkr)	80	62
Transaktionsvolym, ändring (%)	-7,4	-8,0
Nöjd Kund Index (NKI)*		
- Postbanken	72	64
- Lita sakförsäkringar	75	76
- Kassaservice-index, företag	73	72
- Kassaservice-index, privat	76	74
Väntetider andel kunder inom 10 min.	95	94
Personal som trivs (VIP-Index)	57	55
Medelantal anställda	8 219	9 043

\* Tidigare års värden är omräknade i enlighet med den metod som används från och med 1998.

att Posten Försäljning är återförsäljare för hela Postens sortiment till dessa kunder. Detta sker via det rikstäckande servicenät som Posten Försäljning också ansvarar för. I servicenätet tillhandahåller Posten Försäljning kund- och kassaservice åt Postens samtliga kunder. Posten Försäljning förmedlar även finansiella sortiment som Postbanken, Lita Försäkringar. Posten Försäljning bedriver även försäljning av pappersvaror och presentartiklar på postkontoren. Varje vardag besöker 450 000 kunder postkontoren.

Under året har en omfattande förändring av försäljningsorganisationen inletts. Syftet är att förstärka den lokala närvaron sett från kundernas perspektiv och att förenkla administrationen. Basen i den nya försäljningsorganisationen utgörs av 1 800 serviceställen och 92 försäljningsområden över hela landet. Den tidigare geografiska indelningen i 13 regioner upphörde att gälla vid årsskiftet 1998/1999 och omstruktureringsprocessen påbörjades under slutet av 1998. Under affärsområdet redovisas även de finansiella tjänster som tidigare år har särredovisats under Posten Finansiella tjänster då enheterna numera är sammanslagna.

## INTÄKTER OCH RESULTAT

Posten Försäljnings resultat 1998 efter finansiella poster uppgick till -570 Mkr (-550). Posten Försäljning har under 1998 genomfört betydande personalstrukturella åtgärder, vilka har belastat resultatet med 285 Mkr (105).

Affärsområdenas ersättningar till Posten Försäljning bygger på marknadspriser vilka ska spegla den kostnadsnivå som råder på marknaden och som eftersträvas för servicenätet. Därutöver har Posten Försäljning, i likhet med föregående år, internt erhållit 485 Mkr för finansiering av kassanätet.

Volymnedgången för de traditionella kassatjänsterna fortsätter och blev för året 7,4 procent. Trots detta ökade totalproduktiviteten med 4,6 procent till följd av god försäljningsutveckling och fortsatta rationaliseringar. Produktivitetsförbättringen motsvarar drygt 230 Mkr.

Intäkterna under 1998 uppgick till 4 581 Mkr (4 665). Förändringen beror främst på lägre volymer för kassatjänst-

ter, ändrad konstruktion i avtalet med Nordbanken samt den lägre räntenivån.

Kostnadseffektiviteten har varit hög vilket bl a inneburit att medelantalet anställda under året minskade med 824 eller 9 procent.

#### VIKTIGA HÄNDELSER

##### IT-utveckling

IT-utvecklingen inom Posten Försäljning har bland annat drivits med avseende på handel via Internet, informations-spridning genom Intranät, förbättrad service via Postens kundtjänst, Call Center samt som rationaliseringsprojekt.

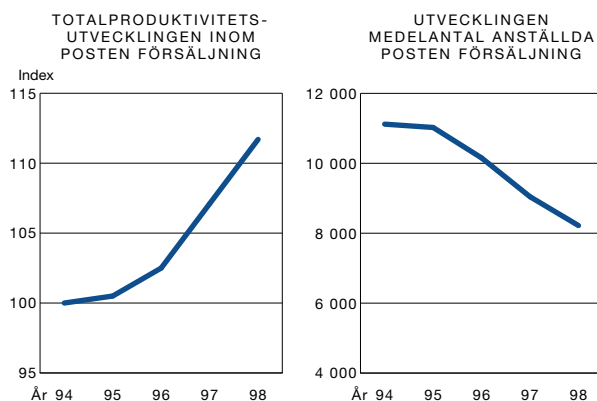
Möjligheter har skapats att via Postens hemsida handla de produkter som finns att köpa på postkontoren, till exempel pappersvaror och frimärken. Vidare har pilotdrift avseende Internethandel på lokala torg genomförts med gott resultat.

##### Postens kundtjänst

En vidareutveckling av Postens kundtjänst har skett under året. Postens kundtjänst är en koncerngemensam funktion med 24 timmars service för upplysningar om Postens hela tjänsteutbud. Här skapas ett nytt sätt att arbeta gemensamt för kunderna genom en virtuell organisation som via telefoni och datatelefoni integrerar olika kompetenser och verksamheter inom hela Postkoncernen. Genom den virtuella organisationen ska kundernas förfrågningar kunna besvaras snabbare.

##### Lanthandelsprojektet

En ny uppläggning av penninghantering vid entreprenader, det så kallade lanthandelsprojektet, har tagits fram och kommer att prövas under 1999 sedan Finansinspektionen gett sitt godkännande. Syftet är att skapa en integrerad kassafunktion så att postärenden kan utföras i lanthandlaren ordinarie kassa.



##### EMU och sekelskiftet

EMU och sekelskiftesproblematiken ställer stora krav på förändringar av Posten Försäljnings system, till exempel kassasystemet, som är den tekniska plattform som stödjer transaktionshantering och försäljning i kassan.

Inom Posten Försäljning har under hösten 1998 genomförts en intensiv informations- och utbildningskampanj för att all personal ska vara informerad om vad EMU innebär.

Dessutom har Posten Försäljnings samarbetspartners Postgirot och MeritaNordbanken infört nya eurotjänster, riktade både till privatpersoner och företag, i vilka personalen inom Posten Försäljning har fått utbildning. Även kundträffar för småföretagare har genomförts runt om i landet. Intresset har varit stort för EMU och vilka tjänster Posten kan erbjuda.

##### Poströstning

Under poströstningsperioden den 2–20 september 1998 deltog 1 444 postkontor och entreprenadpostkontor i röstmottagningen. Dessutom tog alla lantbrevbärare emot poströster. Den 13 september var det röstmottagning på 1 779 sjuk- och servicehem mm. Sammanlagt valde nära 1,7 miljoner personer att rösta på postkontoren.

##### Småföretag

Kontinuerliga insatser görs för att öka kunskapen hos småföretagarna om Postens breda sortiment och dess olika kombinationsmöjligheter. För att öka effektiviteten i försäljningen används differentierade bearbetningsmetoder med hänsyn till kundstorlek. Marknadsföringen stöds av kundtidningen Du & Co som riktar sig direkt till småföretagare.

##### Varuförsäljning

Varusortimentet på postkontoren som bland annat innehåller kontorsvaror och presentartiklar har utökats och försäljningen har utvecklats positivt. Försäljningen av varor ökade med 27 procent under 1998.

##### Lita och Postbanken

Det finansiella sortimentet, som förmedlas i samarbete med andra, består av enskilda och paketerade betalnings-, spar-, låne- och försäkringstjänster. Viktiga samarbetspartners är Nordbanken, Länsförsäkringar/Wasa AB och Bokredit i Sverige AB.

Lita och Postbanken är varumärken som används för tjänster som bara förmedlas av Posten. I samarbete med Länsförsäkringar/Wasa AB erbjuds Lita försäkringar och i samarbete med Bokredit i Sverige AB erbjuds Lita bolån. Postbanken, som lanserades hösten 1996 i samarbete med Nordbanken, hade i början av 1999 drygt 340 000 kunder. Postbankssortimentet är ett sortiment av särskilt utformade banktjänster. Tjänsterna kännetecknas av tillgänglighet och enkelhet.



#### KVALITET

Väntetidsmålet, som innebär att kunderna ska få service inom 10 minuter, uppnåddes till 95 procent. Det är en förbättring jämfört med föregående år med en procentenhet. Under året har ett flertal åtgärder vidtagits för att förbättra måluppfyllelsen. Bland annat har deltidskassörer rekryterats och mobila kassor satts in vid stora kundtillströmningar. Vidare tillämpas mer flexibla öppettider med bland annat söndagsöppet.

#### MEDARBETARE

Under året har satsningen på att utveckla kompetensen hos personalen fortsatt genom en rad olika utvecklingsåtgärder på alla nivåer inom Posten Försäljning. Två samordnade utvecklingsprogram har drivits för att öka försäljningen genom att höja kvaliteten och effektiviteten i kundkontaktarna. Totalt har över 6 000 anställda inom Posten Försäljning deltagit.

Personalens trivsel, ViP-Index, ökade under året med två enheter trots betydande rationaliseringar och organisationsförändringar.

#### DOTTERBOLAG

*Posten Privatekonomi AB* har haft till uppgift att stödja Posten Försäljnings privatekonomer med aktuell kunskap samt att bedriva utredningsverksamhet och ge information inom det privatekonomiska området. Omsättningen 1998 uppgick till 5,5 Mkr (5). Från och med 1999 ingår verksamheten inom Posten Privatekonomi i den ordinarie organisationen inom Posten Försäljning.

*Posten Kredit AB* är ett kreditmarknadsbolag som står under Finansinspektionens tillsyn. Bolaget är inom Posten ansvarigt för förmedling av Nordbankens och Postbankens krediter samt förmedling och förvaltning av Lita bolån. Omsättningen 1998 uppgick till 94 Mkr (94) och medelantalet anställda var 24 (22).

*Posten Fondkommission AB* har försålts under 1998.